



Universidad Austral de Chile

Facultad de Ciencias



PLAN DE DESARROLLO ESTRATEGICO

FACULTAD DE CIENCIAS

Para el periodo 2000 - 2004

INTRODUCCIÓN

El Plan de Desarrollo Estratégico de la Facultad de Ciencias de la Universidad Austral de Chile es el resultado del libre ejercicio de la reflexión personal y del trabajo en equipo de nuestros académicos y técnicos académicos.

Al ser una expresión de consenso constituye lo que hemos llamado nuestra “carta de navegación” para el próximo quinquenio.

El proceso que nos ha conducido a este punto se inicia con la toma de decisión por parte del equipo del decanato, seguida de la elección de un consultor externo-experto en planeamiento estratégico- y la convocatoria del 3 de Diciembre de 1999, invitando a participar activamente en esta tarea impostergable y a consensuar nuestras ideas en un análisis FODA de la Facultad. El Taller de Planificación Estratégica y de Concertación de decisiones, realizado los días 13 y 14 de Enero de este año en la Isla Huapi, permitió decantar los aportes personales y llegar a un acuerdo, generando este documento.

Finalmente, su ratificación por el Consejo de Facultad lo transforma en el documento base de todas nuestras decisiones y acciones.

Actualmente, las comisiones que se estructuraron en torno a cada uno de los siete objetivos estratégicos se encuentran trabajando y ya algunas han emitido informes parciales.

Para mejor comprensión, el documento está compuesto de dos partes. En la primera de ellas definimos nuestra proyección y nuestra misión como Facultad, nuestros objetivos estratégicos y las líneas de acción. La segunda es el informe técnico del consultor y contiene las bases teóricas sobre las que se fundamenta nuestro trabajo de planificación.

INDICE

	Pág.
Introducción	
Plan Estratégico	2-4
Informe del Taller de Planificación	5-20
1. Introducción al Trabajo de Planeamiento	5
2. Desarrollo y Resultados del Taller de Planificación	7
2.1 Proceso de Planeamiento Estratégico de la Facultad	8
A. Identificación de los Mandatos Institucionales	10
B. Definición de la Visión Futura de la Facultad	10
C. Análisis y Clarificación de la Misión Institucional de la Facultad	11
D. Análisis Estratégico de la Facultad	12
E. Formulación de Objetivos / Tareas Estratégicas	14
F. Formulación de Líneas de Acción para cada Objetivo Estratégico	15
3. Evaluación General del Taller y Recomendaciones	17
Anexos	22-42
Anexo 1: Carta Convocatoria al Taller	22
Anexo 2: Análisis y Definición de la Visión de la Facultad	26
Resultados Trabajo Grupal	26
Acuerdo para la Visión de la Facultad	27
Anexo 3: Análisis y Definición de Misión de la Facultad	28
Resultados Trabajo Grupal	28
Acuerdo para la Misión de la Facultad	29
Anexo 4: Análisis Estratégico de la Facultad	30
Cuadro de Fortalezas	30
Cuadro de Debilidades	31
Cuadro de Amenazas	33
Cuadro de Oportunidades	34
Anexo 5: Objetivos Estratégicos y Líneas de Acción Facultad de Ciencias UACH	35
A. Perfeccionamiento / Mejoramiento Docente y Científico	35
B. Infraestructura Integrada y Equipamiento Científico / Técnico	36
C. Reorganización de la Estructura Funcional y Administrativa de La Facultad	37
D. Competitividad y Liderazgo	38
E. Carreras de Pregrado, Postgrado y Post-Título	39
F. Prestación de Servicios y Vínculos con la Comunidad	41
G. Acreditación de Carreras	42

PLAN ESTRATEGICO PARA EL PERIODO 2000-2004

VISION DE LA FACULTAD¹

“Ser líder en docencia y en investigación científica, realizada con excelencia y con un sello distintivo en el ámbito nacional, enfatizando la integración a nivel intra y extra Facultad y la proyección hacia la comunidad”.

MISION DE LA FACULTAD²

“Crear, transferir y aplicar conocimientos y promover el desarrollo de la ciencia en estudiantes, comunidad local, nacional y universal en el ámbito de Ciencias de la Vida, optimizando los recursos humanos/materiales en un entorno motivador para formar personas con pensamiento crítico y creativo para responder a las necesidades/desafíos del medio donde se desempeña para contribuir al desarrollo sustentable”.

¹Detalles en Anexo 2, página 26.

²Detalles en Anexo 3, página 28.

LOS SIETE OBJETIVOS ESTRATEGICOS³

- A. Perfeccionamiento / mejoramiento docente y científico de los académicos para los actuales y nuevos desafíos de la docencia, investigación y la extensión.
- B. Disponer de una infraestructura integrada y del equipamiento científico / técnico en los Institutos de la Facultad, para cumplir su tarea de investigación y docencia con excelencia.
- C. Reorganizar la estructura funcional y administrativa de la Facultad para asegurar interacción, interdisciplinariedad y trabajo en equipo entre unidades para tareas de investigación y docencia.
- D. Aumentar la competitividad y liderazgo de los distintos componentes de la Facultad en su función primaria de hacer ciencia (investigación científica / tecnológica), con énfasis en ambientes acuáticos.
- E. Asegurar competitividad y oportunidad en dictar carreras de pregrado, postgrado y de post-título, acorde a necesidades y desafíos del medio, con énfasis en medios acuáticos.
- F. Aumentar la prestación de servicios y vínculos con la comunidad y con actores claves intra y extra UACH en los ámbitos de acción y competencia de la Facultad (asesoría, capacitación, estudios, extensión).
- G. Acreditar las carreras de pregrado y postgrado de la Facultad (realizar las actividades propias del proceso de acreditación ya en marcha).

³Para los detalles consultar Anexo 5, páginas 35 a 42.

ACUERDOS PARA LA ACCION⁴

1. Se asignará un responsable general para cada uno de los objetivos estratégicos del Plan, quien conformará un equipo colaborador y precisará las responsabilidades individuales y los plazos estimados para cada una de las líneas de acción acordadas en el Taller en un plazo que será establecido por el decano.
2. Se cuantificará el costo estimado de acciones prioritarias del Plan Estratégico por objetivo, a fin de dimensionar y estructurar la implementación paulatina y priorizada de éste.
3. El decano realizará el seguimiento del cumplimiento de actividades del Plan cada 6 meses, informando del estado de avance al Consejo de Facultad.
4. El Consejo de Facultad asumirá la tarea de la evaluación del Plan Estratégico, sobre la base de la información entregada por el Decano en el proceso de seguimiento.
5. Se definirán indicadores de logro para cada objetivo estratégico, lo cual será una tarea de cada equipo de trabajo y deberán ser validados por el Decanato.
6. Se difundirá periódicamente el estado de avance del Plan Estratégico a todos los Institutos y será responsabilidad de sus Directores la divulgación de éste al resto de los académicos.
7. Se establecerá un mecanismo de “sanción social” de incumplimiento de compromisos. Por ejemplo, su difusión mediante un informativo.
8. Se aplicará una modalidad de difusión de los nombres de quienes “cumplen”, como estímulo social al desarrollo exitoso del Plan Estratégico.

⁴Los detalles pueden ser consultados en Anexo 5, páginas 35 a 42.

1 INTRODUCCION AL TRABAJO DE PLANEAMIENTO⁵

El 13 y 14 de enero del 2.000 se realizó, en una Sala de Reuniones del Centro Turístico Isla Huapi, Niebla, un Taller de Planificación Estratégica encargado por el Decanato de la Facultad de Ciencias de la Universidad Austral de Chile, en el marco de su búsqueda de una mejor definición de su quehacer y su proyección hacia un entorno cambiante y cada vez más competitivo. El tema abordado en este Taller fue “Planeamiento Estratégico Participativo de la Facultad de Ciencias de la UACH”.

El objetivo de este Taller era establecer, en interacción con el equipo directivo y todo el cuerpo docente de la Facultad, los lineamientos centrales de un planeamiento estratégico que sirviera de carta de navegación para el futuro de la institución y su proyección a niveles nacional e internacional, aprovechando al máximo sus capacidades pero en un ambiente de interacción franca y constructiva entre todos los involucrados en dicha tarea.

Para cumplir este propósito el Decanato invitó a todo el cuerpo docente de todas las Escuelas e Institutos de la Facultad, para así disponer de una visión integral de la institución y de la problemática identificada por cada una de las áreas del quehacer de la Facultad, pero sin mediar interpretaciones posteriores sino que en forma directa y en interacción entre todos. La idea central de la jornada de trabajo era llegar a un consenso sobre un plan de acción estratégico que permita a la Facultad dar un salto cualitativo y cuantitativo tanto en su posicionamiento en el medio nacional e internacional, como en el mejoramiento de la gestión de ésta y de las relaciones del equipo de trabajo.

Para cumplir con lo anterior, los organizadores entregaron todas las facilidades para asegurar el máximo de asistencia de los docentes invitados, tarea en la cual el compromiso del Decano de la Facultad, a través de visitas particulares a cada Instituto, contribuyó a la significativa convocatoria y permanencia de prácticamente todo el equipo directivo y docente de la Facultad durante la totalidad del evento.

Para la preparación del Taller de Planificación, el moderador (Patricio Vallespín) recibió un conjunto de antecedentes de la organización y de acciones previas realizadas en el marco del planeamiento estratégico de la Universidad en su conjunto. Este material fue aportado por los directivos de la Facultad, especialmente por su Decano y los miembros de su equipo de colaboradores, con quienes el moderador sostuvo varias conversaciones telefónicas y reuniones de trabajo para la preparación del Taller de Planificación.

Asimismo, el moderador sostuvo una reunión preparatoria del Taller, con todos los miembros del equipo directivo de la Facultad, hacia fines de noviembre de 1999. En esta reunión se comentaron algunas ideas respecto al proceso de planeamiento estratégico y sus implicancias para todos los involucrados. Se conversó también en torno al futuro de la Facultad, su entorno institucional y los posibles desafíos de ésta para su proyección futura. Además, se precisó, especialmente, el objeto de la jornada de trabajo, su resultado esperado y las posibles expectativas de los diferentes tipos de participantes invitados al Taller. Sobre la base de estos elementos de juicio, el moderador y el equipo directivo consideró pertinente realizar un trabajo previo de solicitud y recepción de aportes de los docentes, en términos de un análisis estratégico preliminar y definición de posibles desafíos y acciones prioritarias para la Facultad, para una nueva etapa de proyección institucional. Para ello, el Decano elaboró una carta explicativa a todos los docentes y visitó cada uno de los Institutos, difundiendo el proceso y creando un ambiente previo favorable en la Facultad, de trabajo y reflexión en torno al planeamiento estratégico de ésta (Ver en Anexo 1: Carta invitación).

Sobre la base de esta reunión de trabajo y los diferentes puntos de vista analizados en ella, el moderador recomendó el desarrollo de las siguientes etapas de trabajo en el Taller de Planificación.

- **Definición de la Visión de la Facultad**
- Clarificación y Validación de la Misión de la Facultad
- **Análisis y Validación del Análisis Estratégico de la Facultad: Ambiente Interno (Fortalezas y Debilidades) y Ambiente Externo (Oportunidades y Amenazas)**
- **Análisis de Desafíos y Definición de Objetivos / Tarea Estratégicas**
- **Análisis y Definición de Líneas de Acción para los Objetivos Estratégicos**
- **Establecimiento de Plazos y Responsables para las Líneas de Acción**

La organización operativa antes y durante el evento fue responsabilidad exclusiva del Decanato en interacción con el moderador, donde se debe destacar la adecuada elección del lugar del Taller, alejado del área de trabajo de los participantes, hecho que permitió la concentración absoluta de éstos en el desarrollo de las diferentes etapas del Taller, generando un ambiente de trabajo grato y de alta productividad. Asimismo, el lugar reunía buenas condiciones para el trabajo grupal por su belleza escénica y aislamiento, motivo que, sumado al gran interés de los participantes en el tema en análisis, generó una discusión de alta calidad y apertura en todos los miembros del equipo docente y planificador del futuro de la Facultad.

El total de participantes que permaneció durante todo el evento ascendió, aproximadamente, a más de 70 personas, todos de un muy buen nivel de conocimiento de la realidad de la Facultad y de sus desafíos futuros y con una muy buena perspectiva respecto al futuro de esta organización.

Los materiales utilizados en el Taller fueron muy apropiados en términos de cantidad, calidad y variedad, todo lo cual permitió aprovechar al máximo la técnica de visualización empleada en el evento.

Por último, se debe señalar que todos los participantes tenían muy claro el sentido del evento y su resultado esperado, aspecto muy positivo para el desarrollo del Taller. Este factor permitió avanzar con una rapidez y calidad en los planteamientos que no siempre se observa en temas tan complejos como el analizado en esta jornada de trabajo, ratificando el interés que despertaba el tema en todo el cuerpo docente y la necesidad de establecer esta carta de navegación en forma participativa entre todos los actores directamente involucrados en el futuro de la Facultad.

2. DESARROLLO Y RESULTADOS DEL TALLER DE PLANIFICACION

El Taller de Planificación se inició con una breve inauguración por parte del Decano de la Facultad, Dr. Eduardo Quiroz, quien precisó el sentido de la jornada, el resultado esperado, la importancia del evento para la Facultad y motivó la participación de todos los asistentes para que el Taller fuera un éxito y permitiese obtener un producto concertado, que oriente el quehacer futuro de la institución. Luego, el moderador asumió la conducción del Taller, quien señaló las principales características del método de trabajo, donde es pertinente resaltar los siguientes aspectos:

- Reflexión lógica y conducente
- Aprovecha el conocimiento y experiencia de los participantes
- Utiliza el canal de percepción de la realidad por donde más capta la persona (la vista)
- Se basa en la didáctica visual, usando materiales de distintas formas y colores
- En un método para la creación y la discusión colectiva
- Es una forma de trabajo orientada a objetivos y a la acción
- Documenta resultados de la discusión a través de ideas que se ponen por escrito, a fines de no perder ningún buen planteamiento
- Se basa en la dinámica grupal
- Se funda en el trabajo en equipo
- Induce a una aplicación realista

- Abierto y flexible, dado que los aportes pueden ser mejorados permanentemente
- Participativo
- La responsabilidad de las ideas y contenidos analizados es del grupo, pero se trabaja con un moderador que facilita la discusión, orienta, coordina y hace eficiente el accionar del grupo
- Busca el consenso y el acuerdo de los participantes en los temas analizados
- El resultado final del Taller depende de la calidad de los planteamientos expresados por los participantes

Luego de esta caracterización general de la metodología de trabajo, el moderador expuso a los participantes algunas características y requisitos relevantes para utilizar la técnica de poner las ideas por escrito para esta metodología de trabajo, donde se destacaron claridad, precisión, síntesis, relevancia, tamaño de la letra y, sobre todo, el ser auto explicativa en términos de no requerir explicaciones adicionales.

2.1. Proceso de Planeamiento Estratégico de la Facultad

El trabajo del Taller propiamente tal se inició con una breve presentación del moderador respecto al sentido y la razón de ser de esta jornada de trabajo, donde se planteo que el análisis de la situación actual de la Facultad en todos los aspectos internos y la revisión de los antecedentes del entorno permiten concluir que se generarán una serie de presiones hacia la institución en términos de la búsqueda de la máxima eficiencia y eficacia en la gestión. Este hecho hace del todo recomendable y conveniente iniciar un proceso de planeamiento estratégico de la organización en todos los aspectos básicos de ésta, con el fin de entregar una proyección de largo plazo donde sea posible orientar ciertas iniciativas fundamentales para la Facultad

Como se sabe, planificar por planificar no tiene mucho sentido, sino que lo relevante, en cualquier organización, es el sentido de la planificación, para lo cual el planeamiento estratégico es una condición de éxito en el logro de un reposicionamiento institucional.

Luego de ello, se precisaron algunos aspectos conceptuales en torno al planeamiento estratégico, donde se señaló que este instrumento surge como una necesidad de las organizaciones para adaptarse a situaciones cambiantes en un entorno de competencia y búsqueda de la eficiencia y eficacia en la gestión, pero teniendo muy presente la razón de ser y el sentido / justificación que debe tener toda organización.

En esa perspectiva, algunas características esenciales del planeamiento estratégico son las siguientes:

- Es un conjunto de conceptos, procedimientos y herramientas diseñadas para ayudar a los líderes o responsables de las organizaciones a cumplir su misión organizacional y satisfacer las necesidades de sus clientes / beneficiarios y de sus proveedores/mandantes.
- Es un esfuerzo disciplinado para generar decisiones y acciones relevantes que modelen o definan lo que la organización es, lo que hace, lo que debe hacer y el porqué lo hace.
- El proceso consiste en la sistematización e integración de información interna y externa a la organización, realizando así una exploración y evaluación de alternativas de acción con un énfasis en las implicancias futuras de las decisiones. Es decir, precisar y afinar muy bien el camino que quiere, puede y debe tomar el quehacer de una organización.
- Se concentra, a objeto de maximizar el beneficio de las acciones, en identificar y abordar tareas o problemas claves (estratégicos) para la organización. Por lo tanto, es un planeamiento orientado a la acción que busca concretar eficientemente todas las iniciativas que se consideren relevantes para un mejor desempeño y gestión de la institución.

El planeamiento estratégico debe responder a las cinco (5) preguntas básicas que toda organización que desea perdurar y proyectarse debe conocer y responder:

- (a) ¿Quiénes somos (Misión)?
- (b) ¿Hacia dónde vamos (Visión)?
- (c) ¿Cómo llegamos a eso (Estrategias)?
- (d) ¿Cuáles son nuestros recursos para la acción (humanos, financieros, tecnológicos, políticos, etc.)?
- (e) ¿Cómo sabemos que estamos en el camino correcto (evaluación / control)?

La respuesta a estas cinco preguntas permite a la organización adecuarse a situaciones cambiantes y a desarrollar estrategias y líneas de acción para responder a dichos cambios.

Para poder responder a las cinco preguntas claves antes enumeradas, el **planeamiento estratégico ha organizado un proceso de reflexión y análisis en una secuencia de 9 pasos**, de los cuales se realizaron en esta jornada de trabajo de la

Facultad de Ciencias todas aquellas que permiten establecer la orientación fundamental del proceso.

A. Identificación de los Mandatos Institucionales

Toda institución, pública o privada, tiene mandatos que debe cumplir, los cuales están determinados por la legislación (ejemplo: instituciones públicas) y en otros casos establecidos por sus autoridades o directivos (ejemplo: empresas). El mandato institucional es una definición de lo que le es mandado a hacer a la organización, lo que no le está permitido hacer y lo que no le está prohibido. Por lo general, estos antecedentes están contenidos en la legislación y en las políticas superiores que rigen a la organización.

En este sentido, la revisión de antecedentes permitió concluir que los mandatos legales para la Facultad están bastante claros y no requerían del análisis en este Taller pues estaban documentados en las normas pertinentes tanto de la Universidad como de la Facultad

Sobre la base a estos antecedentes, el grupo quedó en condiciones de reflexionar y clarificar la Visión y la Misión Institucional.

B. Definición de la Visión Futura de la Facultad

Para entregar un sentido trascendente a cualquier organización, es fundamental establecer una visión del futuro de ésta y del tema sobre el cual tiene competencia.

La visión es una descripción exitosa de la organización en el futuro en sus respectivos ámbitos de acción o donde tiene competencia, pero en el entendido que se ha logrado cumplir con la misión institucional y se ha logrado implementar sus estrategias y desarrollar todo su potencial organizacional y humano. La visión describe el sueño realizable que se tiene para la institución que busca desarrollar un proceso de planeamiento estratégico.

Sobre la base de estas precisiones conceptuales, el pleno de participantes se estructuró en 6 grupos de trabajo, los cuales presentaron luego sus propuestas al pleno, el que, a través de la integración y discusión de los diferentes planteamientos, pudo establecer con gran precisión y claridad la Visión de la Facultad, la cual se e consideró realista y factible de alcanzar en un plazo prudente. La formulación de los contenidos específicos de esta **Visión** es la siguiente:

“Ser líder en docencia y en investigación científica, realizada con excelencia y con un sello distintivo en el ámbito nacional, enfatizando la integración a nivel intra y extra Facultad y la proyección hacia la comunidad”

Los resultados del trabajo de los 6 grupos y los aportes de cada uno de éstos pueden ser observados en detalle en el Anexo 2 de este Informe.

C. Análisis y Clarificación de la Misión Institucional de la Facultad

La Misión es una definición de la razón de ser de la organización, en este caso de la Facultad y de su propósito, la cual debe diferenciarla del resto y justificarla ante todos.

Una correcta formulación de la misión institucional debe responder a 4 preguntas básicas:

- ¿Qué hacemos?
- ¿Para quién lo hacemos?
- ¿Cómo lo hacemos?
- ¿Por qué lo hacemos?

La búsqueda e identificación de respuestas precisas a estas cuatro preguntas permite clarificar la Misión de una organización, para lo cual es preciso tener presente que:

- La Misión de una institución, junto con los mandatos, proveen la justificación social de su existencia (razón de ser), lo que se vincula con la particularidad que ella tiene y el valor que eso tiene para la sociedad.
- Para una institución deben haber necesidades sociales que busca satisfacer. En este sentido, la institución es vista como un medio para un fin y no un fin en si misma.
- Una Misión importante y justificable en términos sociales es una fuente de inspiración para los responsables y el personal de la institución.
- El éxito de una institución está dado por la satisfacción de las necesidades de sus beneficiarios y sus mandantes, pues ello implica que está cumpliendo muy bien la razón de ser de su existencia.

En virtud de estas consideraciones conceptuales, el pleno de participantes, sobre la base de diferentes propuestas preliminares aportadas por los mismos 6 grupos de trabajo de la fase anterior, inició el análisis y discusión de la Misión de la Facultad. Este proceso de reflexión se caracterizó por la búsqueda del máximo de precisión, acuerdo y rigurosidad en la respuesta a las 4 preguntas antes referidas. Así, el pleno de participantes acordó la siguiente formulación de la Misión Institucional:

“Crear, transferir y aplicar conocimientos y promover el desarrollo de la ciencia en estudiantes, comunidad local, nacional y universal en el ámbito de Ciencias de la Vida, optimizando los recursos humanos / materiales en un entorno motivador para formar personas con pensamiento crítico y creativo para responder a las necesidades / desafíos del medio donde se desempeñan para contribuir al desarrollo sustentable”.

Los resultados del trabajo de los 6 grupos y los aportes de cada uno de éstos pueden ser observados en detalle en el Anexo 2 de este Informe.

D. Análisis Estratégico de la Facultad

El moderador, sobre la base de los aportes recibidos de parte de más de 80 docentes de la Facultad que enviaron sus ideas durante la etapa preparatoria del Taller, presentó una propuesta de sistematización de los diferentes contenidos para el análisis del ambiente externo (oportunidades y amenazas) y del ambiente interno (fortalezas y debilidades). Antes de presentar los resultados acordados por el pleno de participantes para cada una de estas categorías de reflexión y discusión, se realizará una breve síntesis conceptual de cada uno de los tópicos analizados.

En cuanto al **ambiente externo**, se precisó que en la actualidad las organizaciones son altamente influenciadas por factores y agentes externos que pueden contribuir o perjudicar el desempeño de éstas. Por ello, es necesario analizar las denominadas oportunidades y amenazas que existen en el entorno de la institución y que deben ser consideradas al momento de establecer los objetivos estratégicos de la institución.

Las **oportunidades** son aspectos o factores positivos del entorno que pueden contribuir al crecimiento y desarrollo de la organización; es decir, pueden ser aprovechadas por ésta para alcanzar los objetivos que se estimen relevantes y apropiados.

Por su parte, las **amenazas** son factores o aspectos negativos del entorno que pueden perjudicar el crecimiento y el desarrollo de la organización o, incluso, pueden afectar la supervivencia de ésta.

El adecuado análisis del ambiente externo permite establecer qué acciones emprender, por una parte, para reducir el efecto de las amenazas y, por otra parte, para aprovechar al máximo las oportunidades, a través del desarrollo de estrategias y alianzas coherentes con los objetivos de sustentabilidad y proyección de la institución.

Por su parte, en torno al análisis del ambiente interno se señaló que se refiere al espacio propio de la organización y donde los grados de maniobra y de acción son mayores pues se abordan con decisiones y recursos propios. Asimismo, se requiere una importante dosis de objetividad en los análisis, capacidad de proyección, conocimiento de la realidad institucional y de las posibilidades / perspectivas de ésta.

Las **fortalezas** son los aspectos / factores positivos de la realidad interna de la organización, expresado en recursos, capacidades, habilidades, conocimientos, etc. En cambio, las **debilidades** dicen relación con las condiciones o aspectos negativos (problemas / déficits) existentes en la organización, que frenan el crecimiento y desarrollo de ésta.

El análisis del ambiente interno permite tomar medidas y acciones correctivas inmediatas, si es que existe la voluntad real de sus autoridades de modificar los aspectos negativos e iniciar un proceso de mejora generalizada en la organización, factor que incentiva al personal al cumplimiento de objetivos más complejos que se relacionan con el ambiente externo de ella.

Luego de esta presentación de los elementos conceptuales relevantes que el grupo debía conocer para abordar este análisis estratégico, se procedió a la presentación de la sistematización de los aportes previos, los cuales fueron analizados, discutidos y validados por el pleno de participantes. El detalle de cada una de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la Facultad de Ciencias de la UACH pueden ser observadas en detalle en el Anexo 4 de este Informe.

Formulación de Objetivos / Tareas Estratégicas

Luego de las etapas de análisis antes descritas, es preciso abordar la identificación y priorización de los objetivos estratégicos o tareas estratégicas que la organización emprenderá para mejorar su desempeño y posicionamiento institucional.

Para ello, se deben formular los objetivos o tareas estratégicas para un período de tiempo determinado, el cual, por lo general, no debe ser inferior a tres años.

Estas tareas u objetivos estratégicos se refieren a asuntos fundamentales de la organización y que involucran los mandatos, misión, valores, productos / servicios, clientes, recursos, etc. de la organización.

Estas tareas / objetivos estratégicos son aspectos que la organización debe abordar con el máximo de responsabilidad, protagonismo, realismo y motivación, pues, a través de su consecución, determinarán el éxito del planeamiento estratégico.

Para la priorización y definición de los objetivos estratégicos es preciso considerar algunos requisitos que éstas deben cumplir, donde es pertinente destacar los siguientes:

- (a) Debe ser un asunto o problema de alta relevancia para la organización.
- (b) Debe ser una directriz para la gestión organizacional a mediano / largo plazo (de 2 a 5 años).
- (c) Debe ser deseada pero factible de realizar.
- (d) Debe ser coherente con el análisis de la misión, mandatos, oportunidades / amenazas y fortalezas / debilidades.
- (e) Su éxito o fracaso deben tener consecuencias significativas para la organización.

Sobre la base de estos antecedentes, los aportes previos al evento y los resultados de los análisis realizados en las etapas anteriores del Taller, el pleno de participantes acordó siete objetivos estratégicos para la Facultad, **los cuales se consideraron factibles y claves de alcanzar en un plazo estimado de mínimo tres años. Los siete objetivos estratégicos acordados son los siguientes:**

A. Perfeccionamiento / mejoramiento docente y científico de los académicos para los actuales y nuevos desafíos de la docencia, investigación y la extensión.

B. Disponer de una infraestructura integrada y del equipamiento científico / técnico en los Institutos de la Facultad, para cumplir su tarea de investigación y docencia con excelencia.

C. Reorganizar la estructura funcional y administrativa de la Facultad para asegurar interacción, interdisciplinariedad y trabajo en equipo entre unidades para tareas de investigación y docencia.

D. Aumentar la competitividad y liderazgo de los distintos componentes de la Facultad en su función primaria de hacer ciencia (investigación científica-tecnológica), con énfasis en ambientes acuáticos.

E. Asegurar competitividad y oportunidad en dictar carreras de pregrado, postgrado y de post-título, acorde a necesidades y desafíos del medio, con énfasis en ambientes acuáticos.

F. Aumentar la prestación de servicios y vínculos con la comunidad y con actores claves intra y extra UACH en los ámbitos de acción y competencia de la Facultad (asesoría, capacitación, estudios, extensión).

G. Acreditar las carreras de pregrado y postgrado de la Facultad (realizar las actividades propias del proceso de acreditación ya en marcha).

Luego de esta definición de objetivos estratégicos, el pleno de participantes estaba en condiciones de iniciar el análisis y formulación de las principales líneas de acción que permitirían alcanzar cada uno de los objetivos propuestos.

E. Formulación de líneas de acción para cada objetivo estratégico

La institución, una vez definidos sus objetivos/tareas estratégicas, debe formular sus caminos / líneas de acción para enfrentar las tareas y problemas claves del ambiente interno o externo expresado en el análisis estratégico.

Estas líneas corresponden a un conjunto de propósitos, políticas, programas, acciones, decisiones o distribución de recursos que se orientan hacia lo que la organización es, lo que hace y por qué lo hace.

Estas líneas de acción son la extensión de la Misión para formar un puente entre la organización y su entorno, siendo también la respuesta de la organización a los objetivos estratégicos que deben enfrentar.

En esta parte del Taller el grupo se abocó, con gran conocimiento de los temas y en un ambiente de gran riqueza analítica, a la enumeración de las principales líneas de acción para cada uno de los objetivos estratégicos definidos previamente, cada una de las cuales se consideran factibles de desarrollar si se cuenta con el compromiso de todos los involucrados y el liderazgo del Decano.

En el Anexo 5 de este Informe se pueden observar en detalle cada una de las principales líneas de acción, donde es preciso señalar que el grupo pudo establecer las iniciativas más relevantes que se consideran necesarias y suficientes para avanzar en forma pertinente y coherente hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Facultad.

Por último, el Taller se concentró en el establecimiento de una serie de acuerdos relevantes para la acción y para la continuidad del proceso, donde el aspecto más sobresaliente fue la decisión adoptada por el pleno de participantes de considerar esta jornada de trabajo como un verdadero Claustro.

De esta forma, los **Acuerdos Relevantes para la Acción** establecidos en esta última parte del Taller, fueron los siguientes:

1. Se asignará un responsable general para cada uno de los objetivos estratégicos del Plan, quien conformará un equipo colaborador y precisará las responsabilidades individuales y los plazos estimados para cada una de las líneas de acción acordadas en el Taller en un plazo que será establecido por el Decano.
2. Se cuantificará el costo estimado de Estratégico por objetivo, a fin de implementación paulatina y priorizada de éste.
3. El Decano realizará el seguimiento del cumplimiento de actividades del Plan cada 6 meses, informando del estado de avance al Consejo de Facultad.
4. El Consejo de Facultad asumirá la tarea de la evaluación del Plan Estratégico, sobre la base de la información entregada por el Decano en el proceso de seguimiento.
5. Se definirán indicadores de logro para cada objetivo estratégico, lo cual será una tarea de cada equipo de trabajo y deberán ser validados por el Decanato.
6. Se difundirá periódicamente el estado de avance del Plan Estratégico a todos los Institutos y será responsabilidad de sus Directores la divulgación de éste al resto de los académicos.
7. Se establecerá un mecanismo de “sanción social” de incumplimiento de compromisos. Por ejemplo, su difusión mediante un informativo.
8. Se aplicará modalidad de difusión de los nombres de quienes “cumplen”, como estímulo social al desarrollo exitoso del Plan Estratégico.

3. EVALUACION GENERAL DEL TALLER, RECOMENDACIONES

Por último, no es posible terminar este informe sin realizar algunos comentarios finales que puedan contribuir a la ejecución exitosa del Planeamiento Estratégico realizado en este Taller. Entre estos comentarios se cuentan:

- Los resultados del Taller de Planificación Estratégica pueden considerarse muy satisfactorios y de muy buena calidad, pues los participantes aportaron, de manera analítica, con crítica constructiva, realista y creativa, sus diferentes propuestas respecto a los elementos fundamentales del Planeamiento Estratégico de la Facultad que permita obtener un cambio cuantitativo y cualitativo en el desempeño de ésta. No obstante, es preciso llamar la atención, a juicio de la moderación, respecto a la poca experiencia de trabajo en grupo, discusión de ideas y proyecciones para la institución con la participación de todos los involucrados en esta, a través de una forma eficiente y respetuosa de las diferentes aproximaciones expuestas en el Taller.
- Asimismo, las exigencias del método permitieron al grupo tanto perfeccionar las ideas iniciales, como comprender mejor las implicancias y compromisos que esta iniciativa podría generar para la Facultad y para las relaciones con los diferentes actores / clientes que ésta deberá afrontar.
- Por lo anterior, la moderación estima que tanto las etapas de Análisis, como la Matriz de Líneas de Acción del Planeamiento Estratégico, constituyen una guía muy concreta para la gestión y el desarrollo del Plan que permitiría cumplir parte importante de los objetivos estratégicos definidos en el Taller y, asimismo, permite identificar los principales puntos de potenciales conflictos durante la ejecución del mismo. En este sentido, es posible que se generen problemas en el marco de las acciones relacionadas con la específica **concreción del sello distintivo acordado para la Facultad, dado que ello debe compatibilizarse con la continuidad también de las restantes áreas de trabajo de la institución.**
- Asimismo, el aseguramiento de un nivel de excelencia en la investigación y la docencia y el posicionamiento de la Facultad, serán otras áreas donde puedan generarse problemas en la ejecución del Plan y requerirán, por ende, de especial atención por parte del equipo directivo de la Facultad. En efecto, es posible que existan dificultades en dichos tópicos pues en cada una de ellos se deben realizar, por una parte, acciones conjuntas entre varios actores que exigirán una serie de consideraciones en tomo a las particularidades de los diferentes Institutos y personas involucradas en ellos y, por otra parte, desarrollar altos niveles de confianza entre cada uno de los (beneficiados o perjudicados de los posibles cambios que se aproximan).
- Además, se observó una gran motivación y compromiso de los participantes con las ideas expresadas en el Taller, las cuales, en su mayoría, se incorporaron en el Plan elaborado por el grupo planificador y, por tanto, cuentan con una amplia base de respaldo para su ejecución. Asimismo, se observa que los contenidos de la Matriz de Líneas de Acción se refieren a los aspectos más relevantes de la situación actual y futura de la institución, donde se expresa la coherencia y percepción de los asistentes sobre las dificultades actuales que deben ser sorteadas con urgencia y realismo para llegar a ser una iniciativa productiva para

todos los componentes de la Facultad, pero privilegiando una perspectiva de beneficio común y de largo plazo.

- Bajo este contexto, es especialmente importante considerar, difundir y explicitar el rol que cada cual debe jugar en la implementación del plan elaborado en el Taller, pero sobre la base de sus propias capacidades y con el compromiso insustituible del liderazgo y la capacidad ejecutiva y conocimiento del medio del Decano de la Facultad y su equipo directivo. Asimismo, parece muy recomendable que se genere una permanente interacción con el cuerpo docente organizado a través de los respectivos Institutos, dada la gran cantidad de responsabilidades que deberán cautelarse en el desarrollo de este Plan Estratégico de la Facultad.

- Por otra parte se tiene que, para una institucionalidad universitaria como la Facultad de Ciencias, sometida a una gran presión por su posicionamiento en un medio altamente competitivo en términos de docencia e investigación, el ejercicio de planificación estratégica ha establecido una gran ayuda para ésta pues se genero en un ambiente de integración y participación de todo el cuerpo docente. En efecto, la jornada de trabajo permitió compartir opiniones, concertar ideas y voluntades, ordenar prioridades, reconocer y valorar lo bueno y lo malo que sucede en la institución y, lo más relevante, establecer una estructura de objetivos estratégicos de corto y mediano plazo que orientan el conjunto de acciones, define tiempos y abre muy buenas perspectivas para la consolidación de un proyecto de futuro de una Facultad fortalecida y con mayor claridad respecto a su misión y sus principales objetivos estratégicos y líneas de acción.

- La ejecución de este Plan debe abordarse con decisión y apertura por parte de las autoridades, las que debieran realizar los mejores esfuerzos para obtener los recursos necesarios para la ejecución de las líneas de acción previstas, puesto que de no ser así las posibilidades de éxito de esta iniciativa se reducirán y se perderá una gran oportunidad, que cuenta con el aporte y compromiso de todos los actores directamente involucrados en el quehacer de la Facultad. Para asegurar esta premisa y dado el actual estado de desarrollo institucional de la Facultad, se recomienda la constitución, en el más breve plazo, de una especie de Comisión de Coordinación y Seguimiento del Plan, tarea que debiera ser liderada por el propio Decano y conformada, probablemente, por los miembros del Consejo de la Facultad, de manera de concretar las acciones propuestas. Esta instancia debiera sesionar en forma periódica, a fin de realizar el seguimiento de las acciones y definir las adecuaciones que pudieran estimarse necesarias para el mejor desarrollo de esta planificación.

- Sin embargo, se debe señalar que los muy buenos resultados de este Taller de Planificación no garantizan el éxito en el desarrollo de la institución proyectada, pues ello dependerá de la real capacidad de implementación de lo acordado, donde el

cumplimiento de los primeros plazos acordados en este Plan marcará un hito clave para dar una señal inconfundible que esta iniciativa ha iniciado su ejecución y que no se detendrá, pues cuenta con el aporte y compromiso de todos los involucrados.

- El ambiente de trabajo fue, en general, tranquilo y relajado, debido al buen nivel de información y comunicación de los participantes respecto al evento, lo que generó fundados análisis y discusiones de forma y de fondo en cada tema. Asimismo, se debe resaltar el compromiso de los participantes con los resultados del Taller, dado que existe claro consenso respecto a la necesidad de contar con una visión común de las cosas para poder alcanzar el desarrollo esperado de la Facultad.

- El grupo de participantes, de un buen y homogéneo nivel de análisis y con un claro interés en el tema y en el método de trabajo, se caracterizó por su alta productividad y su compromiso con el éxito del evento, todo lo cual se materializó en formulación de tarjetas pertinentes y acordes a las exigencias del método, hecho que contribuyó positivamente a los resultados del Taller, aunque en algunos pasajes del evento predominó mucho el verbo por sobre las ideas por escrito. En este sentido, es preciso señalar que la moderación, a costa de un mayor tiempo de trabajo, dejó espacio a estas conversaciones debido a la necesidad de mejorar a comunicación y el diálogo entre los miembros de la institución, a fin de generar un ambiente de autoaprendizaje y valoración de la discusión y análisis de ideas como instrumento para mejorar la planificación y el desempeño en la Facultad.

- Por otra parte, al observar los objetivos estratégicos y las líneas de acción acordadas, se puede concluir que éstas, en una primera etapa, son las necesarias y suficientes para cumplir lo propuesto a nivel básico, pero se hace imprescindible la precisión de algunas líneas de acción y la definición de las implicancias de su ejecución. Además, la gestión del Plan podrá disponer, de materializarse esta iniciativa, de un amplio espacio de acción, definiendo las formas más adecuadas para materializar las actividades propuestas en el Plan, en el ámbito de las funciones y competencias de los diferentes componentes de la Facultad.

ANEXOS

ANEXO 1: CARTA CONVOCATORIA AL TALLER

Valdivia, 3 de Diciembre de 1999

A LOS
ACADEMICOS Y TECNICO-ACADEMICOS
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
UNIVERSIDAD AUSTRAL DE CHILE
PRESENTE

Estimados Colegas:

El desarrollo natural y el permanente cambio del entorno en que se desenvuelve y realiza su gestión nuestra Facultad, hacen que cada cierto tiempo sea imperativo realizar un proceso de análisis y reflexión interactivo y participativo respecto del futuro de ella, para fijar de común acuerdo una ruta de navegación común y compartida que guíe nuestro quehacer durante los próximos años.

Hoy día estamos ante una de esas encrucijadas del camino. Nuestro entorno se ha vuelto muy competitivo y nos exige una readecuación. Debemos repensar la Facultad para fijar nuevos rumbos que evitando el estancamiento, permitan su desarrollo y su inserción en un mundo académico que avanza a pasos acelerados. Es nuestro deber adecuarnos a ese nuevo entorno usando todo el potencial humano que poseemos y las nuevas tecnologías que nos ofrece la actual sociedad globalizada.

Para enfrentar dicho desafío el Decanato ha decidido elaborar un PLAN DE DESARROLLO ESTRATEGICO que nos fije una carta de navegación clara y definida que sirva para conducir nuestro accionar en los próximos cinco años. Se trata de construir junto, desde su gestación, el futuro de la Facultad de Ciencias a través del consenso y el acuerdo para la acción. Con la presente estoy llamando a todos los colegas a opinar, proponer y entregar ideas que nos permitan proyectarnos al futuro. Tenemos la gran oportunidad de ser sujetos y no sólo objetos de una planificación.

Los objetivos del proceso de elaboración de un PLAN DE DESARROLLO ESTRATEGICO de la Facultad de Ciencias consisten principalmente en:

- 1) Buscar y prospectar el estado futuro de la Facultad en un ambiente de creciente complejidad y competitividad, donde el cambio es una de las principales certezas.
- 2) Generar decisiones que involucren ámbitos esenciales de la Facultad que permitirán anticiparse a efectos no deseados y aprovechar las potencialidades del medio para mejorar el quehacer de ella en un horizonte temporal de cinco años.
- 3) Actualizar las implicancias del estado actual de las Ciencias en el país y en el accionar de las Universidades que, por una parte, forman profesionales y por otra, realizan investigación y prestan diversos servicios.
- 4) Aumentar la competitividad de la Facultad en un ambiente cambiante.
- 5) Establecer compromisos para la acción que permitan generar los cambios necesarios en la Facultad en forma concertada, de manera de proyectarla, con el apoyo de todos.

Aunque en el pasado se han elaborado planes de desarrollo de la Facultad, ellos han tenido poco éxito, debido a que dichos planes se transformaban en un “collage” de los diferentes requerimientos materiales y humanos de cada unidad básica, sin una línea de acción única, clara y definida. Con el presente plan estratégico de desarrollo se pretende fijar los derroteros de la Facultad como un todo y, a partir de los cuales, se espera que cada unidad entregue lo mejor de sí para identificarse con él y planificar su acción futura en consecuencia.

Conscientes de que la elaboración de un **PLAN DE DESARROLLO ESTRATEGICO** como el que deseamos para la Facultad, necesita ser guiada por un especialista, hemos contratado a un Consultor externo, el Señor Patricio Vallespín L., quien tendrá la misión de dirigir el proceso y objetivar los análisis y las propuestas que naturalmente, deberán ser validadas por todos los miembros de la Facultad. Para que conozcan la calidad del consultor, me permito adjuntar a la presente su Curriculum Vitae resumido.

El proceso de elaboración del **PLAN DE DESARROLLO ESTRATEGICO** se, realizará durante los meses de Diciembre de 1999 y Enero del 2000, con una serie de actividades a la cual invitamos a participar a todos los colegas. Iniciaremos este proceso con una visita de las autoridades de la Facultad a las Unidades Académicas Básicas, para promover la participación activa, que estoy solicitando ahora en forma personalizada. El segundo paso consiste en solicitar a Ustedes respondan la encuesta que se adjunta, la cual esta destinada a hacer un análisis **FODA** (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) de nuestra Facultad. Dicha encuesta que, es anónima, será analizada y sistematizada por el consultor externo, para ser conocida y discutida en el seno de la Facultad.

Para la elaboración de estos aportes individuales de todos los académicos interesados en el proceso se han establecido los siguientes componentes básicos:

- 1) Análisis estratégico, que implica reflexionar respecto al ambiente interno (Fortalezas y Debilidades) y al ambiente externo (Oportunidades y Amenazas), para lo cual debe entenderse como ambiente interno lo que es propio de la Facultad.
- 2) Identificación de los principales desafíos que enfrentara la Facultad en los próximos años, buscando establecer aquellos aspectos/ámbitos fundamentales que debe abordar para mejorar su gestión, posicionamiento y proyección en el medio en el cual se desenvuelve.
- 3) Establecimiento de Acciones Prioritarias para alcanzar los desafíos propuestos, lo que implica enumerar las principales líneas de acción que podrían desarrollarse en los ámbitos fundamentales, previamente identificados

Los resultados del análisis **FODA** serán conocidos, discutidos y validados en un Taller del Consejo Ampliado de la Facultad, al cual se invita a participar a todo el personal académico. El taller mencionado se realizará los días 13 y 14 de Enero y tendrá como sede el Centro de Eventos del Parque Natural **ISLA HUAPI**, en la Bahía de Corral. Dicho taller, financiado íntegramente por la Facultad, será dirigido por el Consultor externo y sólo por razones de logística, se solicitará una inscripción previa, que permita dimensionar el numero de asistentes para disponer la infraestructura material necesaria, principalmente de alimentación. Como resultado de este taller se espera establecer las líneas de acción que deberá seguir la Facultad en un futuro próximo.

Los resultados del taller, ordenados y sistematizados por el Consultor externo, serán dados a conocer en el mes de marzo y presentados al Consejo de Facultad para su aprobación y puesta en marcha. Estos resultados transformados en un **PLAN DE DESARROLLO ESTRATEGICO** de la Facultad de Ciencias, serán implementados con la participación de toda la Facultad en los próximos cinco años. Para comprobar su aplicación y su avance se realizarán monitoreos periódicos.

Las motivaciones y los objetivos perseguidos con la elaboración de un **PLAN DE DESARROLLO ESTRATEGICO**, se encuentran en el documento adjunto preparado por el Consultor externo. En dicho documento se plantean claramente las preguntas que debemos hacernos y cuyas respuestas permitirán elaborar el plan de desarrollo. Se trata de averiguar quienes somos, hacia donde debemos ir y cuales son las estrategias que deberemos adoptar para alcanzar esa meta.

Estimados colegas, lo que estamos proponiendo es el primer intento serio por establecer un **PLAN DE DESARROLLO ESTRATEGICO** de la Facultad de Ciencias,

haciendo uso de nuevas tecnologías que han sido validadas en muchas instancias académicas y también fuera de los claustros. La asesoría de un consultor externo garantiza la fiel aplicación de dichas técnicas y por ende, la fluidez del proceso. La Facultad está apoyando económica- y académicamente este proceso, porque considera que es una buena oportunidad para responder y satisfacer los requerimientos internos y externos que recibe.

Esta iniciativa no tendrá éxito si no contamos con la decidida colaboración de todos nuestros colegas. Los invito a que participen activamente, para que nos ayuden a crear el futuro que queremos para nuestra Facultad. Estamos convencidos que al ser gestores de la formulación del **PLAN DE DESARROLLO ESTRATEGICO**, también contaremos con vuestra valiosa colaboración para implementarlo y lograr así un futuro promisorio para la Facultad de Ciencias.

Agradeciendo vuestra atención y también vuestra ayuda en la tarea que estamos proponiendo, se despide cordialmente,

PROF. DR. EDUARDO QUIROZ REYES
DECANO
FACULTAD DE CIENCIAS

ANEXO 2: ANALISIS Y DEFINICION DE LA VISION DE LA FACULTAD

Resultados Trabajo Grupal

<p>GRUPO 1</p> <p>1 Facultad integrada.</p> <p>2 Facultad con identidad</p> <p>3 Facultad de excelencia</p> <p>4 Facultad con Programas integrados de postgrado desarrollo que nos identifiquen y lleven a excelencia.</p>	<p>GRUPO 2</p> <p>1 Ser líderes en investigación científica en la UACH y Región.</p> <p>2 Una Facultad - Interactiva - Integrada</p> <p>3 Excelencia en la docencia de pregrado y postgrado.</p> <p>4 Facultad comprometida con la comunidad.</p>
<p>GRUPO 3</p> <p>1 Desarrollo armónico entre docencia e investigación. Productiva de calidad con un sello propio en el Cono Sur.</p>	<p>GRUPO 4</p> <p>1 Cultivo y promoción de la ciencia al mejor nivel.</p> <p>2 Tener un sello distintivo en alguna área a nivel nacional (Ej.: recurso ambiental).</p> <p>3 Mejorar parámetros en docencia e investigación.</p> <p>4 Renovación progresiva y digna de los cuadros académicos.</p>
<p>GRUPO 5</p> <p>1 Líder en investigación científica y docencia.</p> <p>2 Formación de los mejores profesionales.</p> <p>3 Vínculo permanente con egresados</p> <p>4 Proyección a la comunidad.</p> <p>5 Lograr identidad y pertenencia.</p> <p>6 Mayor autonomía de gestión</p> <p>7 Integración intra Facultad y con otras Facultades.</p>	<p>GRUPO 6</p> <p>1 Creatividad e integración intra e inter Facultades a través de la investigación, docencia y extensión reflejada en Postgrado y carreras derivadas de su quehacer.</p>

ACUERDO GENERAL PARA LA VISION DE LA FACULTAD

“Ser líder en docencia y en investigación científica, realizada con excelencia y con un sello distintivo en el ámbito nacional, enfatizando la integración a nivel intra y extra Facultad y la proyección hacia la comunidad”.

ANEXO 3: ANALISIS Y DEFINICION DE LA MISION DE LA FACULTAD

Resultados Trabajo Grupal

<p>GRUPO 1</p> <p>1 Conocimiento: creación, definición, transmisión y aplicación.</p> <p>2 Estudiantes, comunidad local, comunidad nacional y comunidad universal.</p> <p>3 Privilegiando un área temática (tiempo definido).</p> <p>4 Necesidad de satisfacer requerimientos de desarrollo de la comunidad.</p>	<p>GRUPO 2</p> <p>1 Docencia, investigación, extensión y servicios en ciencia.</p> <p>2 Para la Facultad, la Universidad y la sociedad.</p> <p>3 Excelencia y autonomía.</p> <p>4 Desarrollo interdisciplinario de la ciencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Transmisión del conocimiento científico. - Crecimiento personal.
<p>GRUPO 3</p> <p>1 Formación de personas con pensamiento crítico (investigadores y profesionales) y creativo.</p> <p>Crear / transmitir conocimiento en:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recursos hídricos e hidrobiológicos - Química de la vida. <p>2 Para lograr una región y un país autosuficiente (intelecto) y sustentable (recursos).</p> <p>3 Recursos humanos calificados en un entorno óptimo.</p> <p>4 Porque debemos responder a los problemas de nuestro entorno con ciencia y tecnología de punta.</p>	<p>GRUPO 4</p> <p>1 Crear, transferir y aplicar conocimientos.</p> <p>Promover el desarrollo de la ciencia.</p> <p>2 Comunidad regional, nacional e internacional.</p> <p>3 Fortalecer y focalizar la creatividad académica hacia los recursos naturales zona Sur – Austral.</p> <p>4 Tenemos ventajas comparativas.</p> <p>Las expectativas de desarrollo de la región se basan en los recursos naturales.</p> <p>Optimizar el uso de recursos exclusivos de la zona Sur – Austral.</p>
<p>GRUPO 5</p> <p>1 Crear conocimiento.</p> <p>2 Formar profesionales y graduados.</p> <p>3 Para la sociedad.</p> <p>4 Conservación y manejo de recursos naturales regionales.</p> <p>5 Creando un centro de investigación.</p> <p>6 Crear nuevas políticas de desarrollo.</p> <p>7 Porque la sociedad lo necesita.</p>	<p>GRUPO 6</p> <p>1 Investigación transdisciplinaria en problemáticas actuales y emergentes.</p> <p>2 Para el desarrollo de la sociedad chilena.</p> <p>3 Integrados en la investigación y la docencia.</p> <p>4 Formación de recursos humanos para la investigación.</p>

ACUERDO GENERAL PARA LA MISION DE LA FACULTAD

“Crear, transferir y aplicar conocimientos y promover el desarrollo de la ciencia en estudiantes, comunidad local, nacional y universal en el ámbito de Ciencias de la Vida, optimizando los recursos humanos / materiales en un entorno motivador para formar personas con pensamiento crítico y creativo para responder a las necesidades / desafíos del medio donde se desempeñan para contribuir al desarrollo sustentable”.

ANEXO 4: ANALISIS ESTRATEGICO DE LA FACULTAD

Análisis del Ambiente Interno: Fortalezas y Debilidades.

Cuadro de Fortalezas

Principales Fortalezas
Localización geográfica en un ámbito de extraordinaria riqueza en diferentes ámbitos y con alto potencial de desarrollo.
Interesante / alta proporción de docentes con estudios de Postgrado
Tener 4 Escuelas de Pregrado con carreras consolidadas, algunas semillero de científicos.
Número suficiente y necesario de académicos de tiempo completo (masa crítica)
Mantenimiento de Programas de Postgrado
Acreditación de programas de Postgrado
Tradición y reconocimiento de liderazgo en disciplinas científico - naturalista
Algunos investigadores de excelente calidad en el ámbito nacional e internacional
Heterogeneidad disciplinaria y de formación permite abordar temas desde diferentes enfoques
Algunos académicos con excelente productividad
Gran libertad de iniciativas en Institutos y académicos
Académicos con capacidad de publicar y de gestionar recursos económicos
Facultad con los más altos índices de producción científica e impacto ISI (en términos relativos y absolutos) en el marco de la UACH
Trabajo variado t reconocido en materia de recursos híbridos
Concentra el mayor número de proyectos científicos de la UACH
Buen ambiente de relaciones de trabajo entre académicos
Deseo / voluntad de superación y mejoramiento en toda la Facultad
Existencia de terreno disponible para ampliarse
Experiencia en cargos administrativos de muchos docentes
Conexiones con instituciones internacionales gubernamentales y universidades
Académicos ubicados en puestos estratégicos en el ámbito científico nacional
Reconocida capacidad de servicios a otras Facultades de la UACH (pilar de docencia básica)
Presencia en las regiones X y XI

Cuadro de Debilidades

Principales Debilidades
Insuficiencia de medios materiales para atender necesidades en terreno
Insuficiencia de acciones de perfeccionamiento de docentes y técnicos académicos para profundizar conocimientos
No hay fondos para perfeccionamiento docente
No existe estrategia consensuada de evaluación docente
Carencia de prácticas pedagógicas innovadoras (metodologías antiguas generan clases aburridas)
Programas de Postgrado sin perfiles bien definidos
Recarga de actividad docente y/o de investigación en algunos casos y sub utilización en otros
Indiferencia de alumnos por bajo rendimiento
Escuelas y carreras con mallas curriculares y con contenidos de cursos descontextualizados de los requerimientos actuales
Poco compromiso con Postgrados de la Facultad
Conflictos de dedicación entre docencia e investigación
Producción científica declinante
Extrema heterogeneidad disciplinaria no permite identificar puntos de interés y desarrollo común.
Insuficiencia de estímulos a académicos para la investigación
Escasa colaboración entre grupos de investigación de diferentes áreas
Carencia de una política institucional que oriente el rumbo del desarrollo de la Facultad con un sello que nos identifique
Falta de difusión de normas y reglamentos que rigen la Facultad en materia de personal, docencia e investigación
Atomización de la Facultad y disgregación física de sus integrantes
Promedio de edad de cuadros muy elevado (envejecimiento de la planta)
Estructura y organización muy compartimentalizada no permite integración de enfoques y trabajo asociativo
Déficit de infraestructura y mobiliario para alumnos
Escasa comunicación e integración de Institutos
No hay conciencia común de qué somos, hacia dónde vamos y cómo lograrlo
Incapacidad económica para renovar / ampliar infraestructura física de la Facultad
Individualismo por sobre el interés de la Facultad
Infraestructura física inadecuada para desarrollar Ciencias del Mar
Inexistencia de instancia que reciba canalice y apoye gestiones de investigación, docencia y extensión
Pérdida de motivación en muchos académicos y estudiantes.

Baja capacidad de influir en decisiones de financiamiento de investigación y docencia
No hay prospección permanente de necesidades en materia de ciencia y tecnología
Gestión comunicacional débil y poco efectiva para hacer conocido el accionar de la Facultad en el medio regional, nacional e internacional
Baja presencia e influencia en autoridades regionales y nacionales
Poco vínculo de las carreras de la Facultad con el medio laboral
No existe política definida de servicios por la Facultad
Escasa relación de investigadores y de grupos de éstos con el sector productivo
Pocos proyectos de investigación con financiamiento externo / internacional

Análisis del Ambiente Externo:
Amenazas y oportunidades
Cuadro de Amenazas

Principales Amenazas
Interés de otras Universidades en las figuras académicas
Drástica reducción de asignaturas de pregrado, solicitadas por Facultades
Bajo nivel de formación de los estudiantes de educación media que ingresan a la UACH
Tendencia de las otras Facultades a satisfacer sus necesidades de ciencias básicas, a través de su propio personal
Nuevas formas de trabajo y comunicación de los estudiantes, para las cuales no estamos preparados
Tendencia universitaria al individualismo en el quehacer académico
Invasión del campo profesional

Políticas de estímulo de otras Facultades para aumentar la productividad científica de sus académicos
Creciente competencia entre universidades por recursos para investigación
Reestructuración hecha desde fuera
Aumento de la demanda de actividades de servicio hacia la Facultad
Competencia creciente de otras Universidades con carreras similares (Ej.: Ciencias del Mar; Oceanografía)
Elevadas exigencia en instancias que otorgan fondos de investigación. Centralismo de esos organismos
Difícil acceso a fuentes de recursos para infraestructura y equipos de laboratorio
Otras instituciones de educación pueden adelantarse y hacer lo que nosotros no hemos detectado.

Cuadro de Oportunidades

Principales Oportunidades
Demanda por ciencia y tecnología aplicada, por carreras multidisciplinarias de pregrado y por programas de postgrado en áreas ambientales
Política de acreditación de carreras del MINEDUC
Reforma educacional
Demanda de ciencias básicas por parte de las nuevas carreras profesionales
Políticas de Estado con énfasis ambiental, en especial las relativas al manejo y conservación del recurso hídrico, que requieren investigación
Ofertas de fondos concursables: Fondecyt, Mecesup, Cambio Climático, etc.
Creciente preocupación por la conservación de los recursos y los problemas del medio ambiente
Creciente importancia del conocimiento científico
Problemas de la región, constituyen amplio campo de acción
Necesidad de profesionales y servicios medioambientales
Requerimientos del Gobierno Regional
Malas condiciones de vida en Santiago
Política de asociación académica de USA y Europa
Presencia de empresas en la región con las que se puede establecer convenios para prestaciones de servicios y cursos
Existencia de instituciones atractivas para establecer alianzas estratégicas para docencia e investigación
Instalación en Valdivia del centro de Estudios Científicos del Sur (CECS)
Asociación con otras Facultades y Universidades

ANEXO 5: OBJETIVOS ESTRATEGICOS Y LINEAS DE ACCION FACULTAD DE CIENCIAS UACH

A. PERFECCIONAMIENTO / MEJORAMIENTO DOCENTE Y CIENTIFICO DE LOS ACADEMICOS PARA LOS ACTUALES Y NUEVOS DESAFIOS DE LA DOCENCIA, INVESTIGACION Y LA EXTENSION.

1. Revisar la propuesta de retiro pactado existente (que considera el retiro de aproximadamente 280 académicos en 10 años) y hacer llegar a la autoridad competente las sugerencias de cambio.
 - Elaborar otra propuesta, si fuese necesario.
2. Elaborar política de renovación de personal, acorde con las necesidades de la Facultad e Institutos (considerando estímulos).
3. Política de perfeccionamiento docente de la Facultad.
 - Diseñar programa de perfeccionamiento docente y científico (cursillos, talleres, etc), equilibrando necesidades con operación normal de los Institutos (esto debería ser obligatorio para académicos jóvenes).
 - Establecer un fondo de perfeccionamiento y explicitar su mecanismo de funcionamiento.
 - Identificar requerimientos de perfeccionamiento docente y científico.
 - Postular candidatos prioritarios a financiamiento de fondos pertinentes
 - Evaluar permanentemente el programa de perfeccionamiento docente y científico
 - Solicitar a la UACH que modifique el actual sistema de financiamiento del perfeccionamiento docente (se desea que sea gratuito).
4. Elaborar normativa para horas mínimas y máximas de docencia, dependiendo de otras actividades: investigación, extensión, administración, servicios.
5. Evaluar el actual sistema de evaluación docente y hacer llegar las sugerencias a las autoridades que corresponda.
6. Implementar nuevas metodologías de enseñanza-aprendizaje, postulando con proyectos a las instancias pertinentes para su financiamiento.

B. DISPONER DE UNA INFRAESTRUCTURA INTEGRADA Y DEL EQUIPAMIENTO CIENTIFICO 7 TECNICO EN LOS INSTITUTOS DE LA FACULTAD, PARA CUMPLIR SU TAREA DE INVESTIGACION Y DOCENCIA CON EXCELENCIA.

1. Adquisición de grupo electrógeno (450 kva) para actual edificio de la Facultad de Ciencias.
 - Realizar gestiones para obtener financiamiento de acuerdo a decisiones técnicas que se adopten (m\$ 48.000).
2. Establecer laboratorio costero en litoral valdiviano.
 - Elaboración proyecto por Comisión
 - Adquisición terreno
 - Gestión de financiamiento para construcción (definiendo etapas)
3. Elaborar propuesta para construcción de espacios físicos adicionales para la Facultad: nuevo edificio para ampliación y redistribución de la Facultad, incluyendo espacios para estudiantes y académicos (salón)
 - Constituir una Comisión para la planificación y el diseño de las etapas del proyecto.
 - Realizar estudios para obtener el financiamiento (MECESUP y otras fuentes a identificar).
 - Gestionar los recursos para la construcción
4. Complementar equipamiento técnico para investigación y docencia en función de la misión y tareas estratégicas.
 - Identificar requerimientos de equipamiento complementario mayor en cada Instituto.
 - Establecer programa priorizado de dotación de equipamiento complementario mayor requerido.

C. REORGANIZACION DE LA ESTRUCTURA FUNCIONAL Y ADMINISTRATIVA DE LA FACULTAD QUE ASEGURE INTERACCION, INTERDISCIPLINARIEDAD Y TRABAJO EN EQUIPO ENTRE UNIDADES PARA TAREAS DE INVESTIGACION Y DOCENCIA.

1. Establecer la función de planificación, promoción y gestión de proyectos, asegurando la configuración de equipos interdisciplinarios en nuevos proyectos.
2. Identificar actuales deficiencias de la organización para lograr la interdisciplinarietà, la interacción y el trabajo en equipo.
3. Proponer los ajustes necesarios y posibles a la organización de la Facultad y lograr su aprobación en las instancias pertinentes.
4. Revisar y actualizar el reglamento interno de la Facultad a fin de adecuarlo a su misión y tareas estratégicas.
5. Estructurar y aplicar programa de acercamiento para los docentes de los diferentes Institutos que considere aspectos culturales, sociales, recreativos y otros.
6. Postular los nuevos proyectos interdisciplinarios a las fuentes pertinentes nacionales e internacionales.

D. AUMENTAR LA COMPETITIVIDAD Y LIDERAZGO DE LOS DISTINTOS COMPONENTES DE LA FACULTAD EN SU FUNCION PRIMARIA DE HACER CIENCIA (INVESTIGACION CIENTIFICA-TECNOLOGICA), CON ENFASIS EN AMBIENTES ACUATICOS.

1. Transformar la Comisión de Investigación de la Facultad en una unidad operativa con el fin de:
 - Hacer un catastro de la situación actual, detectando potenciales humanos.
 - Facilitar la publicación en revistas ISI (aumentar el nivel de las publicaciones, mejorar nivel de inglés, organizar datos no publicados).
 - Estudiar el equilibrio carga docente / investigación
 - Identificar nuevas fuentes / víctimas para la obtención de recursos
 - Configurar base de datos de potenciales equipos.
2. Realizar actividades entre docentes (seminarios, reuniones, etc) para identificar problemas científicos potenciales para elaborar proyectos donde se puedan integrar nuevos investigadores de la Facultad.
 - Definir los problemas científicos relevantes a investigar
 - Constituir los grupos de investigación
 - Elaborar los proyectos de investigación
 - Postular a los fondos pertinentes (abrirse a otras alternativas de financiamiento, ejemplo: el sector privado)
3. Buscar socios fuera de la Facultad, con trayectoria importante en investigación.
4. Establecer mecanismos para complementar los incentivos a los investigadores.
5. Velar por la actualización y renovación de la biblioteca, a nivel de revistas y libros especializados.
 - Listar las publicaciones requeridas
 - Priorizar las posibles adquisiciones
 - Realizar las acciones de *lobby* para obtener publicaciones
 - Asegurar el óptimo funcionamiento de la biblioteca (rol del decano)
6. Reagrupar los recursos humanos en función de las actividades de investigación, estableciendo facilidades reales para los académicos participantes.
7. Definir política de investigación que integre todos los aspectos antes señalados.

E. ASEGURAR COMPETITIVIDAD Y OPORTUNIDAD EN LA DICTACION DE CARRERAS DE PREGRADO, POSTGRADO Y DE POST-TITULO, ACORDE A NECESIDADES Y DESAFIOS DEL MEDIO, CON ENFASIS EN AMBIENTES ACUATICOS.

1. Revisar perfil actual de las carreras, de manera de ajustarlas a las necesidades del medio.
2. Crear espacios físicos para estudiantes (Oficina Centro e Alumnos, casino, casilleros y sala de computadoras)
3. Realizar reuniones periódicas entre Directores de Escuela, docentes y alumnos, para introducción de nuevas materias y para evaluar marcha de cursos.
4. Crear fondo de la Facultad para financiar perfeccionamiento docente.
5. Diseñar mecanismos alternativos de captación de alumnos: recurrir a alumnos para difundir las carreras y personalizar la difusión.
6. Realizar gestiones para mejorar programa del Preuniversitario.
7. Desarrollar mecanismos de intercambios estudiantiles internacionales.
8. Evaluar el establecimiento del semestre de invierno de la Facultad
9. Solicitar reestudio de la carrera de Ingeniería Ambiental.
10. Establecer condiciones convenientes para que la Facultad pueda realizar convenio con CECS.
11. Estudiar creación de Magíster en Biomatemática
12. Proponer creación Fondo de Becas UACH para Magíster, con contribución de la Facultad de Ciencias.
13. Proponer alternativas de mejoramiento para la acogida, habitación y servicios para los estudiantes de Postgrado.
14. Sistematizar requerimientos de textos para Biblioteca (recursos de Mecesup).
15. Identificar instituciones atractivas para establecer alianzas estratégicas (convenios)
16. Evaluar otras posibles carreras para impartir (Ej.: Geografía)
17. Reestudio de programa Bachillerato
18. Evaluar actuales programas de post-título y proponer nuevos programas que pudieran ser atractivos.

F. AUMENTAR LA PRESTACION DE SERVICIOS Y VINCULOS CON LA COMUNIDAD Y CON ACTORES CLAVES INTRA Y EXTRA UACH EN LOS AMBITOS DE ACCION Y COMPETENCIA DE LA FACULTAD (Asesoría, capacitación, estudios, extensión).

1. Diseñar estrategia de comunicación para mejorar posicionamiento de la Facultad en actores claves, precisando mensajes a transmitir y medios más adecuados para ello.
2. Difundir hacia el entorno
 - Consolidar revista *Medio Ambiente*, de la Facultad
 - Estructurar página WEB atractiva
 - Desarrollar programa en televisión (seminarios, spots, etc.)
 - Realizar un programa de charlas de divulgación (con videos y apoyo audiovisual)
3. Realizar levantamiento de potenciales necesidades / problemas del entorno regional, donde la Facultad podría realizar aportes.
4. Realizar sondeo de opinión para conocer cómo están los vínculos de la Facultad con actores claves regionales y nacionales.
5. Proporcionar conocimientos pedagógicos a colegios (compatibilizar esta actividad con actual proyecto en ejecución Mecesup).
 - Capacitación a profesores de educación media.
 - Asesoría a escuelas Básicas municipalizadas.
 - Museo interactivo de la Ciencia
 - Invitación a alumnos destacados a conocer la Facultad
6. Interacción con empresas: asesorías y servicios.
 - Identificar clientes potenciales
 - Elaborar proyecto para ofertas servicios y asesorías
 - Normar ofrecimiento de servicios y asesorías y coordinar su ejecución.
7. Desarrollar Programa de vinculación con autoridades regionales / nacionales seleccionadas (programa de visitas)

G. ACREDITACION DE CARRERAS DE PRE Y POSTGRADO DE LA FACULTAD (realizar las actividades propias del proceso de acreditación ya en marcha).