

I. ANTECEDENTES

EL TEMA DE LA EVALUACION: LA RESTRUCTURACION DE LA FACULTAD DE CIENCIAS

1. Propuesta de reorganización

La Facultad de Ciencias de la Universidad Austral de Chile desarrolló un proceso de reorganización de su estructura y actividades, basado en un análisis FODA, que mostró las duplicaciones de áreas de trabajo y contribuyó a afinar un diagnóstico que enfatizó los siguientes aspectos:

- La atomización de sus unidades académicas: muchos institutos, con duplicación de funciones y de trabajo, y por consiguiente, baja eficiencia en el uso de los recursos
- Escasa interacción académica entre los distintos institutos, y dificultades para desarrollar un trabajo interdisciplinario incluso al interior de cada instituto
- Estructura que dificulta la vinculación con el medio externo

El propósito central de la propuesta de reorganización planteado al Consejo de la universidad era potenciar la facultad frente a los procesos de acreditación de carreras o programas mediante la formación de grupos de investigación competitivos y la generación de una mayor unidad y coherencia académica. Al mismo tiempo, se esperaba que la reorganización contribuyera a evitar la duplicación de esfuerzo y equipamiento y mejorara la capacidad de respuesta de la Facultad a los desafíos internos y externos.

El Consejo aprobó en agosto de 2009 un proceso de reorganización que contemplaba la generación de institutos mayores de naturaleza preferentemente interdisciplinaria y con mayor masa crítica, así como la creación de Centros de Investigación, Desarrollo e Innovación, a los cuales podrían adscribirse académicos de la Facultad de Ciencias y de otras macrounidades, de acuerdo a la normativa institucional. Asimismo, este proceso debía necesariamente mejorar la infraestructura disponible: la recuperación del edificio Pugin, destruido en 2007 por un incendio, y la construcción de un nuevo edificio, Rector Eduardo Morales Miranda.

El diseño de la propuesta se hizo, por una parte, en función de incrementar el compromiso docente de la facultad, esto es, propender a la formación de graduados y profesionales de alta calidad académica; por otra, a la necesidad de responder a las nuevas formas de hacer ciencia, y de promover la investigación científica en sus distintas modalidades, incluyendo la perspectiva interdisciplinaria.

Para ello, se hacía necesario agrupar a los académicos en unidades de acuerdo a intereses comunes de investigación y de docencia, unidades que se harían cargo de mantener y mejorar la docencia de pre y posgrado, responsabilidad histórica de la facultad.

Como consecuencia del proceso de reorganización, la Facultad quedó estructurada de la siguiente forma:

- Ciencias de la Tierra y Evolución (Institutos: Botánica; Ecología y Evolución; Geociencias).
- Ciencias Marinas y Limnológicas. (Institutos: Biología Marina; Embriología; Zoología).
- Ciencias Moleculares y Microbiología. (Institutos: Bioquímica; Microbiología)
- Ciencias Físicas y Matemáticas (Institutos: Física; Matemática)
- Ciencias Químicas (Instituto de Química)
- Farmacia (Instituto de Farmacia)

Se propuso la creación de dos centros (Centro de Investigación de Desarrollo e Innovación en Biotecnología y Centro de Estudios Estuariales), que en definitiva, no llegaron a implementarse. Por otra parte, como parte del proceso, la facultad creó una plataforma de apoyo a sus programas de postgrado

denominada AUSTRAL-Omics, con apoyo del MECESUP, con el objeto de apoyar a los dos programas de doctorado existentes; esto permitió incorporar equipamiento científico de primera línea en las unidades de Genómica, Proteómica y Bioinformática. Finalmente, la Universidad creó el Centro de Humedales, con carácter institucional, en el que la Facultad de Ciencias tiene un papel fundamental.

La reorganización exigía, además, construir e implementar dependencias apropiadas para los nuevos institutos de Ciencias Marinas y Limnológicas; Ciencias de la Tierra y Evolución; y Ciencias Físicas y Matemáticas, y la instalación en el edificio Rector Eduardo Morales Miranda, de los Institutos de Ciencias Moleculares y Microbiología, Ciencias Químicas y Farmacia.

2. Avance del proceso de reorganización

De acuerdo a las autoridades de la Facultad, el avance en el proceso no ha sido fácil, pero es necesario hacer una evaluación cuidadosa con el objeto de identificar los aspectos logrados, revisar aquellos que sería necesario modificar y profundizar las acciones logradas parcialmente o no logradas.

En su perspectiva, la situación a mediados de 2015 era la siguiente:

- Se logró plenamente la reestructuración de las unidades dentro de la facultad, en cuanto se crearon nuevos institutos desde una perspectiva integradora y estratégica, que permite integrar el conocimiento como un factor formativo esencial. La creación de institutos con nuevas definiciones y mayor masa crítica ha sido positiva. Sin embargo, la mayoría de los nuevos institutos no cuenta con un plan estratégico de desarrollo, como consecuencia de lo cual tienden a desarrollarse inorgánicamente.
- A pesar de lo anterior, la integración planteada no ha sido lograda del todo, en parte debido a la negativa de dos institutos de actuar en forma integrada o de institutos que no han aprovechado debidamente su potencial. Sin embargo, resulta necesario mantener los aspectos integradores de la propuesta por cuanto la tendencia actual es a financiar proyectos que cumplan con criterios de integración, trabajo colaborativo e interdisciplinarios.
- No ha sido posible lograr plenamente la optimización del personal académico, en parte debido a la necesidad de ajustarse a reglamentos institucionales que dificultan la renovación, en parte porque la readecuación de las mallas de varias carreras de pregrado ha generado cambios en la carga docente y una planta sobredimensionada en algunas áreas.
- Si bien ha mejorado la capacidad de respuesta a algunos desafíos – por ejemplo, mediante la creación de nuevas carreras de pregrado y programas de posgrado – las dificultades para la renovación de académicos han significado una baja de calidad en la formación en algunas áreas. Sin embargo, se han obtenido logros relevantes en la respuesta a algunos desafíos externos como es el caso del centro de humedales, la reactivación de la estación estuarial Quempillén y las oportunidades de investigación en temas relevantes para la región, tales como limnología y recursos marinos.
- En cuanto a los efectos de la reorganización en la capacidad de la facultad para formar graduados y profesionales de alto nivel, los resultados son parciales. Si bien se han creado nuevas carreras y las existentes se están reestructurando en función de las nuevas tendencias, el avance es irregular. Asimismo, algunas carreras deben hacer esfuerzos significativos para nivelar a estudiantes ingresados con bajos puntajes.
- Con relación a los avances en la pertinencia y calidad de la investigación, se observan avances importantes, particularmente en los institutos con mayor masa crítica y con mayor diversidad entre sus académicos. Sin embargo, se mantiene un alto grado de disparidad entre institutos.
- La recuperación del Edificio Emilio Pugin se logró plenamente, aun cuando permanecen algunos problemas de funcionamiento. Sin embargo, si bien se ha avanzado en la planificación, no ha habido avance alguno en la construcción del Edificio Rector Eduardo Morales Miranda.

En general, y reconociendo que el proceso de instalación y operación de los institutos ha sido disparejo y presenta diferencias significativas, es posible apreciar que el proceso ha sido satisfactorio.

3. Necesidad de una autoevaluación más rigurosa

Con todo, las autoridades consideraron necesario desarrollar un proceso de autoevaluación riguroso, que permitiera identificar de manera válida y confiable los aspectos positivos de la reorganización, las áreas donde sería necesario hacer ajustes y aquellas donde era necesario una intervención mayor. El proceso evaluativo es el tema de la sección siguiente.

II. EL PROCESO EVALUATIVO

En 2015, el Decano de la Facultad de Ciencias determinó la necesidad de impulsar un proceso evaluativo de la reorganización de la facultad. Para ello, generó un grupo de trabajo integrado por los miembros del decanato, al cual se invitó también a dos ex académicos de la facultad.

Se acordó, asimismo, someter el proceso evaluativo a la validación de dos integrantes adicionales, uno externo a la facultad (quien redacta este informe) y uno interno.

Los objetivos de la evaluación fueron definidos como los siguientes:

- Distinguir avances y logros de la propuesta de reorganización de la facultad
- Especificar las modificaciones introducidas en el proyecto de reorganización con posterioridad a su aprobación.
- Identificar etapas no cumplidas o en vías de satisfacerse.
- Detallar los principales escollos que dificultan o han impedido alcanzar la meta propuesta.
- Proposición de remediales - de corto y mediano plazo – y el correspondiente plan de mejora.

Se elaboró asimismo un plan de trabajo, con las siguientes actividades:

- Recopilación de antecedentes y documentos relacionados con la reorganización
- Revisión y análisis crítico del proceso de reorganización
- Elaboración y aplicación de encuestas a los académicos y estudiantes de la facultad
- Análisis de la información obtenida de la aplicación de encuestas
- Entrevistas a informantes clave de la facultad
- Realización de grupos focales con académicos de la facultad.
- Elaboración de un informe final con los resultados de la evaluación

El proceso se inició oportunamente; los resultados de las dos primeras actividades se encuentran sintetizadas en la sección anterior de este informe.

A continuación, se organizó una reunión del grupo de trabajo en la facultad, en la que participaron los dos evaluadores adicionales mencionados más arriba; se analizó la información recogida en las actividades iniciales, y se visitaron las instalaciones de la facultad.

El paso siguiente fue la elaboración de instrumentos para la recolección de información. La facultad presentó una propuesta de instrumentos de recolección de información a la evaluadora externa, quien hizo algunas observaciones previo a su aplicación.

Los instrumentos fueron debidamente aplicados a los principales actores de la facultad, y se elaboraron los informes correspondientes, los que fueron puestos en conocimiento de la evaluadora externa.

Finalmente, en una reunión presencial con las autoridades de la Facultad, se analizaron los resultados con el objeto de completar el informe final.

La sección siguiente sintetiza los resultados obtenidos.

III. IMPLEMENTACION DEL PROCESO EVALUATIVO

A. ENCUESTA A DOCENTES

1. Características de la encuesta a docentes

El cuestionario aplicado a los docentes de la facultad se estructuró en forma de preguntas cerradas y abiertas. Una primera parte estaba destinada a caracterizar a los encuestados (su adscripción a una unidad antes y después de la reorganización, año de contratación, jerarquía académica) y una segunda parte destinada a recoger sus opiniones acerca de la reorganización.

Las alternativas ofrecidas para las respuestas cerradas eran tres, además de la opción 'no sabe', dando cuenta de logro, satisfacción o grado de avance alto, medio, o inexistente.

Para el análisis, se descontaron las respuestas omitidas y las que respondieron 'no sabe', y se agruparon las opciones altas y medias.

En el caso de las respuestas abiertas, estas se clasificaron en positivas (observaciones a las respuestas correspondientes a las categorías alta o media anteriormente señaladas), negativas (asociadas a respuestas de logro, satisfacción o avance inexistente) y neutras (incluyendo aquí a las respuestas 'no sabe').

2. Síntesis de resultados de la encuesta

La facultad cuenta con 139 académicos, 34 de ellos contratados a partir de 2010. Veinte de estos nuevos académicos optaron por no participar en la encuesta y no fueron considerados como parte del universo. En consecuencia, el nivel de respuesta (81/119) correspondió al 68%, nivel de respuesta considerado alto para este tipo de instrumentos.

Las preguntas de la encuesta cubrieron los principales aspectos contenidos en el proyecto de reorganización de la facultad; en general, se mantuvo un nivel de respuesta adecuado, ya que muchas de las preguntas sin respuesta se refieren a aspectos propios de una unidad, los que fueron omitidos por quienes no pertenecen a esa unidad.

Al revisar las respuestas a las preguntas cerradas, se aprecia una visión positiva de la reestructuración en términos generales, como puede verse en el cuadro siguiente¹.

Tema	Opiniones positivas	Opiniones negativas
Propósitos de la propuesta de reorganización	62%	38%
Propuesta de reorganización	72%	28%
Edificio Rector Eduardo Morales Miranda y medidas transitorias	25%	75%
Modernización de la Facultad	80%	20%
Apreciación global de la propuesta	51%	49%

Con relación a la creación de nuevos institutos, las respuestas son diversas:

Instituto	Opiniones positivas	Opiniones negativas
Cs. Ambientales y Evolutivas ²	41%	59%

¹ Se consideraron opiniones positivas las respuestas 'Completamente' y 'Parcialmente' logrado, y como opiniones negativas las respuestas 'No logrado'. Se excluyó de los porcentajes a quienes responden 'No sabe'.

² Las opiniones positivas son emitidas por académicos que no son miembros del instituto.

Cs. de la Tierra	63%	37%
Cs. Marinas y limnológicas	95%	5%
Bioquímica y microbiología ³	64%	36%
Cs. Físicas y Matemáticas	67%	33%
Cs. Químicas	76%	24%
Farmacia	76%	24%

Al analizar las respuestas a las preguntas abiertas, es posible identificar áreas de insatisfacción que deberán ser consideradas como resultado de este esfuerzo evaluativo. Estas se concentran en el establecimiento de nuevos institutos, aspecto central en el proceso de reestructuración; las observaciones se refieren principalmente a la ausencia de consulta y generación de consensos previos a la reestructuración, a la falta de directrices claras, a institutos sin claridad acerca de sus propósitos, a deficiencias en la vinculación entre las actividades de investigación y docencia, a falencias en infraestructura (situación crítica en algunos casos).

Resulta interesante observar que las opiniones de académicos que no pertenecen a los institutos sean, en general, más positivas. Si bien esto es explicable por cuanto los problemas afectan esencialmente a los académicos adscritos a ellos, existe una percepción global que es, en general, más positiva que negativa.

Es posible que el peso de las dificultades observadas en algunos de los institutos (principalmente, Bioquímica y Microbiología, Ciencias Ambientales y Evolutivas, Física y Matemáticas) condicione la evaluación negativa de la reestructuración, aspecto que deberá ser considerado al definir las acciones resultantes de este proceso.

En todo caso, las opiniones recogidas constituyen un aporte sustancial al desarrollo de las políticas y acciones futuras de la facultad y de la universidad.

La evaluación efectuada está bien planteada, el análisis está hecho con seriedad y apertura, planteando con claridad tanto los aspectos positivos como los negativos. La forma en que están formuladas las respuestas a las preguntas abiertas permite sugerir líneas de acción, que debieran ser el resultado de este ejercicio: abrir un espacio de opinión exige adoptar medidas que se hagan cargo de los resultados obtenidos, en ausencia de las cuales el sentimiento de frustración puede aumentar significativamente.

B. ENTREVISTAS

Como parte del proceso evaluativo, se desarrollaron tres tipos de actividades destinadas a un análisis más detallado de las opiniones de los miembros de la facultad: entrevista a informantes clave; entrevista a coordinadores de comisiones académicas; y un *focus group*. En estos casos, se contó con un conjunto de preguntas que conformaron una pauta para entrevistas semi-estructuradas, que se aplicaron a los distintos grupos. Las preguntas cubren los distintos aspectos de la reestructuración y ofrecen un amplio espacio para la entrega de opiniones, sin que se aprecien sesgos ni en la forma de aplicarlas ni en el análisis subsiguiente.

Los entrevistados concuerdan en la necesidad de la reestructuración, y tienen una mirada menos crítica al establecimiento de nuevos institutos, aun cuando coinciden con los resultados de la encuesta en que no hubo un proceso de consulta previo, de modo que las decisiones de fusión o de reestructuración fue vista como una imposición en muchos casos. Hay un número significativo de opiniones en cuanto a que la fusión es en muchos casos un hecho formal, sin que se traduzca en integración científica o en buenas relaciones interpersonales.

³ 18 miembros del instituto respondieron la encuesta. Nueve se manifestaron medianamente satisfechos y diez insatisfechos. El resto de opiniones (19 y 6 respectivamente) son de académicos ajenos al instituto.

El análisis de las respuestas refuerza las conclusiones obtenidas en la encuesta, pero enfatiza muy fuertemente el tema de la infraestructura. La decisión de no construir el edificio Rector Eduardo Morales Miranda tuvo como resultado la necesidad de trabajar sin las condiciones necesarias para el trabajo concreto que deben realizar los institutos; como consecuencia, las dificultades de relaciones interdisciplinarias e interpersonales se agudizaron e hicieron aún más difícil el establecimiento de los nuevos institutos. Esto surge con mucha fuerza en los relatos resultantes de este componente de la evaluación, y parece ser un aspecto central que no es posible ignorar en las negociaciones futuras de la facultad con la universidad.

Del análisis de los distintos institutos surge claramente la necesidad de hacer un trabajo sustantivo con los académicos para incrementar su sentido de apropiación de las decisiones y generar un mejor clima laboral. En algunos de ellos se critica la falta de conducción y sentido de desarrollo, aspecto que podría abordarse desde el decanato. Asimismo, se hace especial mención a la consideración de la afinidad práctica con respecto a la teórica, desde el punto de vista de la viabilidad de las fusiones (los ejemplos dados se refirieron a física y matemáticas, que si bien tienen una cercanía disciplinaria, sus necesidades de infraestructura son muy diferentes, y a química y farmacia, que más bien podrían potenciarse mutuamente).

Las opiniones negativas son particularmente relevantes en los institutos de Ciencias Ambientales y Evolutivas, Bioquímica y Microbiología y Ciencias Físicas y Matemáticas.

En síntesis, y recogiendo las opiniones expresadas en la evaluación global de la propuesta, los siguientes aspectos, percibidos como críticos, debieran ser abordados urgentemente por la facultad y la universidad:

- La necesidad urgente de mejorar la infraestructura y asegurar espacios adecuados para el trabajo de los distintos institutos.
- Si bien hay conciencia acerca de la necesidad de la reestructuración, hay también la convicción de que los puntos de vista de los académicos no fueron debidamente considerados en el proceso, lo que redundó en una falta de sentido de apropiación respecto de las medidas adoptadas.
- Falta de capacitación para el liderazgo en los puestos directivos de la facultad y sobre todo, en los institutos.
- Necesidad de establecer de manera consensuada un plan de desarrollo de largo plazo para la facultad y de los institutos.

La forma en que se desarrollaron las entrevistas, la calidad de la participación y el análisis efectuado aportan antecedentes que si bien refuerzan los resultados de la encuesta, también los enriquecen y especifican, constituyéndose en una buena guía para la acción.

C. CUESTIONARIO A ESTUDIANTES

La información relativa a estudiantes se obtuvo de las encuestas de satisfacción estudiantil de pregrado, efectuadas por la Oficina de Autoevaluación Institucional de la Universidad. Estas encuestas se realizan periódicamente; para los efectos de la evaluación de la reestructuración de la facultad, se consideraron las encuestas de 2009, año inmediatamente anterior al proceso de reorganización de la Facultad y de 2012⁴, dentro del periodo posterior a dicha reorganización.

Las opiniones de los estudiantes de pregrado de la facultad de ciencias muestran una tendencia positiva leve entre 2009 y 2012, y en todo caso, con niveles de satisfacción superiores a los del promedio de la universidad. En pregrado, estas opiniones se refieren a las características de las carreras, de los

⁴ La encuesta de 2012 es la última disponible, ya que la Oficina de Autoevaluación no aplicó la encuesta correspondiente a 2015, por estar abocada al proceso de acreditación institucional.

docentes, a la formación teórica y los aspectos profesionales de las carreras; hay, eso sí, una menor satisfacción con la formación práctica (y particularmente las salidas a terreno).

Los estudiantes de posgrado de la facultad de ciencias tienen en general opiniones muy similares a las del promedio de la universidad, sin que se adviertan diferencias significativas entre 2010 y 2013 (fechas de las encuestas correspondientes) con excepción de las opiniones sobre infraestructura y laboratorios para doctorado, que muestran una mejora importante.

IV. INFORME FINAL

El informe final contempla los siguientes acápite:

A. REVISION Y ANALISIS DE JUICIOS EVALUATIVOS

Los autores detallan los juicios evaluativos formulados por los académicos como resultado de la aplicación de los diversos instrumentos (encuestas, entrevistas, *focus groups*) y los analizan en función de las actividades desarrolladas. Se trata de una sección importante en el informe, por cuanto se sintetizan los principales nudos críticos identificados durante el proceso de evaluación, y se aportan antecedentes acerca de la forma en que se desarrolló el proceso.

A continuación, se resumen los juicios formulados y los comentarios u observaciones relativos a esta sección.

Juicio evaluativo	Comentarios / sugerencias
Falta de información sobre el proyecto, falta de oportunidad para opinar. Ubicación en la nueva estructura sin consentimiento de los académicos involucrados.	Se detalla el trabajo realizado, con la conformación de comisiones de trabajo y reuniones. Los entrevistados (informantes clave, coordinadores de comisiones y participantes en el <i>focus group</i>) coincidieron en que fueron debidamente informados, y en que tuvieron oportunidad de opinar acerca del proyecto. Sin embargo, resulta evidente que a pesar de los esfuerzos realizados, hubo dificultades de comunicación con muchos de los académicos, generándose interrupciones en los flujos de información, aspecto que debiera contemplarse de manera prioritaria en los planes de mejora.
Necesidad y pertinencia de la reorganización	La opinión mayoritaria indica que la Facultad no podía seguir funcionando en las condiciones académicas y administrativas en las que se encontraba. En general, y a pesar de las críticas, hay un amplio consenso acerca de la necesidad de la reorganización.
Efectos del incendio en el proceso de reorganización.	El incendio constituyó una experiencia traumática, con severos efectos negativos, tanto directos como indirectos. Entre estos, es importante considerar la necesidad de adoptar medidas de emergencia, que afectaron la puesta en marcha de la reestructuración tal como había sido planificada. Esto hace que resulte difícil, si no imposible, separar los efectos de las medidas de emergencia de los correspondientes al proceso de reestructuración.
Se destaca como debilidad la distribución de espacios en edificio Pugin, así como la decisión de ubicar a algunos institutos en instalaciones provisionales.	El tema de la distribución de espacios y la calidad y adecuación de la infraestructura es un aspecto clave para mejorar el clima laboral de la Facultad. Las mejoras del edificio Pugin, ya implementadas o en vías de serlo, son

	<p>una buena señal de la preocupación de las autoridades de la Facultad por mejorar las condiciones de trabajo.</p> <p>Por otra parte, la concreción del Edificio Rector Eduardo Morales Miranda debiera ser considerada por las autoridades de la universidad como una acción política de la mayor relevancia, especialmente considerando la importancia de la Facultad de Ciencias en el contexto institucional.</p>
<p>Dificultades en la reestructuración de institutos, especialmente Física y Matemáticas, Química y Farmacia</p>	<p>Las dificultades reportadas tienen distintos orígenes: disciplinarios, personales, de dispersión geográfica, de disponibilidad de espacios de trabajo.</p> <p>Este es un tema que debiera ser abordado desde la perspectiva del clima laboral, por cuanto es probable que muchas de las condiciones actuales no puedan sufrir modificaciones sustanciales en el corto o mediano plazo. Sin embargo, hacerse cargo de los distintos puntos de vista, y buscar conjuntamente soluciones puede contribuir a minimizar sus efectos negativos.</p>
<p>Dificultades que condujeron a la división en Instituto de Ciencias Ambientales y Evolutivas y en el de Ciencias de la Tierra</p>	<p>Si bien esta división no es consecuencia directa de la reestructuración, no es posible ignorar la situación generada, la que debiera ser también considerada en el análisis de sus consecuencias para el clima laboral en la Facultad.</p>
<p>Como consecuencia de la reorganización, se ha dificultado la convivencia y se ha deteriorado el clima laboral en los nuevos institutos, haciendo impracticable la integración disciplinaria.</p>	<p>Este es tal vez el punto más crítico que surge del proceso de autoevaluación. Como se señaló más arriba, es importante hacerse cargo de estas opiniones, que muestran una situación que puede afectar el funcionamiento eficaz de algunos de los institutos. La reestructuración generó cambios no siempre fáciles de asumir; si a eso se suma el efecto del incendio, y las dificultades de infraestructura, resulta evidente que los académicos de la Facultad han estado sometidos a condiciones particularmente estresantes, las que es preciso procesar de manera apropiada.</p>
<p>No se ha obtenido la integración académica proyectada con la fusión de institutos y, tampoco se ha logrado la interacción disciplinaria</p>	<p>Esta no parece ser una opinión generalizada, al menos en el ámbito del posgrado o la investigación, aun cuando hay voces que destacan las dificultades asociadas a la dispersión geográfica o las falencias en el ámbito de la infraestructura de laboratorios e instalaciones. En el caso del pregrado, las dificultades están más asociadas a los aspectos administrativos institucionales. Este es nuevamente un aspecto que podría ser abordado desde el punto de vista del análisis de clima laboral y búsqueda de soluciones desde la base (<i>bottom-up</i>), más que desde las autoridades de la Facultad.</p>
<p>Escasa o nula comunicación y difusión de la actividad académica y mínima comunicación de los académicos y de los institutos entre sí. Falta de un sistema de comunicación y de un programa de reuniones científicas</p>	<p>Si bien se detalla un conjunto de acciones e instancias destinadas a promover la comunicación y la información al interior de la Facultad, estas parecen no ser particularmente eficaces, en parte por cuanto no suscitan interés de parte de los académicos o los estudiantes por participar en ellas.</p> <p>Sería interesante recoger opiniones acerca de cuáles serían las estrategias más eficaces, desde el punto de vista</p>

	de los propios interesados.
Falta de incentivos concretos y directos para la actividad docente, que reflejen la valoración que se le atribuye en la academia.	Esta es una observación reiterada en múltiples universidades, que tienden a privilegiar la actividad de investigación aun cuando la docencia sea declarada como una labor prioritaria. Si bien existen algunas iniciativas en la universidad para promover la actividad docente, la Facultad está trabajando en el diseño de acciones de reconocimiento y valoración de la actividad docente. Dar a conocer estas iniciativas, y asociarlas a los resultados de la autoevaluación contribuiría a dar respaldo y legitimar el proceso evaluativo realizado.
Carencia de planes de desarrollo de los Institutos, los que deberían ser obligatorios y mantenerse permanentemente actualizados	El proceso de autoevaluación realizado y sus resultados podrían ser la base para una revisión y actualización de los planes de desarrollo tanto de la Facultad como de los institutos, en un proceso integrado pero que al mismo tiempo respete las especificidades de cada instituto.
Urgencia de contar con el nuevo edificio para resolver los múltiples problemas de los institutos que debieron ser ubicados en locales provisorios y dispersos en el campus.	Las autoridades de la Facultad reconocen y comparten este planteamiento. Estando aprobados los proyectos de edificación y contando con la aprobación de las autoridades superiores, la construcción de este nuevo edificio para la Facultad de Ciencias debería iniciarse próximamente.

Una observación que surge de la lectura de esta sección se refiere a la necesidad de hacerse cargo de los juicios formulados. El análisis tiende a dar cuenta de las acciones desarrolladas por la facultad, las que han intentado hacerse cargo de las dificultades propias de la reestructuración. Sin embargo, el proceso de autoevaluación ha sido una oportunidad importante para generar un diagnóstico más completo, que va más allá de los resultados directos de la reestructuración.

En efecto, la autoevaluación permitió a los académicos dar a conocer sus percepciones respecto de la situación actual de la Facultad. Si bien el foco de este proceso estaba en los efectos de la reestructuración, es evidente que estos se ven afectados por otros aspectos, tales como la instalación en el edificio Pugin y los problemas de espacio y distribución en el mismo, así como diversos problemas que surgieron después de la reorganización pero que cambiaron el escenario previsto con relación a la organización funcional de la Facultad.

Las autoridades de la Facultad están conscientes de la necesidad de ampliar la mirada, más allá de los objetivos iniciales del proceso, y contemplar las situaciones detectadas en el diseño de un plan de mejora. A juicio de esta evaluadora, el plan de mejora debiera incorporar también la participación de los afectados en la profundización de las razones que sustentan los juicios negativos, y en la búsqueda de acciones para minimizar su efecto negativo; de este modo, sería posible incrementar el sentido de apropiación y de compromiso de los principales actores de la Facultad con los resultados de dichas acciones de mejora.

B. CONCLUSIONES

Las conclusiones del informe se ordenan en función de los objetivos de la reestructuración. Sintetizan las opiniones recibidas y se proponen acciones remediales para los problemas identificados.

Como se señala más arriba, las opiniones recogidas muestran una situación más compleja de lo inicialmente previsto, por cuanto incorporan una visión que no solo se refiere a los resultados de la reestructuración sino a los efectos de situaciones producidas en un horizonte temporal muy cercano, que hace difícil, sino imposible, separarlos.

Las opiniones recogidas entregan datos que sustentan una visión optimista, por cuanto muestran avances significativos en el campo de la investigación y vinculación con el medio, docencia de posgrado y obtención de recursos mediante la adjudicación de proyectos FONDEQUIP y FONDAP. Sin embargo, también se da cuenta de una sensación de malestar claramente presente. Esta obedece principalmente a problemas con la distribución y uso de los espacios producto de las debilidades reconocidas en el campo de la infraestructura, pero también a la falta de un trabajo más fino para reducir los roces interpersonales y la falta de liderazgo que parece afectar a varios de los institutos.

C. PLAN DE MEJORA

El informe concluye con un detallado plan de mejora que incorpora acciones académicas, institucionales y de carácter académico/científico/social. Si bien no corresponde a esta consultoría pronunciarse sobre las acciones relativas a los aspectos propios del campo científico, es posible formular algunas observaciones generales.

En primer lugar, destaca el esfuerzo por hacerse cargo de las debilidades identificadas, buscando una variedad de acciones. Estas se presentan bien organizadas, con identificación de objetivos, responsables, plazos y recursos.

Sin embargo, el énfasis de las acciones está en aspectos formales, con escasa consideración de instancias explícitas para hacerse cargo de la necesidad de fortalecer aspectos tan relevantes como el espíritu de cuerpo, la discusión compartida de los resultados de evaluación (probablemente al interior de cada instituto, y luego a nivel de Facultad) y la búsqueda conjunta de soluciones para los problemas identificados, necesaria para generar un sentido de apropiación de las acciones.

Los responsables de la evaluación correctamente señalan que es probable que muchos de los problemas identificados se solucionen paulatinamente con el correr del tiempo. Sin embargo, sin acciones que permitan superar dificultades como las señaladas más arriba, es probable que el tiempo necesario sea muy largo, con costos personales elevados.

V. COMENTARIOS FINALES

La tarea encomendada a esta consultora fue la preparación de un informe escrito de validación del proceso de autoevaluación, incluyendo una descripción pormenorizada de sus actividades desarrolladas, sus conclusiones y recomendaciones.

El proceso de autoevaluación fue un ejercicio bien diseñado e implementado de acuerdo a lo planificado, aun cuando por diversas razones, se extendió por un plazo más largo del inicialmente establecido. Contempló una variedad de instrumentos, que permitieron a los distintos actores de la facultad expresar su opinión y emitir juicios evaluativos.

La síntesis de los resultados de este proceso es completa, clara y objetiva, dando cuenta cabal de la opinión de los diversos actores involucrados.

Es posible, por tanto, afirmar que el proceso realizado satisface los requisitos establecidos para un proceso de autoevaluación válido y confiable, analítico, participativo y que da cuenta de la realidad de la facultad y de su proceso de reestructuración. El plan de mejora es detallado, y detalla objetivos, acciones, responsables, plazos y recursos.

Me parece necesario señalar que, sin embargo, el análisis final de conclusiones tiende a atenuar el impacto de problemas planteados durante el proceso. Las acciones definidas en el plan de mejora apuntan más bien a aspectos formales, que difícilmente permitirán modificar conductas o incrementar

el sentido de pertenencia y apropiación, necesarios para la incorporación eficaz de cambios tan sustanciales como los efectuados durante el proceso de reestructuración.

Es importante recordar que la aceptación de procesos de cambio depende, fundamentalmente, del grado en que los propios actores – principalmente aquellos que tienen un rol protagónico en su implementación – se sienten incluidos en el proceso de diseño de las acciones de cambio. Esta inclusión es la que se reclama, y de las opiniones recogidas parece quedar en evidencia que, a pesar de los esfuerzos realizados, las acciones realizadas en su momento no fueron suficientes para generar el compromiso con el cambio en muchos de los académicos de la facultad.

El desafío para la Facultad parece ser, por tanto, mucho más complejo de lo inicialmente previsto: las dificultades para llevar adelante un proceso de reestructuración reconocido por todos como necesario no se resuelven solo con acciones de carácter técnico o de gestión, sino con acciones que involucran un trabajo de desarrollo organizacional que permita mejorar la eficacia del trabajo de la facultad abordando los procesos internos y los comportamientos de sus actores. El proceso de autoevaluación desarrollado es un paso fundamental, el que debe ser complementado con el diseño compartido de planes de desarrollo, tanto de la Facultad como de los institutos, que incorporen las mejoras necesarias en un horizonte de mayor envergadura, con el objeto de que estas vayan incorporándose al quehacer de la facultad en una lógica de gestión de la calidad que involucre y comprometa a todos los actores relevantes.