

Universidad de Valparaíso
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

OFICINA DE RELACIONES INSTITUCIONALES,
DE LA UNIVERSIDAD DE VALPARAISO
REDISEÑO Y FORTALECIMIENTO
ORGANIZACIONAL

TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
ADMINISTRADOR PÚBLICO Y AL GRADO
DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Yocelyn Katherine Cisternas

Profesor Guía:

JAIWE RUBINA BUSTAMANTE

Valparaíso, diciembre 2009

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

T
856
2009



OFICINA DE RELACIONES INSTITUCIONALES, DE LA UNIVERSIDAD DE
VALPARAÍSO.

REDISEÑO Y FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL


R.7732

TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE ADMINISTRADOR PÚBLICO Y AL
GRADO DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

YOCELYN KATHERINE CISTERNAS.

PROFESOR GUÍA: JAIME RUBINA.
VALPARAÍSO, DICIEMBRE 2009





Agradecimientos:

Agradezco profundamente a *Alicia*, mi mamá y *Laura* mi abuelita, por ser los pilares fundamentales de mi vida y darme siempre todo el apoyo y la confianza que me han hecho la mujer y la profesional que soy.

A *Mauricio* por amarme como soy, ayudarme a seguir siempre adelante y dar lo mejor de mí, gracias por tu paciencia, te amo.

A mi familia en general.

Al profesor Jaime Rubina, por guiarme paso a paso en este camino, y a la Oficina de Relaciones Institucionales de la Universidad de Valparaíso.

Dedico especialmente este logro a la memoria de mi Tata, Manuel Cisternas S., porque sé que siempre estas conmigo.

ÍNDICE

| | |
|---|-----------|
| RESUMEN.- | 5 |
| CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN.- | 6 |
| 1.1 PRESENTACIÓN | 6 |
| 1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 6 |
| 1.3 OBJETIVOS.- | 7 |
| 1.3.1 <i>Objetivo General</i> | 7 |
| 1.3.2 <i>Objetivos Específicos</i> | 7 |
| 1.4 METODOLOGÍA | 8 |
| 1.5 RESULTADOS ESPERADOS | 8 |
| CAPITULO 2: MARCO CONCEPTUAL.- | 9 |
| 2.1 UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO | 9 |
| 2.1.1 Dirección de Extensión y Comunicaciones | 11 |
| Antecedentes | 11 |
| Misión | 11 |
| Visión..... | 12 |
| Objetivo General..... | 12 |
| Objetivos Específicos..... | 12 |
| Áreas estratégicas de desarrollo..... | 13 |
| Organigrama actual de la Dirección de Extensión y Comunicaciones (Segundo semestre 2008) | 14 |
| 2.1.2 Oficina de Relaciones Institucionales | 15 |
| Antecedentes | 15 |
| Misión..... | 16 |
| Objetivo:..... | 16 |
| Funciones principales: | 17 |
| 2.2 DISEÑO ORGANIZACIONAL | 18 |
| CAPITULO 3. SITUACIÓN ACTUAL | 20 |
| 3.1.-INFORMACIÓN DE ESTADÍSTICA OFICINA DE RELACIONES INSTITUCIONALES | 23 |
| <i>Tabla 1</i> | 23 |
| <i>Tabla 2</i> | 24 |
| <i>Tabla 3*</i> | 25 |
| <i>Grafico 1*</i> | 25 |
| <i>Tabla 4*</i> | 26 |
| <i>Grafico 2*</i> | 26 |
| <i>Tabla 5</i> | 27 |
| <i>Tabla 6:</i> | 27 |
| 3.2.- ENTREVISTA AL COORDINADOR DE LA OFICINA DE RELACIONES INSTITUCIONALES DE LA UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO, EL DÍA 12 DE NOVIEMBRE DE 2009. | 28 |
| 3.3 ANALISIS DE LA INFORMACIÓN RECOGIDA | 33 |

| | |
|---|-----------|
| CAPITULO 4. PROPUESTA DE MEJORA..... | 35 |
| 4.1.-PROPUESTAS Y PLANES DE IMPLEMENTACIÓN..... | 35 |
| 4.2.-RESULTADOS ESPERADOS | 40 |
| CONCLUSIONES.- | 42 |
| BIBLIOGRAFÍA.- | 44 |
| LIBROS: | 44 |
| INFORMES: | 44 |
| PÁGINAS DE INTERNET: | 44 |

RESUMEN

La presente investigación se desarrolló en la oficina de Coordinación de Relaciones Institucionales de la Universidad de Valparaíso, encargada de establecer los vínculos con otras Instituciones de estudios superiores, nacionales y extranjeras, que permitan a alumnos y académicos disponer de opciones para desarrollarse integralmente, mediante las alternativas que estos vínculos ofrezcan, los que se concretan en la forma de convenios bilaterales o multilaterales.

Considerando la importancia de la labor desarrollada por esta oficina, es que nace la inquietud de analizar su funcionamiento, con el afán de ayudar a mejorar su gestión y el desarrollo de sus objetivos y metas.

El propósito del presente trabajo consiste en contribuir a la gestión y administración de los vínculos de la Universidad, mediante la implementación de un diseño organizacional, que sea capaz de fortalecer el funcionamiento de la Unidad, estableciendo objetivos y procedimientos claros, que permitan un desarrollo satisfactorio de la Oficina de Relaciones Institucionales, de la Universidad de Valparaíso.

CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1 Presentación

En la actualidad la Universidad de Valparaíso está inmersa en el proceso de acreditación, lo cual, entre otras cosas implica un replanteamiento de los procesos y funciones, un ejemplo de esto es el “plan de desarrollo institucional 2010-2014”, lo que refleja el deseo de la institución por seguir el camino del mejoramiento y perfeccionamiento continuo. En este contexto, se espera que cada una de las partes que la conforman, incluida la Oficina de Relaciones Institucionales, desarrolle y cumpla los objetivos que se le han planteados, logrando de esta manera conformar una institución sólida y sostenible en el tiempo, capaz de enfrentarse de mejor forma los desafíos y retos del presente y futuro.

1.2 Planteamiento del problema

Hasta mediados del año 2007 existía en la Universidad la Oficina de Vínculos y Cooperación Internacional, cuya función era gestionar las relaciones y Vínculos nacionales e internacionales de la Universidad, la que después de una evaluación realizada por las nuevas autoridades institucionales, fue separada en diferentes oficinas, entre ellas Movilidad Internacional Estudiantil y Relaciones Institucionales, siendo esta última el centro de nuestra investigación.

El objeto de este estudio se centra en el vacío organizacional y administrativo que se produjo entre la reestructuración de la oficina y los cambios de administración, debido a que se generó un desorden y falta de definición respecto de las funciones y objetivos principales que la oficina debe cumplir, que hasta la actualidad no se encuentran claramente establecidas, lo cual crea una serie de dificultades que impiden orientar adecuadamente el accionar de la misma y la ejecución del trabajo necesario para el cumplimiento de objetivos, al no saber qué es lo que se debe lograr, por lo que urge un rediseño organizacional y administrativo, que asegure el logro de su función organizacional.

La Universidad de Valparaíso debe poseer Vínculos, tanto nacionales como internacionales, para lograr un desarrollo acorde con la situación actual que nos rodea, creando las redes que permitan enfrentar de mejor manera los desafíos a los que se enfrentan nuestros profesores, alumnos y funcionarios, todos fundamentales para el desarrollo institucional.

1.3 Objetivos.-

1.3.1 Objetivo General

Contribuir al fortalecimiento institucional, mediante la revisión de los objetivos y diseño organizacional de la Unidad de Relaciones Institucionales, de la Universidad de Valparaíso.

1.3.2 Objetivos Específicos

- **Analizar y definir** conceptos claves para comprender el sentido, importancia y funcionamiento de la oficina de Relaciones Institucionales
- **Diagnosticar** situación actual de oficina de la Relaciones Institucionales, de la Universidad de Valparaíso y como lleva a cabo el cumplimiento de sus funciones
- **Proponer** soluciones para mejorar el rendimiento de la Oficina de Relaciones Institucionales de la Universidad de Valparaíso.

1.4 Metodología

La metodología que se utilizará en este trabajo será de carácter descriptiva y cualitativa, con apoyo de antecedentes aportados por la experiencia adquirida durante el periodo de trabajo en el organismo; contacto o entrevistas a la autoridad de la unidad correspondiente, rescatando información bibliográfica - necesaria para entender conceptos generales y específicos del tema a tratar- y otro tipo de antecedentes institucionales existentes, tales como decretos, actas, acuerdos, convenios, etc.

Todo lo anterior se desarrollara de manera descriptiva, ya que se pretende mostrar las características del problema o situación de estudio, refiriéndola con las variables de esta investigación, diseño organizacional y gestión, utilizando para ello un marco conceptual bibliográfico, que permita orientar las propuestas a realizar, tendientes a reforzar la institucionalidad de la Universidad.

1.5 Resultados esperados

El resultado que se espera con el desarrollo de esta investigación es llevar a cabo la elaboración de un diseño organizacional que permitirá mejorar el funcionamiento y la gestión actual de la oficina de Relaciones Institucionales, de la Universidad de Valparaíso.

CAPITULO 2: MARCO CONCEPTUAL

2.1 Universidad de Valparaíso¹

La Universidad de Valparaíso, ubicada en Errázuriz 1834, Valparaíso, es una institución de educación superior independiente, autónoma, con personalidad jurídica y patrimonio propio. La casa de estudios fue fundada el 12 de febrero de 1981, por Decreto con Fuerza de Ley N° 6, del Ministerio de Educación Pública. Sin embargo, la historia de los comienzos del establecimiento se remonta al año 1878 siendo la primera escuela de derecho de Valparaíso y en 1911 cuando se transforma en el Curso Fiscal de Leyes, lo que ahora es la actual escuela de derecho.

La Universidad de Valparaíso formó parte de la Universidad de Chile, primeramente como una sede de ésta, para luego adquirir, por acuerdo del Consejo Superior Universitario, el status legal de Facultad, el cual mantuvo hasta la aplicación del nuevo Estatuto Orgánico de la Universidad, que le otorgó la categoría de Sede. Posteriormente la Reforma Universitaria de 1968 planteó, en lo estructural, una Universidad nacional descentralizada, organizada en Sedes Regionales, cada una de con un importante grado de autonomía administrativa que permitía agilizar su funcionamiento.

Hoy en día “La Universidad de Valparaíso, como Universidad estatal aspira a ser una Institución: de excelencia en la formación de personas, en la innovación y generación de conocimiento y en su gestión; pluralista y ampliamente participativa de todos sus estamentos; vinculada a la realidad de su entorno; que aporte desde la potenciación de su ubicación en la Región de Valparaíso, al desarrollo regional y nacional; Socialmente responsable; referente en la Educación Superior en el ámbito nacional e internacional”.

Con respecto a su misión la Universidad de Valparaíso se plantea, generar y difundir el conocimiento, cultivando las ciencias y tecnologías, las humanidades y las artes, a través del desarrollo de docencia de pre-grado, postgrado e investigación, entregando las competencias para formar los graduados, profesionales e investigadores

¹ http://www.uv.cl/corporativo/archivos/estructura/estructura_organica.pdf Consultado el 01/09/09.

que la sociedad requiere, en un marco de gestión de calidad y compromiso con el desarrollo regional y nacional. Para dicho propósito la universidad se organiza de la siguiente manera:

Junta directiva, que es el órgano colegiado superior de la Universidad, formado por seis miembros, dos de los cuales son designados por el Presidente de la República; dos miembros distinguidos de la comunidad nacional, designados por el Consejo Académico; dos académicos de la Universidad de Valparaíso de las altas jerarquías, designados por el Consejo Académico.

La Contraloría interna, es un organismo de Control Superior de la Institución de carácter autónomo e independiente en el ejercicio de sus atribuciones y funciones que en el Estatuto de la Universidad de Valparaíso.

Autoridades centrales, tales como Rector, Pro Rector, Secretario general, Contralor, Director División académica, Director de Administración y Finanzas, Directora de Investigación, Director de Postgrado y Postítulo, Director de Planificación y Desarrollo, Director de Extensión y Comunicaciones, Fiscal General, Director Servicios Informáticos y Computacionales, Directora de Asuntos Estudiantiles, Director Fondo de Crédito Universitario, Directora Sistema Integrado de Bibliotecas, Director de Recursos Humanos, Director de la Dirección de Gestión de la Calidad, Director de Planta Física y Construcciones Universitarias.

El Consejo Académico, es el órgano consultivo del Rector. Está integrado por el Rector, que lo preside; por los Decanos de las Facultades y los miembros de las más altas jerarquías académicas, designados por el propio Consejo. Un reglamento aprobado por la Junta Directiva determina el número, duración y procedimiento de nominación de estos últimos miembros. Integrantes: Rector, Secretario General, Decanos de Facultades, Un profesor Representante de cada Facultad.

El Consejo de Facultad es el órgano Consultivo del Decano. Está integrado por el Decano respectivo, que lo presidirá; por el Secretario de la Facultad Respectiva , que es su ministro de Fe; por los directores de Escuelas e Institutos dependientes de la misma Facultad; y por profesores de cada Escuela e Instituto que invisten las más altas

jerarquías académicas, designados por el propio Consejo. Un reglamento dictado por el Rector determina el número, duración y procedimiento de nominación de estos últimos miembros.

Y por último los Decanos de: Facultad de Derecho y Ciencias Sociales; Facultad de Medicina; Facultad de Odontología; Facultad de Ciencias del Mar y de Recursos Naturales; Facultad de Arquitectura; Facultad de Ciencias; Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas; Facultad de Farmacia; Facultad de Humanidades. Y sus respectivos Directores por carrera, completando así un total de nueve facultades y alrededor de cuarenta y cinco carreras.

Una vez descrita la organización, a grandes rasgos, es necesario centrarnos, en aquellos puntos esenciales para el desarrollo de este análisis, por tanto, es necesario retomar algunos puntos mencionados anteriormente, para comenzar a contextualizar la unidad elegida para esta investigación. El primer paso será comenzar por el organismo del cual la unidad estudiada depende actualmente:

2.1.1 Dirección de Extensión y Comunicaciones²

Antecedentes

El Decreto Universitario N° 74, de fecha 27 de marzo de 1991, crea la Dirección de Extensión y Comunicaciones en reemplazo de la anterior Dirección de Desarrollo y Extensión Cultural, estableciendo su estructura y funciones en el reglamento de la Dirección de Extensión y Comunicaciones aprobado por el Rector, según Decreto Exento N° 0419 del 31 de julio de 1991.

Misión

Liderar el reposicionamiento de la imagen de la Universidad de Valparaíso tanto en el plano interno como externo, poniendo de relieve y comunicando las funciones de creación, preservación, transmisión y difusión del conocimiento, como también el rol social de la Universidad Pública, como factor de desarrollo y movilidad social, formadora de

² Informe de Acreditación de la Universidad de Valparaíso, correspondiente a la Dirección de Extensión y comunicaciones.

ciudadanos activos capaces de interactuar y modificar su entorno cultural, económico y social.

La Dirección de Extensión y Comunicaciones es una unidad que desarrolla y controla la identidad corporativa de la universidad teniendo bajo su responsabilidad el desarrollo del discurso corporativo y de sus diversas aplicaciones en medios de comunicación interno y externos, generando los contenidos comunicacionales necesarios para lograr los objetivos señalados.

Visión

Ser percibidos como el organismo central que elabora y desarrolla las políticas de extensión y comunicaciones de la Universidad y que mediante sus capacidades profesionales y técnicas de servicio apoya las actividades de extensión y las comunicaciones de las unidades académicas y de la universidad en su conjunto.

Objetivo General

Recuperar la imagen corporativa de la Universidad de Valparaíso en el medio regional, nacional e internacional.

Objetivos Específicos

1. Fortalecer la identidad y la imagen corporativa de la Universidad de Valparaíso.
2. Reposicionar a la UV, sus Escuelas y Carreras y otras actividades relevantes, como centros de investigación y generadores de contenidos noticiosos en la Web y otros medios de comunicación tradicionales.
3. Desarrollar las comunicaciones internas.
4. Contribuir al desarrollo y gestión de las relaciones institucionales con la comunidad nacional e internacional en base a las necesidades definidas por las unidades académicas, por la institución teniendo en cuenta los tratados internacionales suscritos por Chile.
5. Desarrollar y apoyar la extensión académica generada a partir de los planes estratégicos de las unidades y de la Universidad en su conjunto, como parte de su estrategia de posicionamiento corporativo

6. Desarrollar una estrategia de marketing de productos de la Universidad de Valparaíso para el pregrado, el postgrado y la investigación.

Para el logro de tales objetivos, la Dirección de Extensión y comunicaciones se ha organizado en 6 áreas estratégicas.

Áreas estratégicas de desarrollo

Con el propósito de lograr el objetivo general y articular de mejor manera los objetivos específicos, se propone el desarrollo de seis áreas estratégicas:

1. Área de Prensa y Relaciones Públicas
2. Área de Marketing y Promoción
3. Área de Relaciones Institucionales
4. Área de Extensión artístico cultural
5. Área de Extensión Académica
6. Área de Diseño e imagen Institucional

2.1.2 Oficina de Relaciones Institucionales³.

Antecedentes

El proceso de re-organización en cual se encuentra inmersa la Universidad de Valparaíso, ha producido el ordenamiento de las funciones que desarrollaba la anterior Dirección de Vínculos y Cooperación Internacional. Esta Dirección fue creada por D.U. N° 197, de fecha 24 de noviembre de 2003, modificado por el D.U. N° 01336, de fecha 11 de mayo de 2005 y era dirigida por el Director de Vínculos y Cooperación Internacional, *cargo creado por D.U. N° 457, de fecha 30 de septiembre de 1994, modificado por el D.U. N° 297, de fecha 27 de julio de 1995.* Las funciones de este cargo, fueron asignadas por D.U. N° 0827, de fecha 27 de julio de 1995.

La anterior Dirección de Vínculos y Cooperación Internacional, poseía un Consejo Asesor de Vínculos y Cooperación Internacional, formalizado por Decreto Exento N° 03325, de 20 de octubre de 2006.

Las áreas de desarrollo que poseía la anterior dirección, eran las siguientes:

- Relaciones y Convenios Internacionales
- Relaciones y Convenios Nacionales
- Movilidad Internacional de Pregrado.
- Donaciones
- Proyectos, Unidad de Estudios y Análisis.

En la nueva estructura orgánica propuesta para el mejor funcionamiento de la Universidad de Valparaíso, se define el destino de las siguientes actividades:

- Relaciones y Convenios Internacionales, se deriva a la **Dirección de Extensión y Comunicaciones.**
- Relaciones y Convenios Nacionales, se deriva a la **Dirección de Extensión y Comunicaciones.**
- Movilidad Internacional de Pregrado, se deriva a la División Académica.

³ Informe de Acreditación de la Universidad de Valparaíso, correspondiente a la Dirección de Extensión y comunicaciones e información obtenida en la oficina de Relaciones Institucionales.

- Donaciones, se deriva a la Dirección de Administración y Finanzas.
- Proyectos, Unidad de Estudios y Análisis, se deriva a la Dirección de Planificación y Desarrollo.

A partir de lo anterior, es que desde mediados del mes de agosto, se vienen desarrollando las actividades de Relaciones y Convenios Nacionales, en la Oficina de Relaciones Institucionales, dependiente del Director de Extensión y Comunicaciones.

Misión.

Promover y fortalecer las relaciones existentes de nuestras unidades académicas con universidades, institutos y otros organismos, ligados al quehacer universitario. Además, fomentar el desarrollo de futuras relaciones con entidades académicas de excelencia, a partir de los intereses estratégicos que las escuelas y facultades que nuestra universidad han propuesto.

Objetivo:

- Fortalecer las relaciones existentes de nuestras unidades académicas, por medio de una efectiva utilización de los convenios vigentes.
- Fomentar las nuevas relaciones institucionales de nuestras unidades, con entidades académicas de excelencia, a través de la celebración de convenios de cooperación –marco y específicos-, que tengan resultados medidos por medio de indicadores.
- Proponer una Política de Relaciones Institucionales, incluida en la Política de la Dirección de Extensión y Comunicaciones, que proponga y defina el desarrollo de las nuevas relaciones institucionales, a la luz de las políticas país de convenios internacionales.
- Proponer un Manual de Convenios, que agilice y sistematice la realización de Convenios por parte de las unidades y que tome forma a través de acciones específicas, posibles de medir por medio de resultados de logro.

Funciones principales:

- Orientar el alineamiento de los convenios propuestos, por medio de la inserción de éstos, en la Política de Relaciones Institucionales.
- Facilitar el desarrollo de relaciones institucionales de las unidades de la universidad, por medio de la asesoría, elaboración y seguimiento de los convenios propuestos.
- Velar por el cumplimiento de las normas propuestas en el Manual de Convenios, en cuanto exista un objetivo específico que se puede medir y responsable del mismo.
- Sistematizar la información de convenios vigentes y caducos, establecidos por la Universidad de Valparaíso.
- Seguimiento de los resultados obtenidos por los convenios celebrados por la Universidad de Valparaíso.

2.2 Diseño Organizacional

Antes de introducirnos al tema del diseño organizacional debemos entender que es una organización, y que características debe poseer para que tenga un funcionamiento adecuado que responda a nuestras necesidades.

Para tal efecto, Podemos citar a varios autores con diversos conceptos que nos ayuden a entender, pero para los fines de esta investigación centraremos la atención a los siguientes, según Parson, “las organizaciones son unidades sociales o agrupaciones humanas, deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos”⁴, en tanto según Chester Barnard, éstas son “sistemas conscientemente coordinados de actividades o fuerzas de dos o más personas”⁵. Las diferencias entre estas visiones es que el primero se centra en el grupo de personas y el segundo en apunta a que las actividades que desarrollan las personas son el motor de la organización. También es importante destacar que para Parson lo importante de las organizaciones es el fin para el cual fueron compuestas.

Luego de lo anterior y para los desarrollar esta investigación, es esencial comprender que es lo que se entiende por diseño organizacional, y cual es la importancia que tiene su implementación en la mejora de las organizaciones, por lo que a continuación, se presentan algunas ideas para tener en cuenta durante el progreso de este trabajo.

Comenzaremos describiendo que se entiende por diseño organizacional, el que se refiere a “el conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas. De esta manera, puede realizarse el esfuerzo coordinado que lleve a la obtención de objetivos, definiendo las relaciones y aspectos más o menos estables de la organización. En la estructura, las partes están integradas, es decir que se relacionan de tal forma que un cambio en uno de los elementos componentes afecta y genera cambios en los demás elementos, en las relaciones entre los mismos y en la conducta de la organización toda. A

⁴ Rodríguez, Darío. (2004). *Gestión Organizacional: Elementos para su estudio*. Santiago: Ediciones Universidad Católica de Chile, p28.

⁵ Rodríguez, Darío. (2004). *Gestión Organizacional: Elementos para su estudio*. Santiago: Ediciones Universidad Católica de Chile, p28.

través del diseño de la estructura de la organización se busca el logro de un adecuado grado de eficacia y eficiencia de la organización”⁶.

Es necesario tener presente que “dentro de la estructura, la formalidad es un elemento fundamental, ya que proporciona un ambiente interno adecuado en la organización, es decir, se tienen claros los fines de ésta, y por lo tanto las actividades que desarrollan sus miembros contribuyen al logro de los objetivos organizacionales.

El diseño de organización, dado un axioma de la gestión organizacional que dice “la estructura sigue a la estrategia” (Chandler, 1962), con lo que se requiere remarcar la enorme importancia del diseño de la estructura de una organización. En la estructura que se defina, se abren oportunidades de operación, de tal modo que ciertas estrategias sólo son posibles si se cuenta con las estructuras adecuadas, así como una estructura solo permite ciertas opciones, una cierta estrategia sólo es posible a partir de una estructura que la permita. En resumen, si se desea imponer una cierta estrategia, se deberá estructurar la organización de acuerdo con las necesidades de la estrategia. Esta reflexión, por otra parte, nos lleva a entender que la relación entre la estructura y la estrategia es de índole tal, que tanto podemos decir que la estructura sigue a la estrategia como que la estrategia posibilita (u obstaculiza) a la estructura, como han experimentado amargamente los pasajeros ejecutivos de estructuras burocráticas”⁷.

También podemos establecer al diseño organizacional como “la descripción y clasificación de las unidades de una organización, en razón a las funciones, líneas de mando, departamentos, normativas y estilos gerenciales de la toma de decisión, con el objetivo de dar respuestas a situaciones históricas concretas”⁸.

⁶ <http://www.mitecnologico.com/Main/ConceptoImportanciaDiseñoOrganizacional> 14/09/09

⁷ Rodríguez, Darío. (2004). *Gestión Organizacional: Elementos para su estudio*. Santiago: Ediciones Universidad Católica de Chile, p69-70

⁸ <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/598724/Las-bases-del-diseno-de-la-estructura-organizacional.html> 14/10/09

CAPITULO 3. SITUACIÓN ACTUAL.

La Oficina de Relaciones Institucionales <tiene por Misión “Promover y fortalecer las relaciones existentes de nuestras unidades académicas con universidades, institutos y otros organismos, ligados al quehacer universitario. Además, fomentar el desarrollo de futuras relaciones con entidades académicas de excelencia, a partir de los intereses estratégicos que las escuelas y facultades que nuestra universidad han propuesto” lo que define su quehacer y el sentido final de sus funciones y acciones, para lo que es imprescindible contar con una estructura que sea funcional a ella, situación que como hemos apreciado anteriormente es insuficiente.

La oficina de Relaciones institucionales es la encargada de la recopilación y registro y de los convenios que posee la Universidad de Valparaíso, con Universidades e institutos de educación superiores nacionales y extranjeros o con organismos nacionales de diversos ámbitos, como bomberos, asociaciones hoteleras, municipalidades entre otros, encontrándose actualmente en “proceso de formalización, operando bajo acuerdo verbal y oficializado vía correo electrónico, enviado a toda la comunidad universitaria. Para ello se han desarrollado los borradores de Decreto y Oficio introductorio al Decreto, de la creación de dicha unidad; además de las gestiones propias de la creación del cargo, con las autoridades centrales de la universidad (Fiscal y Director de Recursos Humanos). Cambio no menor, ya que afecta a la estructura orgánica de la institución”⁹. Esta situación ha generado que en ocasiones los convenios sean tramitados por otras instancias de la Universidad sin el conocimiento de la oficina, lo que provoca, entre otros aspectos negativos, que la base de datos que contiene los registros de los convenios, esté incompleta.

La oficina está conformada, por un coordinador de la Relaciones Institucionales, el que se desempeña en media jornada en la unidad, puesto que desarrolla labores de profesor en la Facultad de Arquitectura; además, prestan servicios dos alumnas de la carrera de administración pública, por lo menos hasta el comienzo de esta investigación, que realizan funciones de apoyo administrativo, una a cargo del ámbito nacional y la otra

⁹ Informe de Acreditación de la Universidad de Valparaíso, correspondiente a la Dirección de Extensión y comunicaciones e información obtenida en la oficina de Relaciones Institucionales.

del internacional, las cuales también trabajan solo media jornada, sin contar con las facultades necesarias para llevar a cabo otras funciones que no sean las de organizar y mantener al día la base de datos, responder correos y cartas, de acuerdo con instrucciones del coordinador.

Para el cumplimiento de sus objetivos y funciones, esta oficina no cuenta con el respaldo de una Política de Relaciones Internacionales institucionales y un Manual de Convenios, que sirvan de orientación para un desempeño acorde a las necesidades de la Universidad, lo cual se ha traducido en la falta de criterios uniformes a la hora de establecer convenios, como para la elaboración de procedimientos.

La oficina actúa como un intermediario entre los diversos actores, tanto internos (División Académica, Fiscalía, carreras de la Universidad) como externos (Universidades Nacionales y Extranjeras, y otras organizaciones), asumiendo solo un rol administrativo para la tramitación final de los convenios y su posterior registro, sin tener una mayor injerencia en el proceso que derivo en la concreción del mismo.

Esta oficina atiende normalmente la recepción de solicitudes o consultas sobre diversos temas, como por ejemplo:

- Información de instituciones u organismos específicos, para la creación de posibles vínculos institucionales.
- La situación de vigencia o caducidad de los convenios, para ejecutar aquellos aspectos acordados, que puedan favorecer a las distintas carreras o unidades de la Universidad.
- La Materia y los alcances de los convenios y que es lo permitido realizar, para que la ejecución de las actividades que se realicen estén acorde con lo estipulado en los convenios.

La relevancia de esta tarea radica en que dicha información puede ser vital para la toma de decisiones sobre materias que impulsan el desarrollo institucional y académico.

La oficina no posee el respaldo necesario para hacer frente a los requerimientos externos, ya que como se mencionó opera una base de datos incompleta y desactualizada, lo cual dificulta la calidad del servicio.

Otra de sus actividades es el seguimiento de la tramitación de los convenios, cuyo proceso comienza una vez elaborado el convenio de acuerdo a las especificaciones establecidas por las partes, debiendo enviarse desde la Oficina de Relaciones Institucionales a Fiscalía para que ésta otorgue su visado y pueda ser aprobado y firmado por el Rector, pasando posteriormente a oficina de partes – dándole número y fecha de decreto – para que pueda entrar en vigencia. Finalmente una copia retorna a la oficina para ser archivada y registrada en la bases de datos correspondiente. Una de las principales complicaciones en este proceso son los tiempos de tramitación, los cuales son en la mayoría de los casos excesivos, lo que provoca que las Carreras o unidades interesadas de la Universidad y/o las contrapartes ejerzan presión a la oficina y ésta, a su vez, a las distintas instancias de tramitación, lo que puede perjudicar las relaciones o el éxito y puesta en marcha del convenio. Cabe agregar que en el último tiempo se ha requerido por parte de las autoridades de la Universidad, que las instituciones con las que se establecen convenios académicos deban ser aprobadas por la División Académica.

Dada su función la oficina debe estar constantemente comunicada y coordinada con la oficina de Movilidad Internacional Estudiantil, que depende funcionalmente de la División académica de la universidad, puesto que ambas realizan funciones complementarias y necesitan trabajar en conjunto para lograr sus metas, ya que generalmente el logro de un convenio marco trae consigo un convenio de Movilidad Internacional Estudiantil, pero dicha tarea a veces se ve dificultada, puesto que físicamente se encuentran separadas y distanciadas, ya que una se encuentra en Valparaíso y la otra en Viña del Mar, lo que genera lentitud en la coordinación de actividades y en el acceso a documentos necesarios para el desarrollo de sus actividades, además existe una separación administrativa puesto que dependen de diferentes organismos de la Universidad.

Finalmente podemos mencionar que no existe un control, seguimiento ni evaluación, de los convenios, que permita, tanto a esta oficina como a la propia Universidad, saber si existe o no un cumplimiento efectivo de lo que se ha pactado, como

a si mismo determinar cuáles fueron los beneficios obtenidos, y aquello que debe mejorarse para futuros convenios.

3.1.-Información de Estadística Oficina de Relaciones Institucionales.

Tabla 1

| CONVENIOS INTERNACIONALES SUSCRITOS POR AÑO(*) | | | | | | | | | | | | | |
|---|----------------------|---------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| | País | A-2000 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | Total |
| 1 | Argentina | 9 | 6 | 5 | 2 | 8 | 4 | 3 | 8 | 6 | 1 | | 52 |
| 2 | Australia | | | | | | | | | 4 | | | 4 |
| 3 | Austria | | | | | | | | | | 1 | | 1 |
| 4 | Alemania | 1 | 1 | | | | | 1 | 3 | 1 | | | 7 |
| 5 | Bélgica | | | | | | | 1 | | | 1 | | 2 |
| 6 | Bolivia | | | 2 | | 8 | | 1 | 2 | 1 | | | 14 |
| 7 | Brasil | 3 | | | 1 | | 4 | 2 | 1 | 1 | 1 | | 13 |
| 8 | Colombia | 2 | | 1 | 2 | 1 | | | 2 | 4 | 1 | | 13 |
| 9 | Costa Rica | 1 | | | | 1 | | | | | | | 2 |
| 10 | Cuba | 1 | 1 | | | | 1 | | | | | | 3 |
| 11 | China | | 1 | | | | | 1 | | | | | 2 |
| 12 | Croacia | | | | | | | | | 1 | | | 1 |
| 13 | Dinamarca | 1 | | | 1 | | | | | | | | 2 |
| 14 | Ecuador | 1 | | | 1 | | | 2 | | 1 | | | 5 |
| 15 | El Salvador | | | 1 | | | | | | | | | 1 |
| 16 | España | 18 | 6 | 6 | 9 | 4 | 4 | 6 | 5 | 7 | 6 | | 71 |
| 17 | EEUU | 9 | 1 | 1 | 2 | 2 | 5 | | | 1 | | | 21 |
| 18 | Francia | 2 | 5 | 2 | 7 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 32 |
| 19 | Finlandia | | | | | | | 1 | | 1 | | | 2 |
| 20 | Guatemala | | | 6 | | | | | | | | | 6 |
| 21 | Israel | | | 1 | | | | | | | | | 1 |
| 22 | Italia | 1 | | | 1 | | | | | 1 | | | 3 |
| 23 | México | 4 | 2 | 1 | 2 | | 9 | 2 | 1 | 1 | | 1 | 23 |
| 24 | Noruega | 1 | | | | | | | | | | | 1 |
| 25 | Nueva Zelanda | | | | | | | 2 | | | | | 2 |
| 26 | Panamá | 1 | 1 | | | | | | | | | | 2 |
| 27 | Paraguay | 4 | | 1 | | | | | | 1 | | | 6 |
| 28 | Perú | 1 | 2 | | | 2 | | | 2 | | | | 7 |
| 29 | Puerto Rico | | | 1 | | | | | | | | | 1 |
| 30 | República Dominicana | | | 2 | | | | | | | | | 2 |
| 31 | Rusia | | | 1 | | | | | | | | | 1 |
| 32 | Suecia | | | | 1 | | | | 1 | 2 | | | 4 |
| 33 | Suiza | | | | | | | | | 1 | | | 1 |
| 34 | Sudáfrica | | | | | | | | | 2 | | | 2 |
| 35 | Múltiples | | 1 | 2 | | | 2 | | 1 | 1 | | | 7 |
| | Totales | 60 | 27 | 33 | 29 | 28 | 31 | 26 | 29 | 39 | 12 | 3 | 317 |

Tabla 2

| RESUMEN DE CONVENIOS INTERNACIONALES VIGENTES(*) | | | | |
|--|-----------|-----------------------|------------------|------|
| Nº | PAIS | Nº CONVENIOS VIGENTES | Nº INSTITUCIONES | Zona |
| 1 | Argentina | 33 | 18 | ASUR |
| 2 | Australia | 4 | 2 | OCEA |
| 3 | Austria | 1 | 1 | EU |
| 4 | Alemania | 3 | 1 | EU |
| 5 | Bélgica | 1 | 1 | EU |
| 6 | Bolivia | 6 | 4 | ASUR |
| 7 | Brasil | 11 | 9 | ASUR |
| 8 | Colombia | 8 | 6 | ASUR |
| 9 | Cuba | 1 | 1 | ACEN |
| 10 | China | 1 | 1 | ASIA |
| 11 | Croacia | 1 | 1 | EU |
| 12 | Dinamarca | 1 | 1 | EU |
| 13 | Ecuador | 5 | 3 | ASUR |
| 14 | España | 38 | 25 | EU |
| 15 | EEUU | 9 | 7 | ANOR |
| 16 | Finlandia | 1 | 1 | EU |
| 17 | Francia | 17 | 11 | EU |
| 18 | Guatemala | 6 | 1 | ASUR |
| 19 | Italia | 2 | 2 | EU |
| 20 | México | 13 | 7 | ANOR |
| 21 | Paraguay | 6 | 4 | ASUR |
| 22 | Perú | 4 | 4 | ASUR |
| 23 | Suecia | 4 | 3 | EU |
| 24 | Suiza | 1 | 1 | EU |
| 25 | Sudáfrica | 2 | 1 | AFR |
| Totales | | 179 | 116 | |

(*)Elaborados en la Oficina de Relaciones Institucionales

ASUR: América del Sur; OCEA: Oceanía; EU: Europa; ASIA; ANOR: América del Norte; AFR: África.

Tabla 3*

| Resumen de Total de Convenios Internacionales | | | | | | | | | | | | |
|---|--------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|
| Año | A-2000 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | Total |
| Convenios | 60 | 27 | 33 | 29 | 28 | 31 | 26 | 29 | 39 | 12 | 3 | 317 |

Grafico 1*

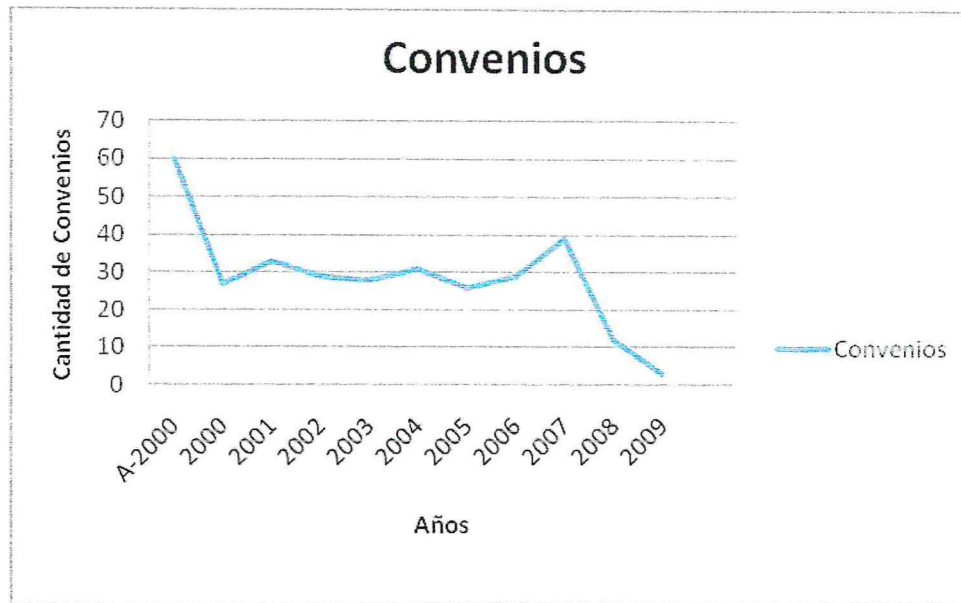
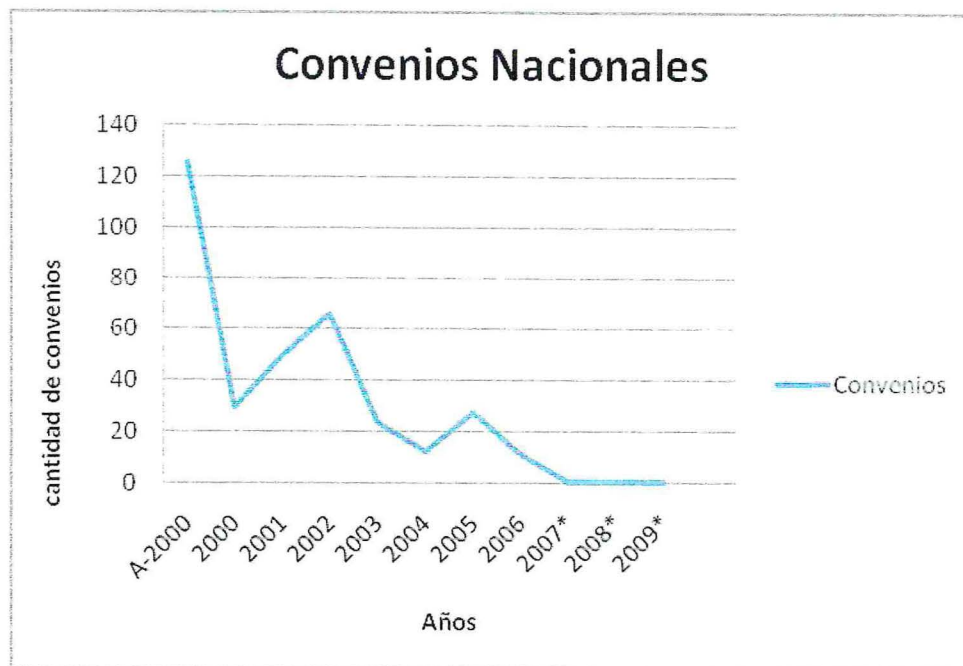


Tabla 4*

| Resumen de Total de Convenios Nacionales | | | | | | | | | | | | |
|--|--------|------|------|------|------|------|------|------|---------|---------|---------|-------|
| Año | A-2000 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007(*) | 2008(*) | 2009(*) | Total |
| Convenios | 126 | 29 | 49 | 66 | 23 | 12 | 27 | 11 | | | | 343 |

(*)no existe registro de convenios en la base de datos de la oficina de Relaciones Institucionales.

Grafico 2*



*Elaboración propia, con base en información obtenida en la oficina de Relaciones Institucionales

Tabla 5

| Resumen convenios oficina de Relaciones Institucionales | | | |
|---|---------------------------|----------------------|-------|
| | Convenios Internacionales | Convenios Nacionales | Total |
| convenios vigentes | 179 | 173 | 352 |
| convenios caducos | 138 | 170 | 308 |
| total de convenios | 317 | 343 | 660 |
| total de convenios administrados* | 352 | | |

*Al 15 de nov. 2009, elaboración propia con base en información obtenida en la oficina de Relaciones Institucionales

Tabla 6:

| Convenios Internacionales | | | |
|---|---------------------------------------|-----------|--|
| | Institución | País | Tipo de Convenio |
| Convenios Concretados | Universidad de Colima | México | Convenio de Doble Titulación |
| | Sup de Co Montpellier | Francia | Renovación Convenio Doble Titulación Carrera Ingeniería Comercial |
| | Sup de Co Montpellier | Francia | Convenio de Doble Titulación Carrera Adm. Negocios Internacionales |
| Convenios en Trámite | | | |
| | Universidad de San Diego | EEUU | Convenio de Doble Titulación Carrera Adm. Negocios Internacionales |
| | Universidad Miguel Hernández de Elche | España | Convenio Marco Cooperación, Convenio de Intercambio de Alumnos |
| | Universidad Nacional de San Luis | Argentina | Convenio Marco Cooperación, Convenio de Intercambio de Alumnos |
| | Universidad de la República | Uruguay | Convenio Marco Cooperación, Convenio de Intercambio de Alumnos |
| | ITESO | México | Convenio Marco Cooperación, Convenio de Intercambio de Alumnos |
| | Universidad Rey Juan Carlos | España | Convenio Marco Cooperación, Convenio de Intercambio de Alumnos |
| | Real Academia Danesa de Bellas Artes | Dinamarca | Renovación de Memorandum de Acuerdo |
| Elaboración propia, con datos de la Oficina de Relaciones Institucionales | | | |

3.2.- Entrevista al Coordinador de la oficina de Relaciones Institucionales de la Universidad de Valparaíso, el día 12 de noviembre de 2009.

1.- ¿Podría decirme cuales son los objetivos y funciones de la oficina?

“Lo que hemos establecido es que nosotros tramitamos lo que es los convenios nacionales e internacionales, esa es como la función principal, ayudar y colaborar para que los convenios propuestos por la unidad académica sean llevados adelante, ser un nexo entre la unidad académica y la instituciones con las cuales se quieren relacionar y además y yo creo que lo más importante, es centralizar nosotros para tener una idea de que es... cual es la actividad total de la Universidad en términos de relaciones internacionales, centralizar yo creo que eso es como la función principal...”

2.- ¿A usted le parece que la oficina posee el estatus y reconocimiento que se merece dentro de la Universidad?

“Yo creo que le falta todavía formalización... sí podría ser reconocimiento y por lo tanto eso va ligado estrictamente con la...asignación de funciones”

3.- ¿Cree usted que esta Oficina posee la estructura organizacional y personal adecuado para el cumplimiento de sus objetivos?

“No, no, no le falta, le falta personal... y estructura, o sea van como de la mano,... tiene que haber personal para que haya estructura, tiene que haber estructura para que haya personal entonces... mientras no esté oficializado va a ser difícil”

4.- ¿Cuáles son los avances en la elaboración de la Política de Relaciones Institucionales y el Manual de Convenios?

“Es que es como... un círculo vicioso en términos de que... por ejemplo... nos llevamos la jornada en responder la cotidianidad y no podemos pensar en el futuro, porque como somos pocos y tenemos tan poco tiempo...llegó aquí y en la mañana solamente contesto los correos y me tengo que ir... ese es como el criterio...entonces la cotidianeidad nos supera y por lo tanto no podemos pensar en el futuro así a grandes...”

¿Llevan el día a día?

“... claro uno debiese tener una persona para que este revisando todos los correos, que... responda y haga el seguimiento de los convenios... y alguien que esté pensando en los que hay que proponer...en las grandes líneas...”

5.- ¿Como evaluaría el desempeño y cumplimiento de los objetivos establecidos para la oficina?

“Yo creo que el desempeño es muy bueno, porque somos muy pocos, o sea es como una tarea artesanal la que llevamos acá... y el cumplimiento de los objetivos es tratar...de dar una respuesta...integral de las relaciones internacionales, pero es difícil mientras no haya un equipo y no esté establecido...no esté formalizado, es difícil, cuesta..., por ejemplo no manejamos recursos para nuestros gastos, nos falta para la tinta... podría ser mucho más dinámico si esto estuviera formalizado y establecido”

6.- ¿Cree usted que esta oficina debería tomar un rol más protagónico en el proceso de los convenios?

“Por supuesto esta oficina debiese ser, como... en otras Universidades ...solamente cosa de números, tener a lo menos cuatro personas jornada completa trabajando aquí, es la única forma..., primero tener presupuesto para funcionar,...y después tener un staff, de personas que están trabajando aquí... como que uno lo ve...”

7.- ¿Por qué existen convenios que no son tramitados por esta oficina?

“Yo creo que por la falta de... formalización de esta oficina, porque además somos una oficina que se está creando ahora recién... y nos falta figurar en la orgánica de la Universidad, por ejemplo nadie duda que las cosas tienen que pasar por Fiscalía,, ni siquiera se lo preguntan, pero por aquí... no lo sabemos... lo mismo, por ejemplo, se ha instaurado que ahora todos los convenios tienen que pasar por División Académica, por que tocan aspectos académicos, lo cual me parece, ... y ya se ha casi establecido, pero todavía no nos establecemos nosotros, porque todavía no tenemos peso...”

Y no deberían las autoridades tratar de evitar esto.

“...es como difícil... lo que haría yo es plantearlo en términos de que... la situación en general es demasiado compleja y... las circunstancias nos superan y por eso se pasan cosas...”

8.- ¿Le parece a usted que debería establecerse una prioridad respecto de las áreas geográficas o Universidades con las que se debería firmar o establecer convenios?

“Sí, pero yo no lo haría por zona geográfica... yo lo haría por la potencia, por el capital intelectual que manejan ciertas universidades, hay universidades que son punteras y con esas debiésemos relacionarnos. Ahora, hoy en día esta todo el asunto de Australia muy fuerte, Oceanía, Australia, Nueva Zelanda que es importante para nosotros, pero pasa por otras temas no sé si por aspectos geográficos... y ahí entramos, con respecto a los ranking de las universidades con las cuales nos estamos relacionando... y es un tema complejo porque los ranking son un poco mentirosos”

9.- ¿Existen complicaciones en cuanto a la mantención de la base de datos? Por ejemplo se cuenta con el registro de todos los convenios existentes.

“No todos, generalmente nos vamos encontrando con sorpresas, nos vamos enterando de las cosas, de repente aparece que resulta que tenemos un convenio con no sé quién y no está... lo de Montpellier, lo que nos pasó, resulta que ahora me enteré que en Montpellier tenemos un convenio general con Montpellier I, II y III, pero no está, no figura y no está ni siquiera decretado sino que no está tomado de razón, tiene que tener toma de razón para que sea válido, hay documentos que están firmados y no tienen toma de razón entonces no tienen valor, y ahí hay un problema de los procesos antiguos o sea si el Rector o quien corresponde firmaba...entonces... yo creo que lo principal aquí... y que va a tener casi dictaminado por Fiscalía o no sé cual es la instancia que corresponda, que diga que para hacer convenios, el único que firma convenios aquí es el Rector... un decano no puede firmar convenios...”

Y antes pasaba

...”no sé si antes pasaba o no pasaba, pero hay documentos... yo creo que por falta de conocimientos... los decanos no firman convenios son los rectores, los representantes legales de la Universidad...entonces... no es un tema de que pasara o no pasara, es un tema que los convenios en sí, había una manera quizás de manejarse quizás poco apegada a la reglamentación, porque no está establecida la reglamentación tampoco, entonces si no estaba establecido... si no estaba establecido el marco... no había, entonces lo que yo creo que hay que establecer ahora es marco...regulación

10.- ¿Cree usted que se necesita establecer control, seguimiento y evaluación para los convenios? ¿Por qué?

“Sí, por supuesto... por una razón muy simple, para los procesos de acreditación es necesario establecer índices de resultados y para poder tener índices de resultados hay que tener seguimiento y control de los mismos... porque tiene que haber una definición de la Universidad sobre que va a querer, muchos convenios y poco efectivo, o pocos convenios y efectivos, eso todavía está por definirse... tendrán que ser la autoridades centrales a través del consejo académico o no sé quien defina que es lo que pretende para la Universidad... o quizás las autoridades centrales deriven eso en las unidades y sean las Facultades las que digan... mire a mi me interesa tener muchos convenios... pero el asunto y lo que hay que tener claro es el para qué queremos esos convenios...mire la Escuela de Arquitectura se va a internacionalizar, vamos a traer muchos alumnos, vamos a enviar muchos alumnos, necesitamos muchos convenios, y los vamos a enviar a las mejores escuelas de arquitectura, entonces definimos un perfil, nosotros queremos tener una relación de identidad con Latinoamérica... ese es lo que hay que definir creo yo”

11.- ¿Cuál es la importancia de la coordinación entre Movilidad Internacional Estudiantil y Relaciones Institucionales?

“O sea la coordinación es absoluta, porque toda la movilidad estudiantil, la principal va por medio de convenios, entonces hay una relación ahí que es directa.

12.- ¿Qué aspectos se deben mejorar, para el cumplimiento de las funciones y qué medidas se pueden tomar?

“Yo creo...pasa por la definición de una estructura funcional por decirlo de alguna forma y por la asignación de recursos y medios para esa estructura, ahí se podrán mejorar esas funciones, porque ahora estamos trabajando al máximo con lo poco que tenemos... y las experiencia lo dice todo también”

13.- ¿Que recursos humanos o físicos requiere la oficina para el desempeño adecuado de sus funciones?

“Yo creo que en rigor con dos personas jornada completa, más el Director o Coordinador (a), se podría perfectamente...funcionar esto, y para eso yo creo una secretaria encargada... labores administrativas y seguimiento de toda la documentación y otra persona encargado de actualizar que tendría que ser o un diseñador o un relacionador público encargado de evaluar y actualizar constantemente todo lo que es base de datos, contactos... establecer esos datos, por ejemplo quienes son nuestros socios, como son, que tienen, que nos ofrecen que nosotros les podemos ofrecer cuales son las posibilidades de actuación.

Y físicos, bueno la habilitación de... yo creo que un par de oficinas equipamiento para ellas, una oficinas grandes para poder recibir delegaciones, una sala de reuniones decentes... esta ubicación (Dirección de Extensión y Comunicaciones, Errázuriz) me parece bien, estas condiciones no, pero creo que se podría funcionar con eso, lo que pasa es que es un problema como general, o sea nosotros debiésemos estar en el lugar más representativo de la Universidad,... por que en la Santa María está claro, los tipos se instalan ahí en su edificio y le dan una oficina ahí y ya con eso ganan, los de la Católica están aquí en la Casa Central, ya pero nosotros donde estamos, yo creo que eso es un dato no menor de la causa... yo creo que debiésemos estar ahí en la parte de adelante del edificio de Derecho, pero claro difícil que nos den una oficina ahí a nosotros, seguramente si hay algo ahí va a ser para el Rector”.

3.3 ANALISIS DE LA INFORMACIÓN RECOGIDA

De acuerdo a datos recopilados en la oficina de Relaciones Institucionales, podemos apreciar, en primer lugar, que existe escasa información con respecto al área de convenios nacionales, de hecho la información fue obtenida luego de revisar una base de datos incompleta, que fue actualizada hace un par de meses, pero que no cuenta con la suficiente fidelidad y seguridad respecto de la información contenida, ya que existe documentación de la cual se tienen registros, pero que no se encuentran físicamente, o por el contrario que se encuentran físicamente, pero de los que no hay registros. Por otro lado la base de datos correspondiente a los convenios internacionales se encuentra un poco más completa, por lo cual se pudo recabar algo más de información de ella, pero aun así existen claras falencias.

A pesar de que en algunos casos la información se encuentra incompleta, podemos concluir de todas maneras una baja drástica en la concreción de convenios tanto en los internacionales, pero sobre todo en los nacionales, en los últimos años, correspondientes a la disolución de Vínculos y Cooperación Internacional y la formación en su reemplazo de Relaciones Institucionales. Cabe recalcar que esta información no necesariamente corresponde a todos los convenios realizados en los últimos años por la Universidad de Valparaíso, puesto que como hemos mencionado antes y recalcaremos en la entrevista realizada al Coordinador, no todos los convenios pasan por la unidad desde que se inició la transición.

La baja cantidad de convenios concretados por la unidad este año no se debe a la falta de interés de otras instituciones, sino a la demora en la tramitación de los mismos, algunos de los convenios mencionados en la tabla N° 6 están siendo tramitados desde mayo, es decir, en esa fecha fueron enviados a Fiscalía General para su revisión, los cuales al volver a la oficina han quedado retrasados por la escasa capacidad de gestión que posee la misma. Lo anterior dificulta el progreso tanto de la unidad como de la Universidad en este ámbito y es sumamente delicado, sobre todo considerando los objetivos que esta última se ha planteado como por ejemplo "Promover la movilidad Académica (profesores y estudiantes) intra y extrainstitucional, mediante el establecimiento de política de movilidad coherente con los objetivos de la planificación

estratégica institucional y de los programas de postgrado; fortalecer vínculos y relaciones con el medio académico y laboral¹⁰.

El análisis de la entrevista realizada al Coordinador de la oficina ilustra sobre el desconocimiento de los objetivos y funciones que han sido asignadas, como respecto de una serie de problemas que permiten explicarse el estado actual de la Unidad, lo que se repite en las subordinadas que laboran en ella, situación que claramente entorpece el posicionamiento, fortalecimiento y progreso de la oficina, inclusive poniendo en riesgo el cumplimiento del Plan de Desarrollo Institucional 2010-2014 de la Universidad.

¹⁰ Plan de Desarrollo Institucional Universidad de Valparaíso 2010- 2014

CAPITULO 4. PROPUESTA DE MEJORA

La propuesta para mejorar la situación de la oficina de Relaciones Institucionales consiste en realizar un diseño organizacional que sea capaz de cumplir con los objetivos definidos para la oficina, aspecto que también debe ser analizado, con el propósito de orientar el accionar de la organización coherentemente hacia su logro, evitando la pérdida de recursos y esfuerzos, tanto como las disputas de competencias, responsabilidad y autoridad.

Para que lo anterior se transforme en realidad se plantea implementar a lo menos las siguientes propuestas, para un desarrollo integral y sostenido en el tiempo:

4.1.-Propuestas y Planes de implementación

1. **Propuesta.-** Comenzaremos proponiendo un análisis y perfeccionamiento de los objetivos y funciones que se le han establecido para Oficina de Relaciones Institucionales, según esto deberían quedar de la siguiente manera:

Objetivos:

Estos deben ser capaces de determinar qué es lo que se va a lograr a través del accionar del Departamento.

- Fortalecer las relaciones existentes de nuestras unidades académicas, por medio de una efectiva utilización de los convenios vigentes.
- Fomentar las nuevas relaciones institucionales de nuestras unidades, con entidades académicas de excelencia, a través de la celebración de convenios de cooperación –marco y específicos-.
- Establecer claramente un mecanismo para medir los resultados de cada convenio
Todo esto definido en el Manual de Convenios

- Concretar la realización de la Política de Relaciones Institucionales, incluida en la Política de la Dirección de Extensión y Comunicaciones, que proponga y defina el desarrollo de las nuevas relaciones institucionales, a la luz de las políticas país de convenios internacionales.
- Concretar la creación del Manual de Convenios, que agilice y sistematice la realización de Convenios por parte de las unidades y que tome forma a través de acciones específicas, definidas dentro de esta que haga posible medir por medio de resultados de logro cada convenio. *Los objetivos deben ir adecuándose a las nuevas necesidades de la oficina y a su funcionamiento actual.*

Funciones principales:

- Orientar el alineamiento de los convenios propuestos, por medio de la inserción de éstos, en la Política de Relaciones Institucionales.
- Facilitar el desarrollo de relaciones institucionales de las unidades de la universidad, por medio de la asesoría, elaboración y seguimiento de los convenios propuestos.
- Velar por el cumplimiento de las normas propuestas en el Manual de Convenios, en cuanto exista un objetivo específico que se puede medir y responsable del mismo.

Implementación.- Un requisito fundamental para que toda organización logre el cumplimiento de sus objetivos y ejecute de manera optima las funciones que han sido determinadas, es que las personas que trabajan en la oficina estén familiarizadas con ella, que conozcan el propósito de lo que hacen. Como queda demostrado en la entrevista realizada al encargado, no existe una idea clara de los objetivos y funciones determinadas, lo que crea confusión en cuanto al fin que se persigue y crea desorden y falta de organización en la unidad. Por tanto un paso fundamental es dar a conocer estos aspectos tanto al encargado como a las demás personas que desarrollan labores en la oficina, lo cual les ayudará a orientar su quehacer y permitirá llevar a cabo de mejor manera la gestión de la oficina. La manera óptima para que esto se concrete es mediante reuniones de

equipo destinadas a socializar y explicar los objetivos y funciones de la Oficina, a todo el personal, con el objeto que sean internalizados y comprendidos, logrando con ello armonizar su actividad con el aporte para su obtención, lo que posibilita la funcionalidad de la parte respecto del todo, estableciendo claramente las responsabilidades y grados de autoridad que le compete a cada cual en el rendimiento organizacional.

- 2. Propuesta.-** Es imprescindible realizar un estudio sobre descripción y análisis de cargos, lo que permitirá establecer los requisitos que deben poseer las personas que los ocupen, posibilitando determinar las brechas existentes en la actualidad.

Se debe establecer la cantidad de personal que requiere el Departamento, para lo que será necesario estudiar la carga de trabajo que demanda el cumplimiento de los objetivos. Por lo pronto y como propuesta inicial, se plantea que es imprescindible contar con un Coordinador o responsable de oficina, que desarrolle labores a jornada completa en ella, un profesional de apoyo administrativo y una secretaria que apoye la función de la jefatura o coordinación

- 3. Propuesta.-** Para que la oficina de Relaciones Institucionales logre desarrollarse, se le debe otorgar el debido reconocimiento por parte de la Universidad, es decir, que se concrete la formalización de la unidad, ya que la falta de esto repercute en su capacidad de gestión, puesto que en estricto rigor, esta unidad “aún no existe”, lo que conlleva a que se produzca una ausencia o desconocimiento de funciones, y asignaciones de presupuesto. Y además esta falta de formalidad provoca que no todos los convenios pasen o se registren obligatoriamente en las bases de datos de la oficina. Por lo demás como especificamos anteriormente al definir el diseño organizacional se plantea que “dentro de la estructura, la formalidad es un elemento fundamental, ya que proporciona un ambiente interno adecuado en la organización, es decir, se tienen claros los fines de ésta, y por lo tanto las

actividades que desarrollan sus miembros contribuyen al logro de los objetivos organizacionales”¹¹

Implementación.- Realizar una propuesta formal a las autoridades responsables, para generar el reconocimiento y formalización respectiva.

- 4. Propuesta.-** Elaborar una Política de Relaciones Institucionales, que establezca y oriente respecto de criterios generales sobre el tipo de Convenio esperado, con qué instituciones, sobre qué materias, países, etc. que facilite la toma de decisiones. De igual forma es necesario crear manuales de procedimientos del área.

Implementación.- Planificar a corto plazo, es decir en un año o menos, la elaboración de la Política de Relaciones Institucionales, y de los manuales de procesos, estableciendo un programa con fechas definidas, que determine niveles de avance, realizando las coordinaciones con las otras áreas de la Universidad que se relacionen con la Unidad.

También si es pertinente solicitar la ayuda de la unidad de Movilidad Internacional Estudiantil y otras unidades necesarias, como podrían ser la División Académica y Fiscalía General, en materias que sean de su competencia. Por ejemplo a Movilidad Internacional Estudiantil, para establecer las normas respecto al intercambio de alumnos que manejan o que serían necesarias incluir para concretar los convenios correspondientes a este tema. Con la División Académica acordar la que requisitos debe tener la institución con la que se va a acordar un convenio, en materias que le parezcan pertinentes a esta, como puede ser la excelencia, el reconocimiento nacional o internacional, entre otros. Y finalmente a Fiscalía General todo aquello que tenga que ver con la legalidad de los convenios, con las normas o cláusulas que estos deban cumplir.

¹¹ Rodríguez, Darío. (2004). *Gestión Organizacional: Elementos para su estudio*. Santiago: Ediciones Universidad Católica de Chile, p69-70

- Propuesta.-** Creación de una base de datos que optimice la administración de los convenios, estableciendo los requerimientos de información que se necesiten tanto la misma oficina como para aquella que soliciten las otras unidades de la Universidad. Esta base de datos debe ser manejable y fácil de actualizar, para lograr respuestas inmediatas y mejoramiento continuo.

Implementación.- Luego de determinar las necesidades con respecto a la base de datos necesaria para esta unidad, consultar con la Dirección de Informática (DISICO), de la Universidad la posibilidad de prestar ayuda en esta tarea, de ser así, la unidad deberá presentar un proyecto formal a está para la creación de las bases de datos necesarias.

- Propuesta.-** Implementar métodos de coordinación, control y evaluación. El control e implementación de los convenios quedará a cargo de cada unidad académica, en caso que corresponda a una en particular, de Movilidad Internacional Estudiantil en el caso de que sean de intercambio general de alumnos o de quien sea pertinente de acuerdo a la materia y objetivo general del convenio, todo lo anterior siempre con la ayuda y respaldo necesario de la Oficina de Relaciones Institucionales.

En cuanto a la Evaluación de Resultados esta debería quedar a cargo de una comisión especializada que cuente con los encargados de Relaciones Institucionales, Movilidad Internacional Estudiantil, Director de la División Académica, y coordinadores de carreras. Ya que son ellos los más pertinentes para desarrollar esta tarea debido a sus competencias y relación con los convenios.

Implementación.- Todas aquellas carreras que deseen crear o implementar los convenios disponibles deberán definir para esto, un funcionario responsable del control de los mismos(coordinador), el cual debe estar al tanto del tema de los Vínculos y la cooperación, ya sea nacional o internacional, que por lo general son aquellas carreras que utilizan regularmente los convenios, para las demás carreras de la Universidad que no puedan contar con un funcionario especializado, pueden recurrir a la ayuda de la Oficina de Relaciones institucionales.

En cuanto a la evaluación, dicha comisión deberá establecer un cronograma de actividades, el cual defina los periodos en los cuales esta deba reunirse y evaluara los resultados obtenidos por los convenios, previo a esto la comisión estará encargada de establecer y aplicar los criterios necesarios para la evaluación de los convenios. De esta manera se podrá decidir, si llegado el momento, es pertinente renovarlo o no, asimismo aplicar cambios para futuros convenios (retroalimentación).

Es necesario tener en consideración que la puesta en marcha de las soluciones planteadas en este análisis, no es una respuesta definitiva del problema, sino un paso inicial que debe ser además aplicado de manera tal que la organización sea capaz de solucionar otras necesidades e incluso nuevos problemas, que la reorganización realizada en la oficina de Relaciones institucionales ayude a la adaptación frente a los cambios que se vayan presentando, ya que al tener una estructura firme y bien establecida será capaz readecuar su funcionamiento y dar respuestas rápidas y satisfactorias. Aun así, implementar éstas soluciones en este Organismo será un gran avance, resolviendo gran parte de los problemas y generando las condiciones para llevar a cabo una gestión acorde con las necesidades inmediatas de la oficina.

4.2.-Resultados esperados

Tras la implementación de las propuestas, se espera que esta oficina logre cumplir con los objetivos planteados y llevar a cabo las funciones asignadas, desarrollando un papel mucho más protagónico y reconocido dentro de la Universidad. A su vez este reconocimiento e instauración de la Oficina de Relaciones Institucionales como la única encargada del registro y enlace de los vínculos institucionales, aportará a la Universidad en la obtención de un mayor control y evaluación con respecto a los convenios y acuerdos establecidos.

Po otra parte, se espera que la oficina pueda establecer una relación más amplia y dinámica con aquellas unidades que son imprescindibles para el desarrollo y la concreción de los convenios, como la División Académica, Fiscalía General y Movilidad

Internacional Estudiantil, y que puedan establecer maneras eficientes de resolver las dificultades que puedan presentarse con respecto a los convenios en conjunto.

Las propuestas consideran como elemento central la integración de todas las partes relacionadas, ya sea al interior de la oficina, como con el resto de las áreas institucionales, es decir, con una visión sistémica, comprendiendo que la relación se desarrolle de tal forma que un cambio en uno de los elementos que la componen afecta y genera cambios en los demás, en las relaciones entre los mismos y en la conducta de toda la organización, esto nos permite detectar fácilmente si los cambios han sido positivos o si por el contrario se necesita ahondar más en ellos.

Fundamentalmente se espera que con la implementación de estos cambios, con la reorganización y reestructuración de la Oficina, se pueda ayudar a mejorar notablemente la gestión de la misma en cuanto a los convenios Nacionales e Internacionales, pero por sobre todo en los Vínculos que ha generado y pueda seguir generando la Universidad de Valparaíso.

CONCLUSIONES

Como institución de carácter público la Universidad de Valparaíso no está exenta del actual proceso de Modernización en la que se encuentra inmersa la educación Superior Chilena, representado por el proceso de acreditación, por esto es imprescindible que cada una de las partes que la conforman sea capaz de adaptarse a las nuevas demandas exigidas, entre las que se destaca crecientemente la necesidad de crear vínculos con otros organismos educacionales, tanto nacionales como extranjeros, como una importante contribución al modelo educativo y desarrollo integral de la Universidad, con el consiguiente beneficio para los alumnos. En este contexto es que el correcto desempeño organizacional y administrativo de la Oficina de Relaciones Institucionales resulta fundamental para el logro de los objetivos institucionales.

El desarrollo del presente trabajo ha mostrado una serie de falencias y debilidades en la gestión del área, que es urgente resolver, pues de ello depende que se avance decididamente en el proceso de modernización en que se encuentra empeñada la institución como un todo, lo que implica comprometer el aporte de sus partes, entre las que el tema relativo internacionalización y el desarrollo de las relaciones internacionales se encuentra muy por debajo de las exigencias del entorno y de los alumnos.

Con respecto a los objetivos planteados al inicio en esta investigación, podemos afirmar que fueron cumplidos satisfactoriamente, ya que se logró recopilar y analizar la información necesaria para comprender la situación por la que atraviesa la Oficina de Relaciones institucionales, con el propósito de diagnosticar su realidad, lo que permitió realizar propuestas tendientes a fortalecer el desarrollo organizacional y administrativo de la misma, en pos del cumplimiento de sus objetivos.

Luego del proceso de recopilación y análisis de la información y tras compararla con la situación actual de la oficina de Relaciones Institucionales, queda claro que una de las observaciones más importantes y que llaman más la atención es el desconocimiento, tanto del jefe de la unidad como de los subordinados, de los objetivos y funciones de dicha unidad, lo cual se traduce en un accionar improvisado sin tener una guía básica para el desarrollo de sus labores, situación que debe ser atendida con la mayor prontitud, puesto que es inconcebible para cualquier organismo que pretenda realizar una

administración de calidad, lo que además ratifica la importancia de esta investigación, en la perspectiva de generar una visión integral del accionar de esta oficina .

Es importante destacar que la creación y desarrollo de los Vínculos Institucionales es capaz de entregar grandes beneficios a cualquier Organización, pero al comparar las experiencias de otras universidades podemos darnos cuenta que éstas le otorgan una importancia mucho mayor a este tema que en nuestra Universidad, la cual se encuentra lejos de alcanzar estos niveles tanto en el ámbito de la gestión como de envergadura de recursos (financieros, físicos y humanos) y de los convenios. Por lo tanto es importante aplicar cambios con la mayor prontitud posible si se desea alcanzar estos estándares, por esto se hace fundamental e imperativo como primer paso a seguir, aplicar las propuestas contenidas en esta investigación, puesto que permiten abarcar aquellos ámbitos en lo cuales es prioridad avanzar para lograr una gestión adecuada a las necesidades de la Universidad.

Los planteamientos propuestos en esta investigación son un avance sustancial para la oficina, ya que constituyen un aporte significativo para una mejor gestión, no obstante, se debe tener presente que las Relaciones y los Vínculos Institucionales están en constante evolución y adquieren un mayor protagonismo para la educación, tanto a nivel nacional como internacional, por lo tanto se hace presente la necesidad de aplicar dentro de la cultura organizacional la idea del mejoramiento continuo, para esta oficina como para el resto de la Universidad, ya que esto puede traducirse en mayores y mejores oportunidades para los alumnos y académicos de la institución.

En lo personal, esta investigación me permitió acercar aquellos conceptos y habilidades adquiridas durante los años de estudio de la carrera de Administración Pública, a un ámbito más práctico, en el que logré aplicar estos conocimientos, pretendiendo que sean un aporte al desarrollo institucional y, en el ámbito personal, un apoyo a mi formación profesional de Administrador Público, generando una valiosa experiencia para futuros cargos en los cuales sea necesario llevar a cabo procesos orientados hacia la gestión.

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

- Barros, O. *Manual de diseño lógico de sistemas de información administrativos*.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos* (5 ed.) McGraw-Hill.
- Rodríguez, Darío. (2004). *Gestión Organizacional: Elementos para su estudio*. Santiago: Ediciones Universidad Católica de Chile.

Informes:

- Informe de Acreditación de la Universidad de Valparaíso, correspondiente a la Dirección de Extensión y comunicaciones e información obtenida en la oficina de Relaciones Institucionales.
- Plan de Desarrollo Institucional Universidad de Valparaíso 2010- 2014

Páginas de Internet:

- http://www.uv.cl/corporativo/archivos/estructura/estructura_organica.pdf Consultado el 01/09/09.
- <http://www.mitecnologico.com/Main/ConceptoImportanciaDisenoOrganizacional> 14/09/09
- <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/598724/Las-bases-del-diseno-de-la-estructura-organizacional.html> 14/10/09
- http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=cooperación consultado 21/10/09
- http://www.unsa.edu.pe/invest_cooper/coop_convenios/documentos/que_es_convenio.pdf consultado 17/10/09
- http://www.unsa.edu.pe/invest_cooper/coop_convenios/documentos/que_es_convenio.pdf consultado 17/10/09
- http://www.unsa.edu.pe/invest_cooper/coop_convenios/documentos/que_es_convenio.pdf consultado 17/10/09
- Lozano P., Carlos V. "¿Qué es Gestión?" "Entorno-Empresarial.Com". Publicado en Enero del 2006 - <http://www.entornoempresarial.com/?pag=articulos&id=5> consultado 17/10/09
- <http://www.apuntesgestion.com/definicion-objetivos/> consultado 16/10/09.