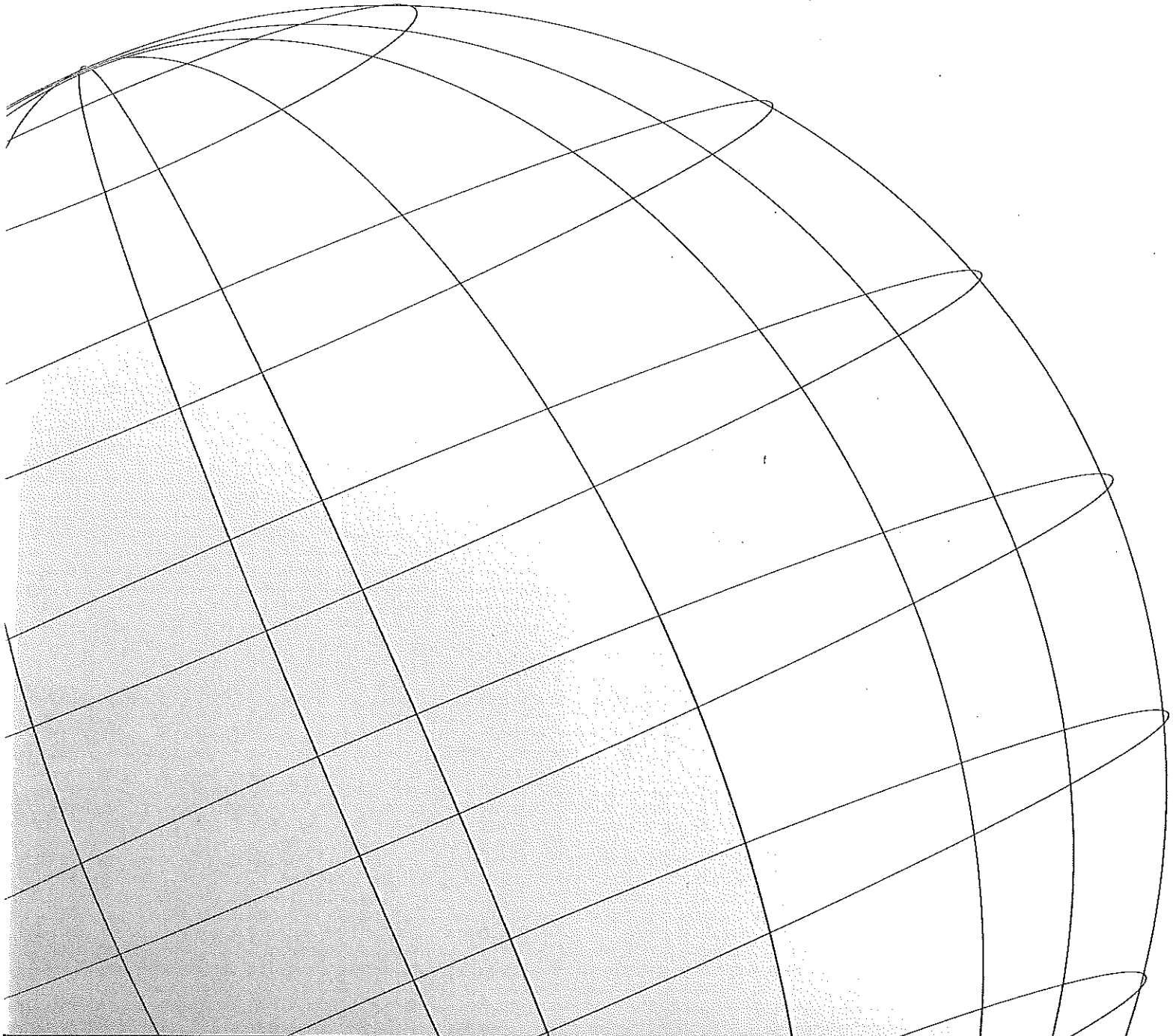




Universidad Austral de Chile<sup>®</sup>  
Conocimiento y naturaleza



Planificación Estratégica para el Próximo Quinquenio 1999 · 2004

Un instrumento institucional para mejorar la gestión

# Sumario

1	Entre el pasado y el futuro	3 - 5
	1.1 Antecedentes	
	1.2 Los nuevos desafíos	
2	¿Por qué una Planificación Estratégica?	6
3	La misión: excelencia y calidad al servicio de la sociedad	7
4	Los ejes estratégicos	8 - 9
5	Programa de Actuación	10 - 22
6	Políticas Presupuestarias y de Recursos Humanos	23 - 24
7	La gestión del cambio	25 - 26
8	Un proyecto de todos	27 - 28

# Entre el pasado y el futuro

## 1.1. Antecedentes.

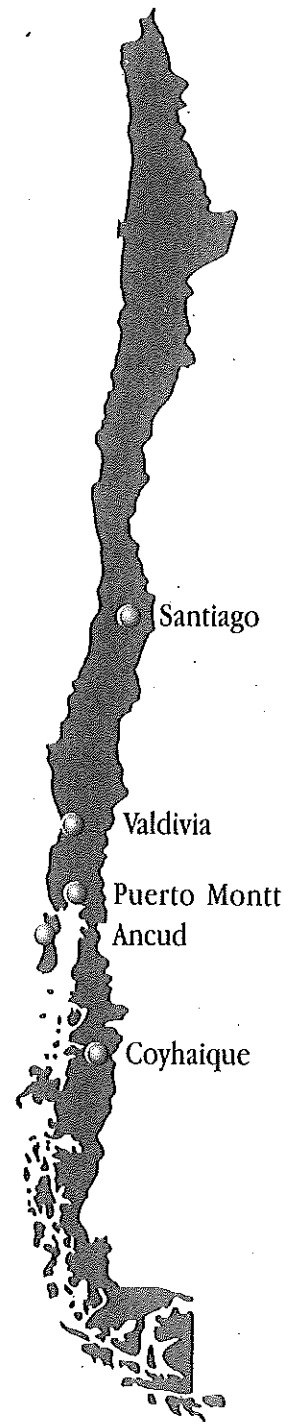
El sistema universitario de Chile ha experimentado un cambio cuantitativo y cualitativo muy importante en las últimas dos décadas. En pocos años se ha transformado el panorama universitario en muchos sentidos. El cambio de escenario de la educación superior del país, inducido por el nuevo marco legal para las Universidades definido el año 1981, ha resultado en una crítica situación para algunas instituciones, en tanto que otras han encontrado espacio no sólo para nacer sino también para desarrollarse y, en algunos casos, comenzar a prestigiarse. Las últimas dos décadas han sido años en los cuales ha variado el mapa universitario chileno de forma substancial y en los que cada universidad ha emprendido un conjunto de reformas en su gestión, en su planificación académica y en el enfoque dado a sus relaciones con la sociedad, estableciéndose un marco general de competencia entre las universidades no sólo por la captación de alumnos sino que también por la obtención de recursos económicos tanto estatales como privados.

En cuanto a la Universidad Austral de Chile, los cambios en estos años han significado saltos cuantitativos y cualitativos muy notables. Veámoslo a través de algunas cifras. En primer lugar, el aumento de estudiantes, cuya población ha crecido de 3918 el año 1981 a 8700 el año 1998, con la consiguiente presión sobre la infraestructura de aulas y laboratorios para la docencia y la investigación. El crecimiento en el número de estudiantes corresponde en su mayor parte a alumnos de pregrado, sin embargo el número de estudiantes de postgrado y posítulo ha aumentado también en forma sorprendente. El número de estudiantes de Magister y doctorado ha aumentado de 102 el año 1981 a 353 el presente año. La formación continua ha entrado con fuerza en la vida académica de la Universidad, un ejemplo de esto último lo constituyen los más de 6000 profesionales que concurren a este tipo de actividades en la universidad durante el año 1997.

En lo referente a investigación nuestra universidad se ha consolidado como una de las 4 más productivas del país, aumentando de paso su vinculación al sector productivo, mediante los convenios de servicios, lo que le ha permitido una importante captación de recursos.

En lo financiero, la universidad ha ido progresivamente consolidando su posición, equilibrando su presupuesto operacional e incrementando progresivamente el monto de recursos destinados a inversión y mejoramiento de rentas de su personal. Las mayores posibilidades de inversión han hecho posible un ambicioso plan de modernización de las telecomunicaciones y de la informática y un aumento significativo a la superficie construida, mejorando nuestra dotación de aulas y laboratorios.

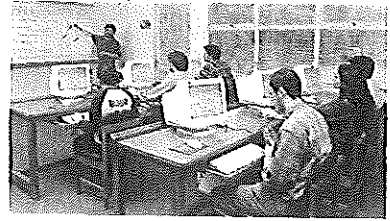
Este es un conjunto de datos sintético pero suficiente para presentar la importancia del cambio que nos antecede, pero que requerirá ser completado con muchos otros cambios que transformarán la vida de nuestra Universidad y que, deberán incluir aspectos como la formulación de una nueva norma estatutaria, una revisión de su estructura organizacional, la reforma de los planes de estudios, la modernización de la enseñanza, y la puesta en marcha simultáneamente de muchos nuevos servicios a la comunidad universitaria.



## 1.2. Los nuevos desafíos.

El futuro siempre lleva implícita una idea de cambio, pero quizás nunca como ahora se había presentado como una amenaza hacia aquellas instituciones o personas incapaces de posicionarse en procesos de transformaciones continuas y, probablemente, más rápidos todavía que los que se han vivido hasta el momento actual. En este sentido, se impone imaginar un marco de actuación verosímil a partir de elementos que ya se pueden comenzar a percibir y de otros que se pueden deducir de planteamientos más generales.

Uno de los factores que más está cambiando en la vida universitaria es el de la captación de los estudiantes. En los próximos años este cambio se puede acentuar. En el entorno competitivo en que los estudiantes están inmersos se agudizará, y en consecuencia aumentará su exigencia de calidad académica y de mayores y mejores servicios. La búsqueda de la calidad puede incluso incrementar la movilidad actual de los estudiantes y, en este caso, habrá que poder dar respuesta a las nuevas necesidades que este fenómeno puede conllevar. Por otra parte, la gran duplicidad de carreras profesionales en las distintas universidades redundará en la saturación del mercado laboral en muchas áreas. Muchos de estos nuevos profesionales se verán obligados a continuar sus estudios a nivel de postgrado, postítulo u otras modalidades de educación continua, como una forma de mejorar sus posibilidades de acceso a un empleo. Es previsible entonces un incremento en la demanda de este tipo de programas, los cuales deberán en muchos casos, ser compatibles con las disponibilidades de tiempo y recursos de los demandantes. Habrá, por tanto, que tener la versatilidad necesaria para atender a las nuevas demandas presentadas por nuevos segmentos de estudiantes, lo que significará el idear nuevos programas y metodologías de enseñanza. Una vez más el factor de competencia inter-universitaria en este ámbito obligará a hacer esfuerzos por contar con programas de distintiva calidad.



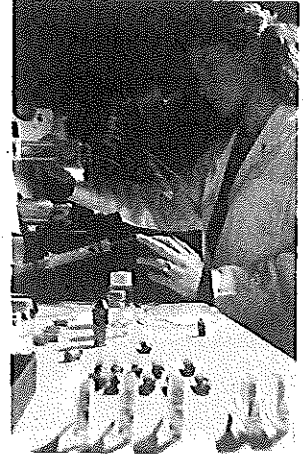
Todos los indicadores subrayan el progreso en la investigación como uno de los elementos determinantes para, discriminar entre los distintos tipos de universidades del país, obtener el reconocimiento internacional de la Universidad, lograr niveles económicos competitivos, favorecer el desarrollo del entorno social más próximo e incluso, mejorar el grado de satisfacción de la comunidad académica. La calidad de la investigación será un parámetro imprescindible para medir las posibilidades de desarrollo, tanto del país como de la propia Universidad. Es en el ámbito de la investigación donde la competencia entre las universidades para conseguir recursos externos puede ser más dura. Este hecho plantea diversos retos. Por un lado, la priorización de áreas de investigación y desarrollo vendrá dada de forma creciente por directrices externas a la Universidad Austral de Chile, con decisiones adoptadas, de manera cada vez más importante, tanto por organismos del sector público como del sector productivo y de servicios privado. La Universidad Austral de Chile deberá mantener su posicionamiento nacional entre las instituciones universitarias de mayor relevancia en el quehacer de investigación y, al mismo tiempo, optimizar nuestra presencia en el ámbito internacional. Por ello, será preciso que los profesores de la Universidad Austral de Chile asuman el

## 1.2. Los nuevos desafíos.

protagonismo que les corresponde. Por otro lado, el verdadero nuevo reto es conseguir que un mayor número de profesores se incorporen a la actividad de investigación y aumentar la calificación académica de los mismos. Esto último impone adicionalmente el desafío de renovar nuestros cuadros académicos mediante programas de perfeccionamiento o de la contratación de académicos ya formados.

En este mismo ámbito hay que situar la relación entre la Universidad y el entorno económico y social. Con mayor frecuencia las distintas instituciones y la sociedad en su conjunto exigirán una mayor pertinencia del aporte académico de la Universidad, proceso en el cual la identificación o el compromiso de la Universidad con los grandes problemas regionales y nacionales deberá quedar claramente explicitada. Por otra parte, la adecuación y la cualificación de los titulados universitarios, los procesos de transferencia de tecnología y la oferta de servicios han de ser los instrumentos para incidir de manera decisiva en la mejora de la competitividad del sector productivo. La capacidad de adaptación a las necesidades reales y la previsión de las demandas futuras determinarán el nivel real de impacto tecnológico y condicionarán el reconocimiento y el prestigio social de la Universidad y de sus unidades estructurales. Este conjunto de transformaciones que vivirá el sistema universitario irá acompañado de modificaciones importantes en el modelo de financiamiento de las universidades, en las cuales destacará la capacidad de las mismas universidades de generar recursos propios ante la previsible insuficiencia de los aportes provenientes del Estado. Habrá que prever un incremento del control público y de una modalidad concursable para la asignación de recursos estatales, y prepararse para establecer mecanismos que procuren mejorar permanentemente la gestión interna. Si el nuevo sistema de financiación quiere ser coherente, habrá que establecer, explícita o implícitamente, mecanismos de acreditación, parámetros de notoriedad, fórmulas para premiar aquellas universidades que otorguen servicios de mayor calidad y que presenten mejores resultados en términos académicos y de gestión. Es también de suponer que se consolidará la tendencia a pagar más por estudios de alta calidad, que generen un valor diferencial en aquel que los reciba, con beneficio evidente para quien tenga capacidad de impartirlos.

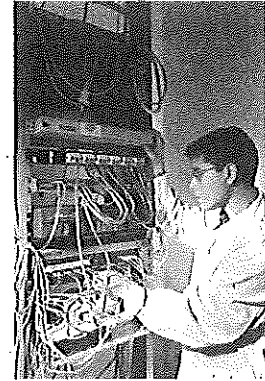
Los fondos privados con destino a las universidades previsiblemente aumentarán, pero serán progresivamente selectivos y estarán sometidos a una fortísima competencia. Será pues, fundamental, velar para encontrar vías de proximidad a los ámbitos de decisión, tanto públicos como privados, y expresar con la máxima transparencia y claridad los objetivos de la institución y los resultados logrados, realizando un gran esfuerzo para diversificar las fuentes de financiamiento.



La planificación estratégica se ha convertido en una necesidad en todas aquellas comunidades o instituciones que, habiendo protagonizado un gran cambio, tienen plena consciencia de que el futuro les deparará retos y transformaciones importantes. Cada día más, las nuevas demandas sociales y los impactos de nuevas tecnologías exigirán tener una capacidad de evolución rápida. Es preciso estar bien posicionado y mantener una disposición abierta y flexible para atender nuevos retos sin perder nunca de vista las finalidades últimas que justifican la existencia de la institución.

Una planificación estratégica es un conjunto de propuestas realistas que emanan de una reflexión sobre el pasado y el presente, y que sitúan los objetivos de la institución en un futuro no inmediato.

Una planificación estratégica es, pues, una apuesta de futuro, que se resuelve proponiendo ejes fundamentales de acción de la institución en los ejercicios inmediatos. Ejes que necesariamente han de ser sintéticos si se desea que las opciones sean percibidas claramente, a la vez que han de permitir un desarrollo real, palpable, que posibilite traducir los buenos deseos en actuaciones concretas, a lo menos en una perspectiva quinquenal.



# La misión: Excelencia y Calidad al servicio de la sociedad

3

Toda institución, para poder comunicar sus objetivos, ha de presentar con claridad lo que quiere conseguir destacándolo por encima de lo que considera complementario. En este sentido, hay que intentar destilar un concepto que sea sugerente y que, con el máximo de simplicidad, explicita el eje vertebrador de los postulados del gobierno de la institución. Este eje vertebrador, presentado en forma de enunciado radical de lo que pretendemos, es la misión.

La misión es una pieza clave en el proceso de convertir los propósitos de la universidad, en ejes estratégicos y en un programa de actuación que los concrete. Es, finalmente, aquel concepto integrador que permite presentar al mismo tiempo la razón motriz del gobierno de la institución y el posicionamiento deseado para el futuro.

La misión entorno a la cual gira esta planificación estratégica es excelencia y calidad al servicio de la sociedad. El término calidad es un concepto que concita una voluntad clara de destacar en ámbito universitario por la solvencia y la excelencia con que la Universidad ha de llevar a cabo las funciones que le son propias.

El objetivo de calidad no puede ser distorsionado por un crecimiento descontrolado de la Universidad: si se crece, no puede ser en detrimento de la calidad. La calidad implica la investigación y docencia de excelencia. Calidad es, pues, tener capacidad de liderazgo respecto del entorno y convertirse en punto de referencia. Así, calidad quiere decir también, competitividad. Calidad es, por tanto, aptitud y voluntad para saber dar respuesta a las necesidades y demandas sociales.

Universidad Austral de Chile:

Excelencia y calidad al servicio de la sociedad

Insertos en la sociedad servimos a las necesidades de la misma promoviendo el sentido emprendedor de las unidades académicas para fomentar la calidad y la excelencia tanto en la formación de personas como en la investigación científica, humanística, artística y técnica y en la extensión cultural.

La misión se ha completado con una definición complementaria que la precisa y desarrolla. La precisión pone también de manifiesto la pretensión de que sean las facultades y las unidades académicas básicas las principales protagonistas de las actuaciones necesarias para fomentar la calidad y la excelencia por medio de las cuales tenemos que servir, como universidad, a las necesidades de la sociedad.

De esta misión surgen los principales ejes estratégicos de esta planificación.

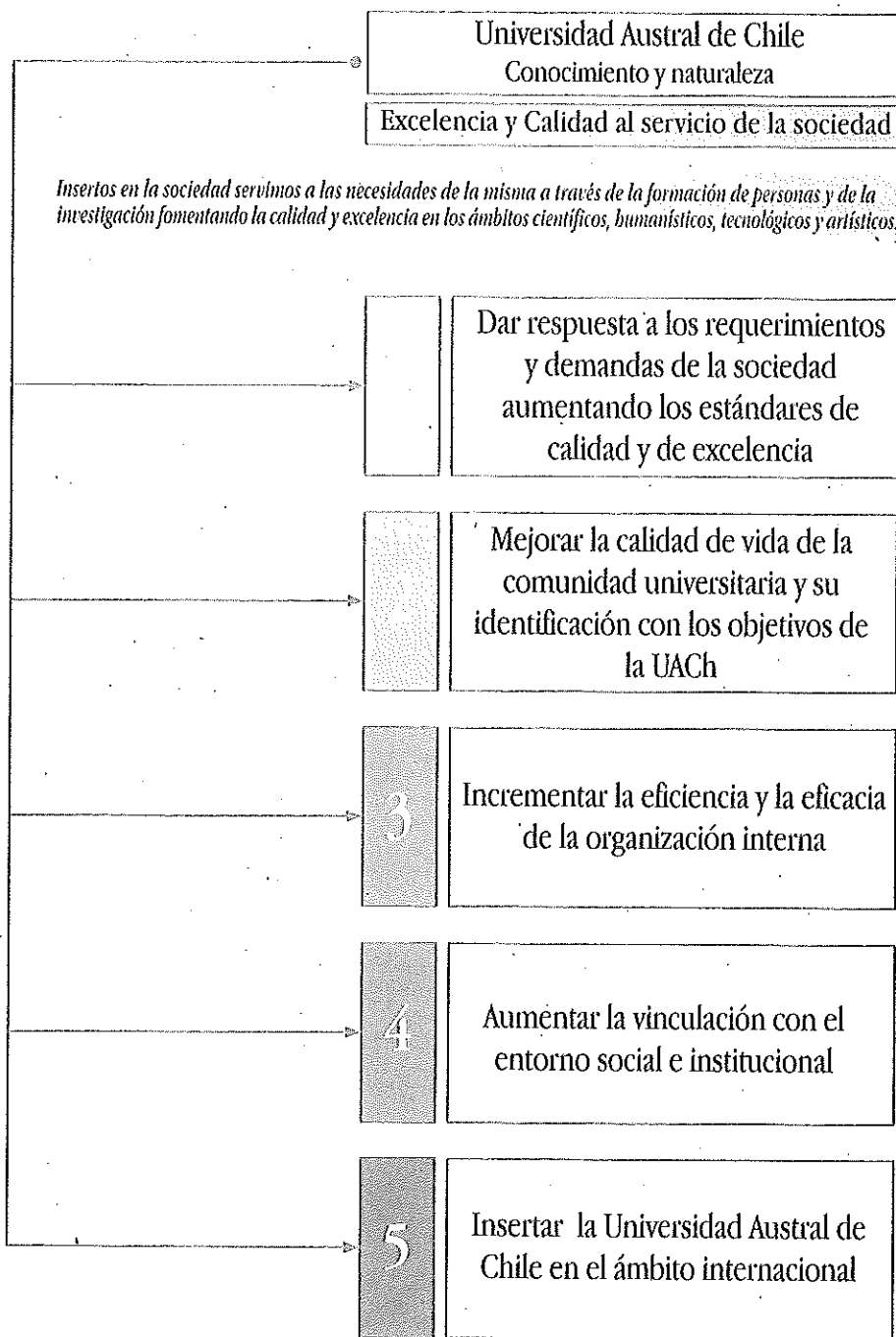


# Los ejes estratégicos

Los ejes estratégicos constituyen las líneas básicas de desarrollo de la misión. Son a la vez lo que concreta la misión y lo que permite un proceso de desarrollo ordenado.

Son la propuesta marco que ha de permitir adecuar la institución a los objetivos de futuro y a los grandes ámbitos aglutinadores de todas las actuaciones significativas encaminadas al logro de la misión: excelencia y calidad al servicio de la sociedad.

La misión propuesta se desarrolla por medio de cinco ejes estratégicos:



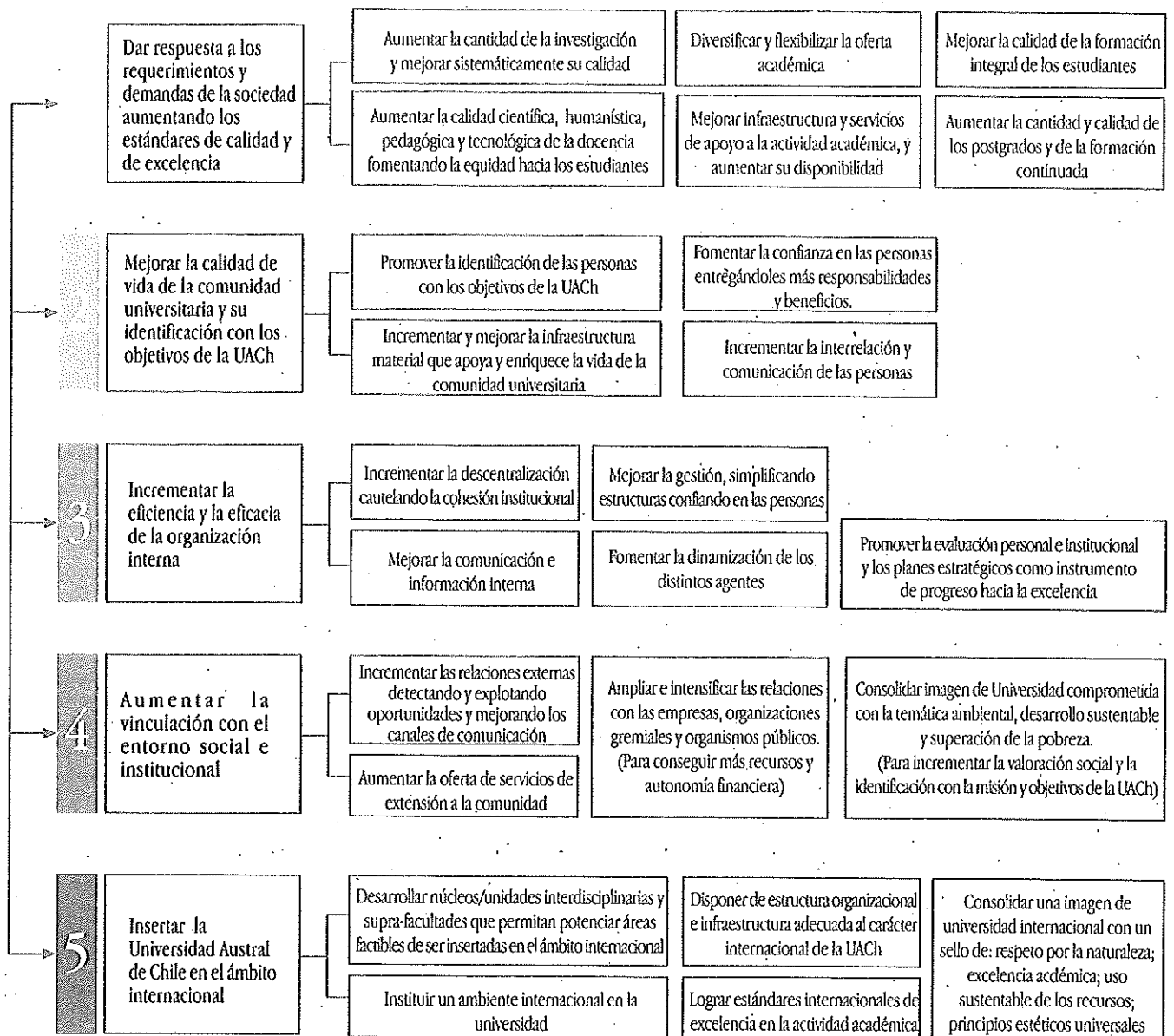


De cada eje estratégico se han definido las principales opciones que lo desarrollan en forma de sub-ejes estratégicos, que intentan dar respuesta de forma sintética al enunciado propuesto en cada uno de los cinco ejes.

A continuación se grafican las interrelaciones entre la misión, los ejes estratégicos y los sub-ejes estratégicos. Para completar el modelo estratégico definido se han desarrollado un conjunto de actuaciones concretas para cada uno de los ejes estratégicos.

## Universidad Austral de Chile Excelencia y Calidad al servicio de la sociedad

*Insertos en la sociedad servimos a las necesidades de la misma a través de la formación de personas y de la investigación fomentando la calidad y excelencia en los ámbitos científicos, humanísticos, tecnológicos y artísticos.*



# Programa de actuación

5

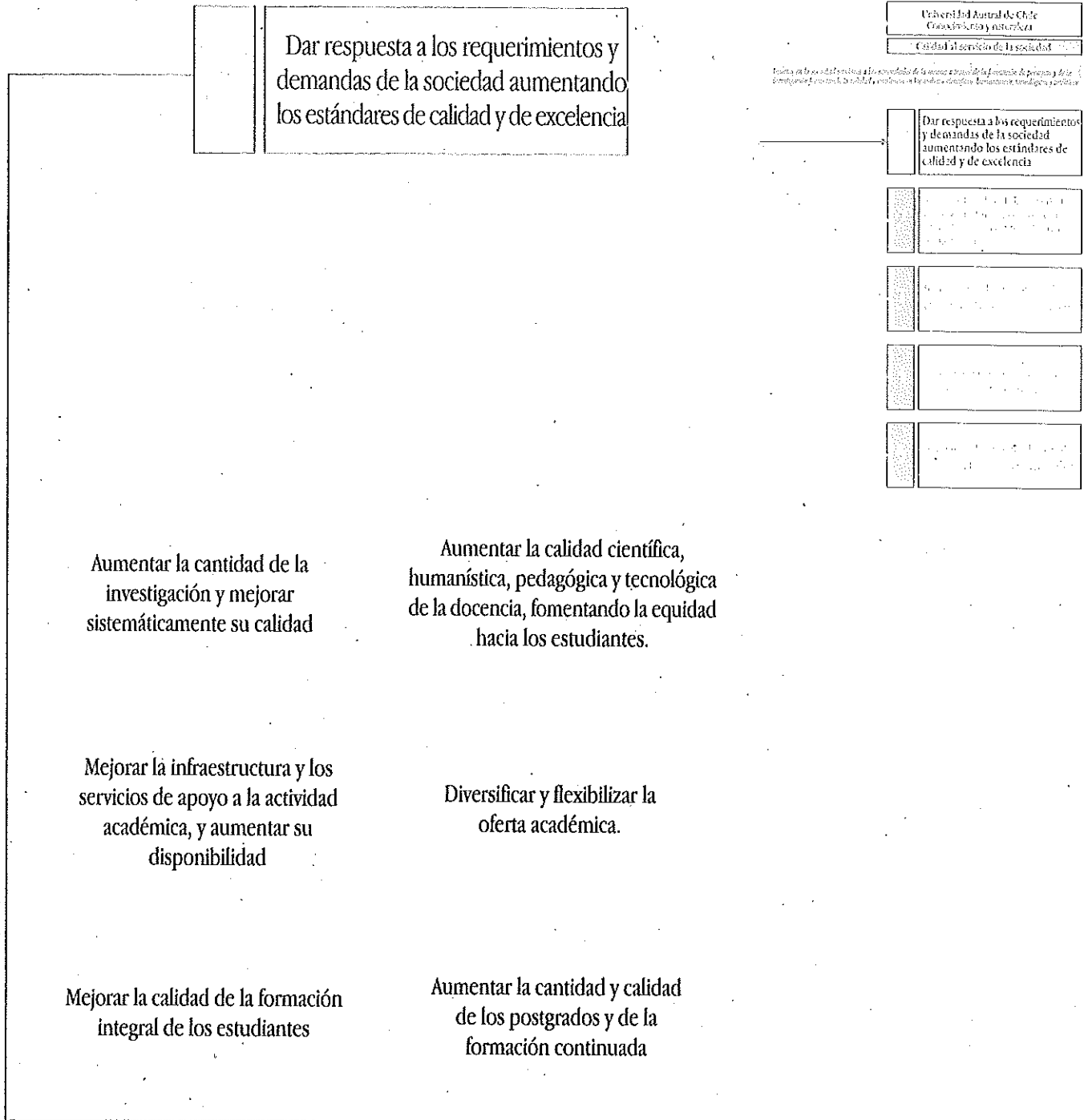
## Líneas de acción

El Programa de actuación se elaboró de acuerdo con los cinco ejes estratégicos definidos en las páginas precedentes.

Se recogen a continuación un conjunto de actuaciones programadas de acuerdo con las motivaciones, inquietudes y preocupaciones a que se pretende dar respuestas para afrontar adecuadamente los retos de futuro que tiene planteados la UACH.

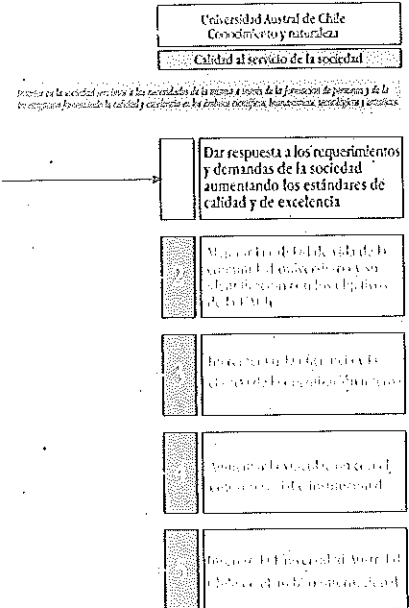
Es, por tanto, una programación abierta que no intenta plasmar todas y cada una de las actividades que desarrolla nuestra Universidad, sino señalar aquellas que hay que impulsar especialmente o atender de nuevo.

Las actuaciones que se programan están enmarcadas bajo los epígrafes de los cinco ejes estratégicos. La mayor parte de las acciones que más adelante se definen se encuentran contenidas en los documentos: "de los primeros 100 días de la actual Rectoría" y aquél sobre Políticas y Acciones de la Vicerrectoría Académica difundido el año 1995. Este documento sólo enuncia los sub-ejes que las agrupan. Se añade al final la política de recursos humanos y presupuestaria, que tienen un carácter más horizontal y que se ven afectadas por todos los ejes definidos.



Líneas de acción

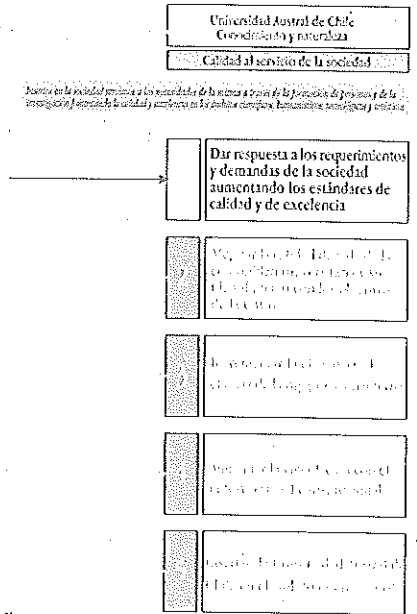
- Desarrollar procesos de autoevaluación y acreditación de nuestros programas de docencia, investigación y extensión.
- Avanzar y profundizar en el proceso de reforma curricular de las carreras de pregrado, adecuando los perfiles profesionales a las demandas sociales.
- Impulsar iniciativas para mejorar la calidad docente, tendientes a mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje, y la formación de personas con capacidad para actuar tanto como agentes de cambio en la sociedad como de responder a sus demandas.
  - Crear cursos especiales en los períodos de vacaciones de invierno y verano.
  - Flexibilizar las mallas curriculares para posibilitar la concreción de intereses y vocaciones individuales y a su vez diversificar las entradas y salidas de los estudiantes al sistema académico de la universidad
  - Mejorar el proceso de acogida de estudiantes provenientes de la enseñanza secundaria, favoreciendo que la Universidad Austral de Chile tenga un papel activo en el proceso de paso de los estudiantes desde la enseñanza secundaria de la región sur-austral, hacia la Universidad.
  - Diseñar e implementar estrategias específicas para lograr disminuir las tasas de deserción y repitencia de los estudiantes sin comprometer la calidad de la formación de las personas y cautelando las obligaciones institucionales hacia los estudiantes menos aventajados.
  - Continuar potenciando la investigación, promoviendo la incorporación de un número cada vez mayor de académicos a esta actividad, apoyando especialmente a los grupos emergentes y a aquellos con mayor productividad e impacto en el ámbito nacional e internacional y fomentar la formación de grupos o centros de investigación interdisciplinaria y transdisciplinaria.
  - Fortalecer el impacto en investigación que actualmente tiene la Universidad Austral de Chile y lograr un liderazgo indiscutible en la macroregión sur-austral impulsando la investigación en áreas temáticas y tecnologías que tengan un carácter e impacto importante en el desarrollo socioeconómico de esta área geográfica y del país en su conjunto, como por ejemplo: la temática ambiental y la superación de la pobreza.
  - Potenciar los estudios de posgrado, fundamentalmente los de doctorado, consiguiendo que estos tengan un peso más importante en el conjunto de las actividades de la Universidad Austral de Chile y aumentando el número, la calidad y el impacto de las tesis doctorales.
  - Finalizar la completa modernización del sistema de bibliotecas de la Universidad, promoviendo la informatización global de las mismas que incluya la catalogación electrónica de la colección, la creación de una biblioteca virtual, y la modernización de la colección de textos.
  - Implementar en forma progresiva pero total un Sistema Integrado de Información Curricular utilizando las más modernas tecnologías informáticas que nuestros recursos financieros permitan.

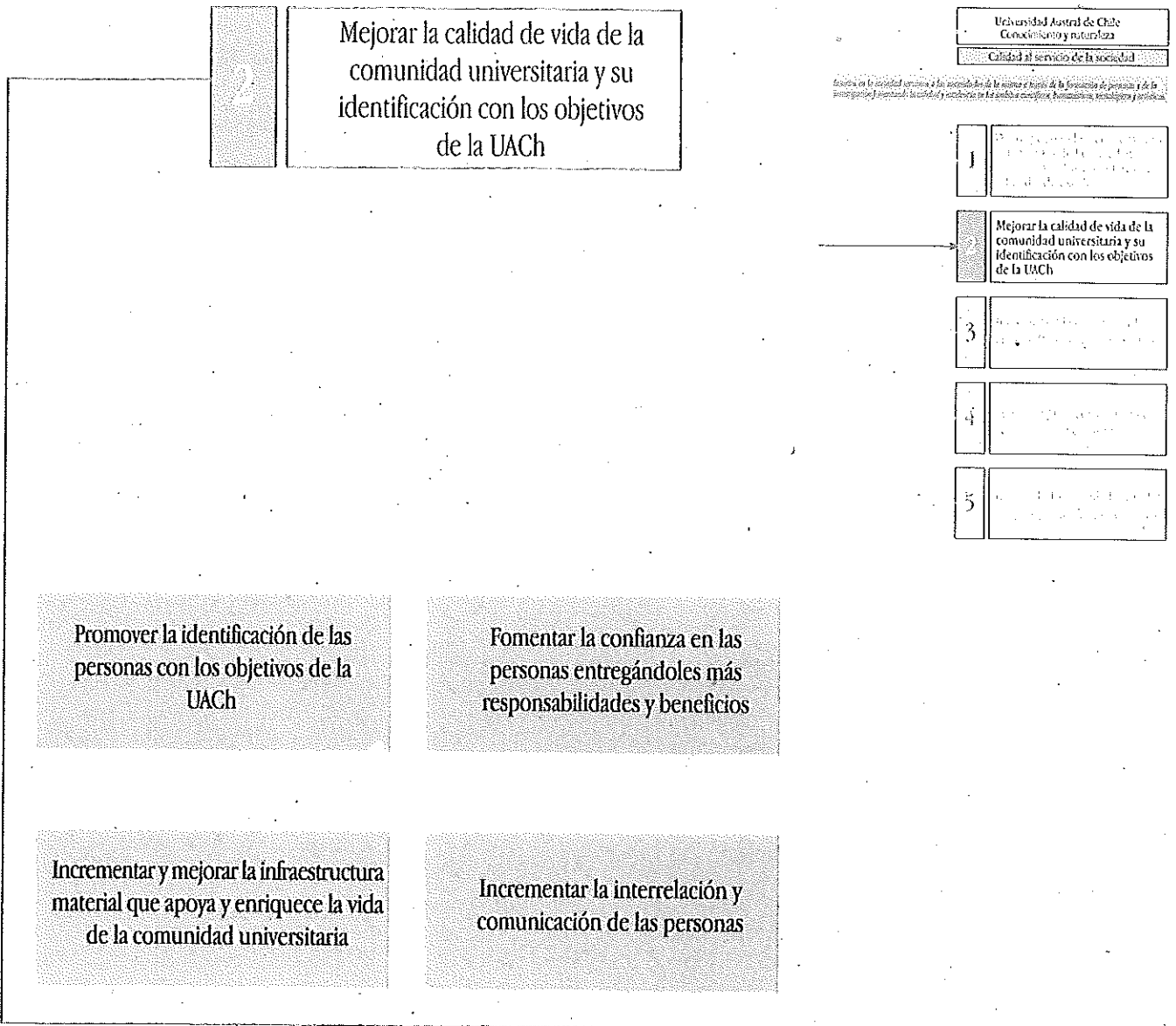


Líneas de acción

Resultados Esperados

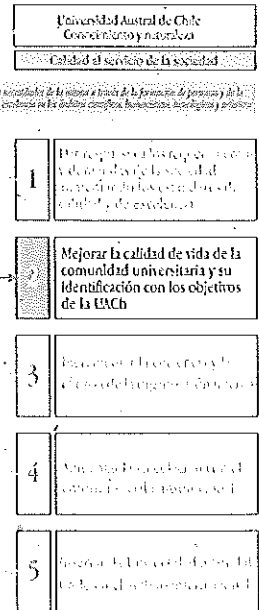
- Mayor número de postulantes
- Mayor puntaje PAA
- Menor número de repitentes
- Menor duración promedio de los estudios
- Mayor número de proyectos FONDECYT
- Mayor número de publicaciones indexadas por profesor
- Mayor monto de recursos externos captados para investigación
- Participación porcentual creciente de alumnos de Postgrado en el alumnado
- Mayor número de libros y revistas por alumno en la biblioteca
- Mayor número de computadoras disponibles por alumno
- Mayor accesibilidad a nuevos medios de comunicación





Líneas de acción

- Favorecer la participación y la representación de los estudiantes, buscando que éstos sean agentes activos en la vida universitaria y que conozcan los objetivos de la Universidad Austral de Chile y se involucren en ellos.
- Potenciar la política de becas y ayudas para favorecer que nadie quede fuera de la universidad por motivos económicos. Permitir al estudiante concentrarse en el proceso de formación, contribuyendo así al mejor aprovechamiento de los recursos de que dispone la Universidad.
- Aumentar los espacios de estar y salas de estudio para los estudiantes.
- Conseguir implicar al máximo número de personas de la sociedad en proyectos y retos colectivos de la Universidad, fomentando el que se conviertan en un elemento de dinamización global.
- Desarrollar un Plan de Seguridad e Higiene Laboral para minimizar los riesgos en los lugares de trabajo y adecuarlos a las normas de seguridad e higiene, de acuerdo con las orientaciones fijadas por el Comité Paritario de Seguridad e Higiene.
- Poner en marcha acciones que signifiquen una clara preocupación institucional por su personal, implementando iniciativas que faciliten su bienestar físico y psicosocial.
- Generar y mejorar los espacios físicos para promover la interacción entre estudiantes, académicos, funcionarios y visitantes.
- Realizar eventos sociales universitarios, que integren a la comunidad y los haga sentirse como parte de una gran familia.
- Elaborar un plan de desarrollo urbanístico de los distintos campus de la Universidad, en especial de su Campus Isla Teja, planificando consensualmente el uso de los espacios y estilo de las construcciones, con el objetivo de preservar y acrecentar su valor estético y su entorno ecológico.
- Promover acciones de sensibilización y mejora medioambiental, generando una dinámica interna que favorezca la sensibilización y la atención a la evolución del medio ambiente.



Resultados Esperados en el Plan Quinquenal

- Mayor número de postulaciones a cargos ofrecidos por la UACH
- Encuesta periódica indica crecimiento en autoestima e identificación con la universidad

3 Incrementar la eficiencia y la eficacia de la organización interna

Universidad Austral de Chile  
 Gestión y naturaleza  
 Calidad al servicio de la sociedad

Investa es la entidad rectora y ha mantenido la licencia a través de la formación de personal y de la investigación, desarrollo de tecnología y actividades en el ámbito científico, tecnológico, artístico y cultural.

- 1
- 2
- 3 Incrementar la eficiencia y la eficacia de la organización interna
- 4
- 5

Incrementar la descentralización con el fin de la colaboración institucional

Mejorar la comunicación e información interna

Fomentar la dinamización de los distintos agentes

Promover la evaluación personal e institucional y los planes estratégicos como instrumento de progreso hacia la excelencia

Mejorar la gestión, simplificando estructuras y confiando en las personas



## Líneas de acción

- Promover la elaboración de planes estratégicos de las unidades estructurales que desarrollen objetivos de mejora de la calidad en función de los recursos disponibles y de la información objetiva necesaria para la toma de decisiones.

- Acelerar la reforma estatutaria con la meta de dotar a la corporación de un estatuto moderno y coherente con las exigencias actuales de adaptación, competencia y desarrollo vigentes para el ámbito universitario nacional e internacional.

- Definir un marco consensuado de evaluación de las unidades estructurales de la corporación, que incorpore la valoración de los diferentes elementos que intervienen en los procesos propios y la valoración externa.

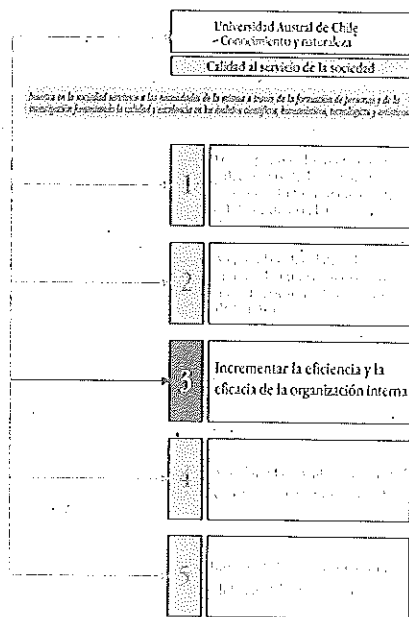
- Definir una política de campus, teniendo en cuenta que éstos son una realidad en la gestión y la planificación para plantearse el aprovechamiento de las economías de escala.

- Facilitar el desarrollo de entes creados en la propia Universidad que tengan por finalidad la promoción y la coordinación de labores específicas, particularmente en el ámbito de la investigación y de las empresas productivas.

- Consolidar el Plan de Desarrollo Informático, para conseguir un entorno informático que aumente la competitividad de la Universidad en investigación, con mejores prestaciones en apoyo a la docencia y más eficacia en la gestión administrativa y financiera.

- Elaborar un plan de comunicación y relaciones públicas que concrete una política comunicativa y de relaciones coherente con los objetivos de la Universidad.

- Elaborar un plan de modernización y simplificación de la gestión administrativa para disponer de servicios de gestión que proporcionen una mayor calidad a los usuarios.



## Resultados esperados

- Las Macrounidades y Unidades disponen de mayores recursos y deben responder por su uso
- Se establece la planificación estratégica como actividad regular de la universidad

4

### Aumentar la vinculación con el entorno social e institucional

Universidad Austral de Chile  
Gobierno Regional de Los Ríos  
Cofinanciamiento de la actividad

Proyecto de Investigación y Desarrollo Científico y Tecnológico  
2014-2015

1

2

3

Aumentar la vinculación con el entorno social e institucional

4

Consolidar un liderazgo en Universidad comprometida con el desarrollo sostenible y la participación de la población

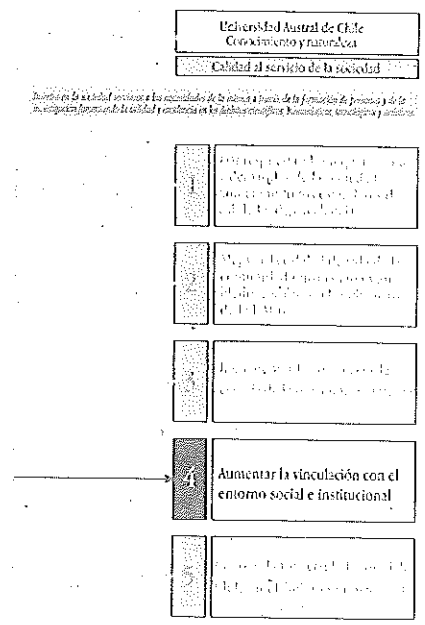
Incrementar los esfuerzos en el área de investigación y explotación de oportunidades y mejorando los canales de comunicación

Ampliar e intensificar las relaciones con las empresas, organizaciones académicas y organismos públicos (Para conseguir más recursos y autonomía financiera)

Aumentar la oferta de servicios de extensión a la comunidad (Para incrementar la colaboración social y la identificación con la misión y objetivos de la UACH)

### Líneas de acción

- Promover y apoyar las actividades de investigación como un elemento esencial que da sentido a la Universidad y define su nivel, apoyando iniciativas que nos vinculen a nuestro entorno científico, tecnológico, social e institucional.
- Incrementar la presencia institucional, en el sentido de estrechar los lazos con la sociedad en la que está inserta la Universidad Austral de Chile, en especial a nivel de la región sur – austral del país, involucrando a las comunidades en iniciativas tendientes a mejorar la calidad de vida de los estudiantes procedentes de dichas comunidades mediante la constitución y administración de hogares universitarios.
- Facilitar la inserción laboral de los titulados, manteniendo e incrementando los elementos que favorezcan su formación profesional con actividades de enseñanza - aprendizaje "en el mundo real".
- Generar una posición activa para la captación de recursos. Se propone la creación de una instancia que preste asesoría en lo concerniente al diseño de una estrategia para la captación del financiamiento necesario para el desarrollo de proyectos ó buscando oportunidades y agentes dispuestos a contribuir a su financiación.
- Crear espacios efectivos para el contacto periódico entre - empresarios, instituciones y empresas productivas y de servicios interesadas en proyectos conjuntos con el entorno universitario - y los científicos de la universidad, con la finalidad de identificar materias de interés común y establecer vínculos de colaboración especialmente en las áreas de investigación y servicios.
- Constituirnos en una instancia de referencia obligada para estudios públicos y privados de la región sur-austral a través de la implementación de un Centro de Información Socioeconómica Regional.
- Consolidar nuestra posición como universidad comprometida con la temática ambiental y la superación de la pobreza, coordinando nuestras capacidades para entregar un aporte relevante al desarrollo regional y nacional en el área de estudios ambientales y desarrollo humano sostenible.
- Impulsar iniciativas que basadas en el quehacer de nuestros académicos y en las potencialidades propias de las unidades académicas señalen un claro compromiso de la universidad con la políticas de país en cuanto a superación de la pobreza.
- Ampliar el radio de difusión de la emisora radial de la Universidad, mejorando su programación, para transformarla en un medio efectivo de transmisión hacia la sociedad del quehacer universitario.
- Poner en marcha el Centro de Televisión Educativa para el apoyo de las actividades académicas de docencia, investigación y extensión hacia la comunidad.
- Disponer de una editorial universitaria propia: Ediciones Universidad Austral de Chile, cuya misión primordial sea la edición y producción de textos de estudios al alcance de los estudiantes.



Resultados esperados

- › Creación del Centro de Estudios Ambientales y Desarrollo Humano Sostenible
- › Crear una Oficina de Gestión de Proyectos
- › Mayor número de proyectos realizado con empresas regionales
- › Mayor número de prácticas realizadas en empresas regionales
- › Mayor número de estudios y publicaciones sobre temas atinentes a la región
- › Mayor cantidad de recursos externos captados
- › Mayor número de publicaciones de la UACH
- › Número creciente de actividades de extensión

Universidad Austral de Chile  
 Coeducación y naturaleza  
 Calidad al servicio de la sociedad

Unión de la calidad educativa y la sostenibilidad de la salud y el medio ambiente de la formación de personas y de la participación fomentando la calidad y sustentabilidad en los ambientes de trabajo, bienestar y desarrollo personal.

1. Promover la gestión de proyectos con empresas regionales

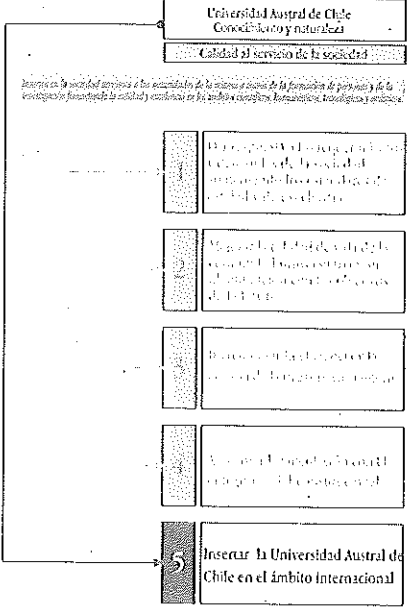
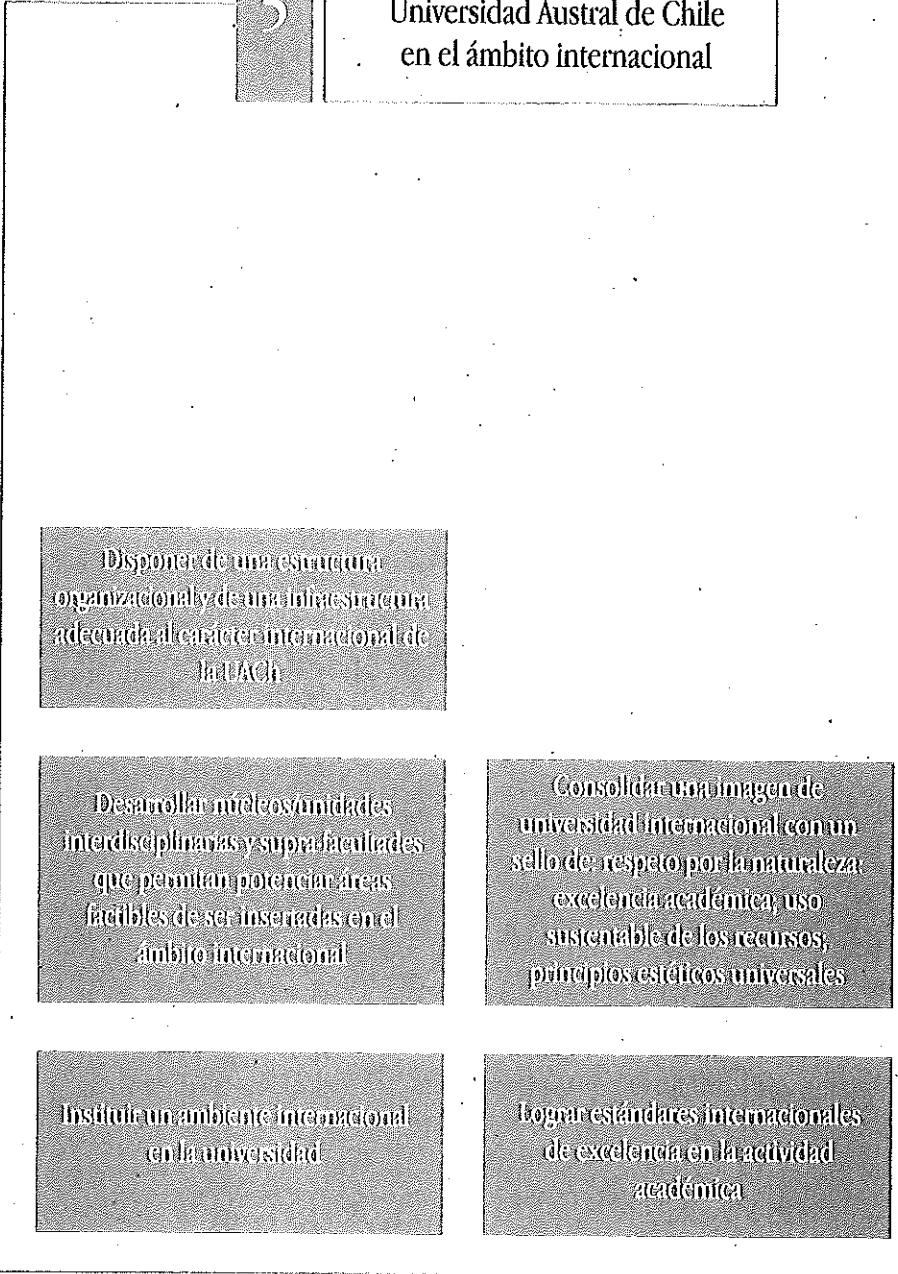
2. Promover la gestión de prácticas con empresas regionales

3. Promover la gestión de estudios y publicaciones sobre temas atinentes a la región

4. Aumentar la vinculación con el entorno social e institucional

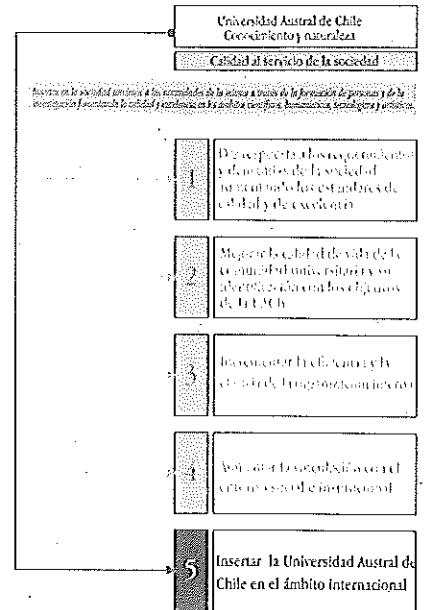
5. Promover la gestión de recursos externos captados

5<sup>a</sup> Insertar a la Universidad Austral de Chile en el ámbito internacional



### Líneas de acción

- Desarrollar un Plan de Relaciones Internacionales definiendo los objetivos prioritarios de la cooperación internacional en docencia, investigación y gestión, con la finalidad de incrementar la actividad internacional de la Universidad Austral de Chile.
- Tomando como punto de referencia a las mejores universidades nacionales y del extranjero, coordinar acciones a nivel de docencia, investigación y extensión con la finalidad de internacionalizar la universidad a través de los currícula, programas de intercambio académico y estudiantil, y membresías en organizaciones internacionales.
- Establecer alianzas estratégicas con universidades extranjeras, tanto para desarrollar actividades de docencia como de intercambio de profesores y estudiantes y a su vez fomentar la presentación y desarrollo de proyectos de investigación de carácter nacional e internacional.
- Desarrollar programas académicos en el extranjero, a nivel de postítulo y postgrado y a la vez iniciar programas sobre estudios internacionales e idiomas extranjeros en nuestra propia sede.
- Incrementar sostenidamente la proporción de estudiantes extranjeros tanto a nivel de pregrado como de posgrado.
- Crear una Dirección u Oficina de Asuntos Internacionales que implementada con sistemas expeditos de comunicación internacional, bases de datos y sistema de biblioteca adecuados al efecto, permita potenciar nuestra actividad internacional en forma coordinada y eficiente.
- Desarrollar, de acuerdo a los recursos corporativos, una infraestructura residencial para profesores y estudiantes extranjeros.
- Fomentar estrategias para incrementar nuestra captación de alumnos de postgrado a nivel internacional.
- Presentar un sello que caracterice a nuestra universidad con respecto del resto de las Universidades del país. Este sello deberá estar relacionado con las ciencias naturales y sociales, fomentando a la integración transdisciplinaria y orientando su desarrollo hacia los recursos naturales renovables y el medio ambiente.



### Resultados esperados en el Plan Quinquenal

- ▷ Mayor porcentaje de estudiantes extranjeros
- ▷ Mayor número de intercambios académicos internacionales
- ▷ Mayor número de convenios internacionales efectivamente operando
- ▷ Mayor número de programas conjuntos con universidades extranjeras
- ▷ Mayor número de actividades relevantes para la inserción internacional
- ▷ A la universidad se la identifica con el tema "uso sustentable de recursos".

# Políticas Presupuestarias y de Recursos Humanos

6

## 5.1. Política Presupuestaria

El marco de las actuaciones propuestas ha de tener en cuenta, lógicamente, el escenario económico en el que se podrán llevar a cabo.

Las incertidumbres actuales sobre el volumen de recursos del que podrá disponer la Universidad son muy importantes y dificultan el establecimiento de programaciones ajustadas a los recursos futuros. Con todo, concurren un conjunto de opiniones y planteamientos e iniciativas tanto a nivel académico como de las esferas políticas y gubernamentales que han situado en el primer plano de la actualidad el modelo de financiación de las universidades.

El denominador común de este conjunto de iniciativas es tender hacia una programación económica más estable, objetivable, transparente y permanente en el tiempo, que permita, y en cierta medida obligue, a las propias universidades a definir sus propios objetivos y prioridades y dar cuenta de la utilización de los recursos financieros. Este común denominador, es aplicable también hacia el interior de la Universidad, es decir, a sus macrounidades y unidades académicas.

En este marco, la corporación se ha estado progresivamente posicionando de forma sólida para afrontar con anticipación los retos que, en materia económica, deberán afrontar las universidades. Así, por ejemplo, nuestra universidad, sin descuidar la calidad académica, ha ido ajustando sus plantas de personal, equilibrando su presupuesto operacional, disminuyendo su endeudamiento, incrementando sus inversiones, optimizando el manejo de su patrimonio y mejorando la captación de recursos externos mediante donaciones y convenios de servicios. En adición a lo anterior es posible visualizar las siguientes líneas de acción en el ámbito administrativo – financiero:



- Simplificación de la organización y procedimientos de la Vicerrectoría de Finanzas y Apoyo Administrativo, orientada sobre la base de que esta macrounidad debe constituirse en un eficaz apoyo a la actividad académica, reflejando en cada una de sus acciones su naturaleza facilitadora de lo académico-estudiantil.

- Avanzar en la Descentralización Administrativa hacia las Unidades Académicas Básicas, entendida en el contexto de favorecer la gestión de quienes están directamente vinculados con la generación y ejecución de proyectos o programas académicos cuya regulación se oriente por directrices superiores de carácter general que cautelen y aseguren la cohesión institucional.

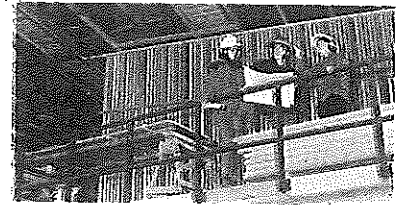
- Optimización de los Servicios Centrales, lo que involucra que la administración y regulación de los servicios logísticos, urbanísticos y de infraestructura física que demanda el funcionamiento de la corporación, serán directamente ejecutados sólo cuando por razones funcionales o económicas, no sea factible o conveniente que sean atendidos por las propias unidades demandantes, o a través de contratistas externos.

- Objetivar y hacer más transparente el conjunto de recursos y programas

presupuestarios, haciendo más fácil la toma de decisiones, la asignación de recursos y la evaluación de resultados.

- Diversificar las fuentes de ingresos e incrementar el grado de autofinanciamiento de las unidades y programas de autogestión. Incentivando la obtención de nuevos recursos mediante la promoción de iniciativas destinadas a reforzar la capacidad académica en la obtención de recursos desde las diversas fuentes públicas y privadas.
- Mejoramiento de los Sistemas de Información, para dar un efectivo y transparente apoyo informático al modelo gestión descentralizada.
- Incrementar el volumen y la competitividad de los productos y servicios que ofrecemos al exterior.

En el contexto anterior, los programas que se aprueben en las futuras formulaciones presupuestarias y la metodología que se adopte en su confección y gestión deberán enmarcarse perfectamente en los objetivos, las propuestas y las actuaciones formuladas en esta planificación estratégica.



## 5.2. Política de Recursos Humanos

Para llevar a cabo este Plan, que pretende ser ambicioso pero, a la vez estimulante, es imprescindible contar con el activo más importante de la Universidad: las personas que trabajan en ella. La calidad académica de una universidad depende esencialmente de la calidad de sus profesores, y la mejora en la calidad de la gestión depende del espíritu dinámico y la colaboración del personal de administración y servicios.

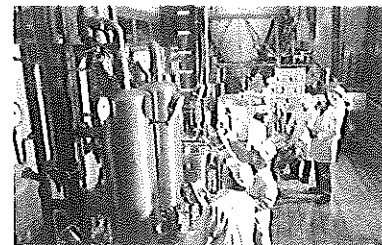
La política de recursos humanos pretende enfatizar el desarrollo de las personas que trabajan en la institución, promoviendo actuaciones que permitan definir diversos aspectos como son los organizativos, la selección, la formación, la evaluación, la programación de las necesidades de personas, las condiciones de trabajo y las relaciones laborales. Habrá que continuar avanzando en diversos aspectos de lo laboral y asistencial, en iniciativas que demuestren claramente el compromiso de la institución con el bienestar físico y psico-social de sus funcionarios. Para apoyar la implantación y el diseño de estas actuaciones, se deberá elaborar un plan estratégico de acción de la Dirección de Personal.



Hacer realidad los propósitos de cambio en una organización quiere decir tener capacidad para ajustar su modelo organizativo, de manera que los objetivos estratégicos definidos pesen más que las inercias del pasado. De ahí la necesidad de ajustar los mecanismos que hacen funcionar la institución y orientarlos a la misión y a los ejes estratégicos propuestos.

De la misma manera que los ejes estratégicos propuestos se alimentan de unos precedentes y de una opción de posicionamiento futuro, los cambios en las dinámicas organizativas y la estructura arrancan de muchas otras experiencias precedentes y pretenden optimizar los recursos organizativos propios y ponerlos al servicio de la planificación estratégica.

Orientar la organización a la planificación estratégica involucra emprender un conjunto de medidas que faciliten una nueva cultura organizativa más adecuada a la Universidad que estamos construyendo pensando en el mañana. El objetivo fundamental no es cambiar personas o inventar circuitos originales; el objetivo es favorecer un cambio en la cultura organizativa, en el que la planificación estratégica, el trabajo por objetivos, la orientación hacia las unidades estructurales y la corresponsabilización con los postulados de la institución marquen las pautas de la cotidianidad.



Siguiendo esta línea, se propone desarrollar un conjunto de medidas que faciliten la gestión del cambio hacia la universidad ajustada a los propósitos de la planificación estratégica.

Las medidas de este ajuste incorporarán, como proyectos principales, los siguientes:

- 1 Iniciar un proceso de autoevaluación y acreditación interna de las distintas unidades y programas académicos de acuerdo a estándares mínimos de calidad internos o externos a la corporación
- 2 Favorecer la planificación estratégica creando una función técnica de planificación, programación y evaluación para desarrollar programas de investigación, de docencia y de extensión. En esta iniciativa deberán implementarse procesos como la autoevaluación y la acreditación de planes y programas.
- 3 Favorecer la promoción de la investigación y la transferencia de tecnología mediante la creación de una función de promoción que, coordinada por medio de un Centro (real o virtual) de Transferencia de Tecnología, incremente los contactos con el exterior.
- 4 Poner en marcha una política de recursos humanos para el conjunto del personal de la Universidad orientada a mejorar la calidad de vida de la comunidad universitaria y con preocupación permanente por mejorar el nivel de ingresos de todos los funcionarios.

5 Completar y consolidar el plan informático y de modernización de bibliotecas de la Universidad que tenga en cuenta los nuevos cambios tecnológicos en sistemas de información e integración de bases de datos.

6 Potenciar la política de comunicación, creando una función técnica que mejore la comunicación interna y que aumente y facilite la proyección hacia el exterior.

7 Adecuar los procesos administrativos hacia una mayor simplificación y una mayor descentralización desde una función de ingeniería de procesos, con el objetivo de optimizar los circuitos de gestión y de prestar un servicio de calidad superior a los usuarios.

8 Desarrollar una función que actúe como agencia de financiación en la captación de nuevos recursos.

9 Teniendo como base nuestras fortalezas y capacidades, promover, implementar y potenciar acciones que señalen un claro compromiso de la universidad con grandes problemas de la región y del país como lo son la temática ambiental y el desarrollo sustentable.



La concreción de estas funciones implicará el desarrollo de un conjunto de iniciativas que deberán incluir entre otras la socialización interna de este documento, la formación de grupos de trabajo interno que integrando a diversos núcleos de académicos elabore programas operativos en las áreas de mejoramiento y control de gestión, de planificación y evaluación, de recursos humanos, etc., que en conjunto con la Rectoría tendrán como objetivo materializar la gestión del cambio que ha de procurar una mayor disposición de la institución en la planificación estratégica y cumplir la misión de Excelencia y Calidad al Servicio de la Sociedad. El desarrollo de estas funciones se realizará buscando el mejor aprovechamiento de los recursos humanos ya existentes en la Universidad.

Esta planificación no está pensada para una sociedad imaginaria instalada en un futuro difícil de describir, sino que responde a la comunidad universitaria actual, con sus propias peculiaridades, y arranca del presente para encarar mejor el futuro.

Su gran propósito es hacer transparentes los grandes objetivos de la Universidad, motivar a las personas y unidades que forman parte de nuestra Institución e incrementar el nivel de satisfacción en la calidad percibida por parte de la propia comunidad y de la sociedad en general, calidad percibida en la que la realidad- los servicios obtenidos- ha de satisfacer las necesidades y las expectativas creadas.

Es, pues, una planificación pensada para que nosotros, como comunidad académica global, podamos beneficiarnos de la potenciación de la investigación y de los aumentos cuantitativos y cualitativos que la Universidad espera conseguir en los próximos años. Para que nuestros académicos se beneficien de las distintas oportunidades de perfeccionamiento y de formación continua, y mejoren su calidad de vida en la universidad. Para que los académicos ayuden a mejorar las relaciones con la sociedad y dispongan de instrumentos para dar una respuesta idónea, desde la investigación y la docencia, a las demandas sociales del entorno inmediato y del país.

Es una planificación pensada para que el personal de administración y servicios pueda mejorar su calidad de vida en la universidad, pueda incrementar su implicación en los objetivos globales de la Universidad y, con la mejora progresiva de las formas de gestión, y de los procesos de descentralización y de comunicación interna, pueda llevar a cabo con mayor eficacia y satisfacción las labores que le son propias:

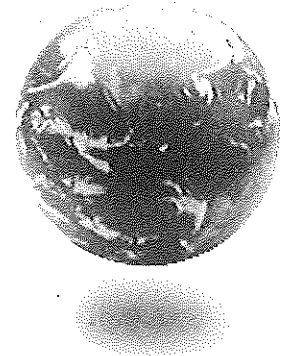
Es una planificación elaborada pensando en la sociedad, y no podría ser de otra manera en una institución que por definición está inserta y se debe a la propia sociedad. Una planificación que quiere potenciar los mecanismos para generar la máxima transparencia, proximidad y complicidad con el entorno de la Universidad. Favoreciendo una mayor fluidez en la comunicación con las comunidades científicas y tecnológicas, una presencia más importante en las instituciones públicas y privadas, una interrelación mayor y más consolidada con los agentes económicos y sociales y las conexiones necesarias en los ámbitos de toma de decisiones y de influencia, para conseguir un mejor posicionamiento y la obtención de más recursos externos.

Potenciando al mismo tiempo unos contactos habituales, marcados por la confianza, con asociaciones y organismos que promueven objetivos similares. Es además una planificación que incorpora como meta fundamental la



internacionalización de nuestra universidad en una sociedad que se globaliza en forma progresiva e inexorable.

En definitiva, el equipo de Rectoría con la participación y aportes de todas sus Facultades y de un gran número de académicos, ha elaborado esta planificación estratégica como un primer paso de un proyecto, que quiere conseguir que el conjunto de la Universidad se convierta en una comunidad que, lejos de encerrarse en sí misma, planifique con confianza sus estrategias, las asuma, y oriente abiertamente sus energías hacia la *Excelencia y Calidad al Servicio de la Sociedad*.



©Derechos de Copia. Universidad Austral de Chile es marca registrada de Universidad Austral de Chile.  
Todo el material aquí contenido es de uso exclusivo de Universidad Austral de Chile.  
Se prohíbe su reproducción o transmisión por cualquier medio;  
sin autorización directa de Universidad Austral de Chile.

Este documento fue preparado por Universidad Austral de Chile.  
La diagramación y producción digital fueron elaboradas por Relaciones Públicas UACH.  
Segunda impresión, Septiembre de 1999, Imprenta Regional Ltda. Osorno, Chile.

