



UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

# Analisis Estratégico de la Facultad de Ciencias Sociales

MARZO – DICIEMBRE 2001



## I. INTRODUCCIÓN

Este documento analiza la situación actual de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Chile. Su objetivo es identificar el mandato al cual obedece su existencia, hacer un análisis de su entorno y un análisis estratégico de su situación, sobre el cual fundamentar su desarrollo y señalar las dificultades que pudieran limitarla en su acción. La identificación de factores críticos, permitirá orientar el esfuerzo institucional y asignar sus recursos de manera más productiva.

Se basa en un ejercicio de Planificación Estratégica, que puede entenderse como un esfuerzo sistemático y más o menos formal de una institución para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicos, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la institución. La Planificación Estratégica contribuye a la comprensión de los temas a nivel directivo y la toma de decisiones. Contribuye a unificar las directrices de la institución e introduce una disciplina de pensamiento global, de largo plazo y centrado en su fin último o razón de ser.

La fuente que sustenta este análisis proviene de las ideas generadas a través de una Comisión de Plan de Desarrollo de la Facultad, de los resultados de una encuesta dirigida a los integrantes del Consejo de Facultad y al resultado del trabajo de éstos en un Taller de Desarrollo. Este proceso abarcó un año y este documento sintetiza su producto.

Las conclusiones estratégicas preliminares con que se cierra el texto, deberán traducirse en Planes de Acción y en Proyectos de Desarrollo con el fin de motivar y orientar acertadamente los esfuerzos individuales y comunitarios de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Chile, hacia un futuro promisorio en el cumplimiento de su razón de ser.



## II. MISIÓN

### FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

#### Nuestra Misión

*La Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Chile, es una comunidad a la que corresponde cultivar las respectivas disciplinas al más alto nivel de excelencia académica, tanto en el plano de la docencia, como de la investigación, la extensión y la prestación de servicios, inspirando su quehacer en un alto sentido de compromiso con el país y su desarrollo.*

## III. VALORES

La Misión está indisolublemente ligada a los valores que sustenten los miembros de la Facultad de Ciencias Sociales, entendidos como parámetros éticos de “*deber ser*”.

Por lo tanto, siguiendo la orientación de los principios rectores de valores laicos y ciudadanos de la Universidad, la Facultad de Ciencias Sociales enmarca su acción docente, de investigación, de extensión y prestación de servicios en cinco ejes principales:

- Compromiso.
- Pluralismo.
- Solidaridad.
- Equidad.
- Participación.



## IV. IDENTIFICACIÓN DEL MANDATO

El **MANDATO** es el deber que asume una institución tomando a su cargo la gestión o desempeño de un conjunto de acciones con el fin de realizar lo confiado por la autoridad. Estos requerimientos son señalados en la leyes, reglamentos, normas, circulares, etc. También existe el mandato informal, que no consta explícitamente en normas escritas, pero deriva de las políticas generales de la Universidad.

### 1. Documentos que contienen el mandato:

- Estatuto orgánico de la Universidad de Chile.
- Orientaciones estratégicas de la Universidad de Chile. Período 2000-2005.
- Proyecto de Desarrollo de la Facultad de Ciencias Sociales. Período 1999-2003.

### 2. Mandato Formal de la Facultad de Ciencias Sociales:

- Cultivo y desarrollo de las disciplinas de ciencias sociales, con un alto nivel de excelencia académica, orientando su labor a resolver problemas nacionales, con una perspectiva interdisciplinaria.
- Contextualizar el cultivo, promoviendo la tolerancia de las ideas, la interdisciplina y una gestión administrativa eficiente para impactar positivamente en los cambios sociales.

### 3. Mandato Informal:

- Promover valores como respeto, tolerancia, solidaridad.
- Estimular la construcción de una comunidad de convivencia equilibrada, transparente y de respeto mutuo.
- Competencias para realizar eficientemente capacitaciones, servicio a la comunidad, asistencias técnicas y asesorías.
- Autofinanciamiento a través de la venta de servicios.

### 4. Resultados requeridos para la realización del Mandato:

- Formación de profesionales de alto nivel, competentes y comprometidos con la sociedad.
- Producción de conocimiento original en las disciplinas que la constituyen.
- Difusión del conocimiento que generan.
- Llevar a cabo un trabajo altamente interdisciplinario.
- Acreditarse con claros indicadores de alta gestión académica.



## V. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Los principales hechos, acontecimiento o circunstancias que caracterizan los diversos ámbitos del Entorno en que se desenvuelve la facultad de Ciencias Sociales.

### A. Análisis de Ámbitos

#### 1. Ámbito Político:

- 1.1. Escasa gravitación de la facultad en la política general de la universidad.
- 1.2. Escaso peso de la Universidad de Chile en las políticas de educación superior.
- 1.3. Presión por insertar a la universidad dentro del modelo económico prevalente.
- 1.4. Valorización positiva en el diseño de políticas públicas.

#### 2. Ámbito Económico:

- 2.1. Presupuestos históricamente deficitarios en la Universidad de Chile y en la facultad de Ciencias Sociales.
- 2.2. Falta de herramientas de gestión económica eficiente (plantas rígidas, morosidad, etc.) en contradicción con exigencias de autofinanciamiento.
- 2.3. Disminución progresiva de recursos fiscales.
- 2.4. Políticas inadecuadas de remuneraciones.
- 2.5. Positiva apertura de ámbitos de autogestión.

#### 3. Ámbito Sociocultural:

- 3.1. Orientación de la sociedad y de la universidad que impide una comprensión adecuada del rol de las ciencias sociales.
- 3.2. Valoración de ámbitos alejados de la idea de reflexión, solidaridad, que desfavorecen el desarrollo de las ciencias sociales.
- 3.3. A nivel nacional, énfasis en la competencia de proyectos académicos.

#### 4. Ámbito Tecnológico:

- 4.1. Imagen de una sociedad globalizada y con una nueva cultura tecnológica que puede potenciar y ampliar diversos campos académicos, incluidas las ciencias sociales.
- 4.2. Estímulo por parte de la universidad en el uso de nuevas tecnologías y, en particular, de los sistemas informáticos.
- 4.3. En lo negativo, dificultades para mantenerse al día en un medio de acelerado cambio tecnológico.



**B. Acciones de anticipación a los hechos del futuro.**

- 1 Investigar las tendencias futuras del entorno que pudieran afectarnos y diseñar estrategias de respuesta.
- 2 Aumentar la integración interdepartamental al interior de la facultad de Ciencias Sociales.
- 3 Contribuir a modernizar y mejorar los instrumentos de gestión, incluyendo la atracción de mejores alumnos, académicos y funcionarios y el reemplazo de cuadros ineficientes.
- 4 Restaurar las confianzas necesarias, recuperar la comunidad académica de la facultad y proyectarse de manera crítica y eficiente ante los desafíos del modelo económico que prevalecerá.
- 5 Hacer cambios profundos en torno a una identidad compartida que supone contar con participantes de un nivel acorde a los requisitos del futuro (en cuanto a especializaciones, tecnologías, flexibilidad y creatividad).
- 6 Lograr un compromiso general de la comunidad de la facultad, respecto de un Plan de Desarrollo que se acuerde llevar a la práctica.



## VI. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE SITUACIÓN

### A. Factores Externos

#### 1. *Oportunidades*

- 1.1. “Marca” o prestigio de la U de Chile, juntamente con su imagen histórica.
- 1.2. Demanda de servicios en Ciencias Sociales.
- 1.3. Nichos definibles y conquistables en el mercado, existencia de espacios con poca o ninguna competencia.
- 1.4. Calidad del estamento académico de la Universidad.
- 1.5. Calidad y compromiso de los alumnos de la Universidad.
- 1.6. La existencia de los postgrados (educación de 3er nivel).
- 1.7. Disciplinas que integran la Facultad en relación al panorama universitario general.
- 1.8. Oportunidad de publicar en revistas de la Universidad, del país y a nivel internacional.
- 1.9. Presentación de proyectos a diversas instancias.

#### 2. *Amenazas*

- 2.1. Déficit presupuestario de la Universidad de Chile, lo que redundará en el bajo presupuesto asignado a la Facultad.
- 2.2. Políticas neoliberales y economicistas.
- 2.3. Políticas actuales del Estado en cuanto a educación superior.
- 2.4. Estilos y normas de gestión burocrática estatal universitaria.
- 2.5. Universidades privadas y su avance, incrementando la competencia de las universidades privadas.
- 2.6. Fragmentación interna de la Universidad de Chile.
- 2.7. Deficiencia en investigación en algunas disciplinas. No aprovechamiento de oportunidades que se ofrecen (FONDEFF, MECESUP, DID, FONDECYT).
- 2.8. Crecer más allá de lo que la estructura es capaz de integrar.



- 2.9. Precariedad de los recursos económicos otorgados por la Universidad para sustentar los servicios de biblioteca y publicaciones.
- 2.10. Normas de evaluación académica modelada por ciencias naturales y exactas.
- 2.11. Falta de aprovechamiento en el ámbito de las relaciones internacionales.





## **B. Capacidades Internas**

### **1. Fortalezas**

- 1.1. Desempeño académico: docencia postgrado y postítulo que exaltan la imagen de la Universidad (no en tanto calidad).
- 1.2. Imagen y vinculaciones: vínculos internacionales (pero poco efectivos), vínculos nacionales (en vías de desarrollo).
- 1.3. La existencia de un grupo de docentes de alto nivel de acuerdo a los parámetros nacionales e internacionales.
- 1.4. La expresión de una aspiración de interdisciplinariedad en mallas curriculares, investigación y extensión universitaria.
- 1.5. Un equipo directivo y administrativo idóneo para alcanzar cumplir sus funciones dentro de un sistema eficiente, eficaz y moderno.
- 1.6. La existencia de promociones de alumnos/as con alto potencial de rendimiento académico.
- 1.7. La capacidad y reconocimiento profesional de los/as titulados/as de nuestra Facultad.
- 1.8. Aspectos administrativos: cumplimiento de la rutina, proyectos de generación de recursos (en vías a ser fortaleza).

### **2. Debilidades**

- 2.1. Bajo presupuesto asignado a la Facultad, lo que dificulta el cumplimiento de su mandato.
- 2.2. Falta de claridad del vínculo y del compromiso de los académicos.
- 2.3. Débil imagen interna de Facultad, con pocos vínculos nacionales e internacionales.
- 2.4. Bajo nivel de identificación con la Facultad, por cuanto no se ha logrado construir una identidad institucional.
- 2.5. Débiles vínculos interdepartamentales.
- 2.6. Aspectos administrativos: problemas de administración y finanzas; manejo financiero; compromiso de funcionarios; y baja capacidad de autoevaluación.



- 2.7. Debilidad de postgrado y postítulo, en cuanto a su estructura y funcionamiento.
- 2.8. Falta de control de calidad respecto del desempeño académico.
- 2.9. Falta de políticas de investigación.
- 2.10. Falta de políticas de publicaciones.
- 2.11. Falta de programas acreditados.
- 2.12. Casi nula investigación interdisciplinaria.
- 2.13. Faltan líneas de extensión.



## VII. CONCLUSIONES ESTRATÉGICAS PRELIMINARES

### 1. Promover la Excelencia Académica

Las acciones en este ámbito, coinciden con la misión misma de la Facultad. Por lo tanto, debe tener primera prioridad generando la plena participación del estamento académico.

A lo menos, requiere la implementación de las siguientes acciones:

- 1.1. Aplicar un ordenamiento equitativo de las tareas académicas que exprese efectivamente, en el desempeño, un compromiso real de los académicos con su Facultad.
- 1.2. Privilegiar criterios de calidad en la formación del plantel académico.
- 1.3. Favorecer la incorporación de académicos jóvenes.
- 1.4. Fomento del perfeccionamiento académico, creando un sistema estable y continuo.
- 1.5. Evaluación permanente del nivel académico de los miembros de la Facultad.
- 1.6. Mejorar la dotación de bibliotecas y equipamiento de laboratorios con tecnología avanzada.
- 1.7. Favorecer proyectos interdisciplinarios en docencia, extensión y servicios.
- 1.8. Implementar reformas de pre-grado con criterios de flexibilidad y orientadas a una continuidad en la formación de magíster y doctorado.
- 1.9. Fortalecer la investigación básica y aplicada en Ciencias Sociales, generando proyectos de investigación, en líneas coherentes, interdisciplinarias, buscando recursos internos y externos para financiamiento con el fin de crear una base suficiente para cumplir con la misión.
- 1.10. Desarrollo de una política de publicaciones destinada a difundir entre los alumnos y académicos de la Facultad y de la Universidad los avances realizados en las respectivas disciplinas.



## 2. Mejorar la Gestión Administrativa

Uno de los aspectos estratégicos claves para lograr ampliar fortalezas y minimizar debilidades de la facultad de Ciencias Sociales consiste en mejorar sus sistemas administrativos, logrando, en grados crecientes, autonomía y flexibilidad en su gestión.

A lo menos, requiere mejorar las instancias en los siguientes niveles de gestión:

- 2.1. Organizar una estructura administrativa eficiente que facilite la actividad académica.
- 2.2. Crear mecanismos adecuados de gestión financiera en que la transparencia sea un valor clave.
- 2.3. Actualizar los recursos tecnológicos de la Facultad.
- 2.4. Concursar a fondos nacionales e internacionales en función de necesidades de desarrollo académico.
- 2.5. Suscribir convenios con universidades nacionales y extranjeras.
- 2.6. Captar recursos externos a través de la Oficina de la Universidad en Washington, en función de necesidades de desarrollo académico.
- 2.7. Establecer nuevos instrumentos de gestión, incluyendo indicadores de gestión y contratos de desempeño.
- 2.8. Incorporar sistemas de incentivos para mejorar rendimientos y contribuciones académicas.
- 2.9. Estudiar y materializar la readecuación de los espacios de la facultad.
- 2.10. Gerenciar la Fundación de Ciencias Sociales, a través de un experto en gestionar proyectos, subordinado a un comité directivo académico



### **3. Políticas de Extensión**

Generar un programa de extensión acorde con las políticas pertinentes de la Universidad de Chile, con las fortalezas de la Facultad de Ciencias Sociales y con la necesidad de reforzar una imagen pública de compromiso con los problemas del país y su desarrollo.

En este sentido deberán definirse temas, oportunidades y relevancia, de acuerdo a una audiencia externa claramente identificada.

### **4. Fortalecer el Sentido de Comunidad de la Facultad**

Este aspecto merece especial consideración, por cuanto representa el sentir valórico de la Facultad en términos de solidaridad, pluralismo y participación.

A lo menos, requiere fortalecer los siguientes aspectos:

- 4.1. Desarrollar relaciones interdisciplinarias en los dominios de la docencia, la investigación, la extensión y las prestaciones de servicios.
- 4.2. Crear canales eficientes de participación y comunicación al interior de la Facultad.
- 4.3. Lograr equidad en la distribución de tareas y compensaciones, con información transparente al respecto.
- 4.4. Crear ámbitos e instancias de interacción entre los miembros de la comunidad de la Facultad de Ciencias Sociales.
- 4.5. Generar espacios de convivencia y de reconocimiento de las fortalezas y méritos de los pares.
- 4.6. Procurar mejores servicios para la comunidad de la Facultad.
- 4.7. Crear rituales colectivos que posibiliten la identidad y sentido comunitario de la Facultad.
- 4.8. Mejorar el ambiente y el clima laboral.



## 5. Fortalecer la Imagen de la Facultad

En un mundo en que las imágenes y las redes de ayuda impactan dramáticamente en los resultados de las instituciones, es preciso fortalecer la imagen de la Facultad en, a lo menos, los siguientes aspectos:

- 5.1. Definir e implementar una política de difusión de las actividades de la Facultad.
- 5.2. Abordar, con especial atención, los temas del país que le competen a la Facultad.
- 5.3. Desarrollar nuevos canales de comunicación hacia el interior y el exterior de la Universidad.
- 5.4. Incrementar la presencia de la Facultad en consultas en torno a problemas del ámbito nacional e internacional.
- 5.5. Afianzar el involucramiento en el compromiso con la Facultad de académicos, administrativos y alumnos.
- 5.6. Generar una política de publicaciones que difunda los aportes de la Facultad al conocimiento de temas y problemas nacionales.

## 6. Desarrollo de Vínculos Nacionales e Internacionales

El desarrollo de vínculos y de redes de ayuda son vitales a la hora de fortalecer las posibilidades de subsistencia de la Facultad.

A lo menos, se requiere considerar y gestionar los siguientes aspectos:

- 6.1. Revisar, activar y promover convenios que apoyen el cumplimiento de la misión de la Facultad.
- 6.2. Establecer vínculos de colaboración a nivel nacional, definiendo ámbitos y sectores prioritarios.
- 6.3. Establecer vínculos de colaboración a nivel internacional, definiendo países e instituciones prioritarias.