

**UNIVERSIDAD AUSTRAL DE CHILE**

**INFORME DE VALIDACIÓN DEL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN DEL PROYECTO DE  
REORGANIZACIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS  
DE LA UNIVERSIDAD AUSTRAL DE CHILE**

**Juan Ricardo Fuentes P.**

**Valdivia, septiembre de 2016**

# **INFORME DE VALIDACIÓN DEL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN DEL PROYECTO DE REORGANIZACIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA UNIVERSIDAD AUSTRAL DE CHILE**

## **1.- Origen y objetivos de la propuesta de reorganización**

La propuesta de reorganización tiene su origen en la elaboración del Plan de Desarrollo Estratégico de la Facultad de Ciencias 2000-2004, en el que participó la mayoría de los académicos de la macrounidad y en que uno de sus objetivos estratégicos acordados, fue la tarea de reorganizar la estructura funcional y administrativa de la Facultad para asegurar interacción, interdisciplinariedad y trabajo en equipo entre unidades para potenciar investigación y docencia. Esta tarea incluía la necesidad de identificar las deficiencias de la organización y proponer los ajustes necesarios y posibles en la reorganización de la Facultad. Paralelo a esta iniciativa, ocurren dos procesos de acreditación de carreras de pregrado en la Facultad (Bioquímica el 2004 y Biología Marina el 2006), cuyos procesos coinciden en señalar como debilidades la atomización de las Unidades Académicas que conforman la Facultad, situación que estaría impidiendo un desarrollo interdisciplinario especialmente en la investigación y desarrollo de tesis de grado.

Otro factor que influiría en parte en el análisis de la creación de una propuesta de reorganización, desde el punto de vista de recursos humanos, lo constituyó un proceso de renovación de la planta académica iniciada en la Universidad en el 2004. Este proceso de renovación causó cambios en la constitución de los cuerpos académicos de las unidades de la Facultad, cuyas exigencias obligaron a la Facultad a realizar un profundo análisis del destino de las nuevas contrataciones que permitieran mantener una planta de calidad, optimizando el futuro desarrollo armónico e integral de las unidades.

Sin embargo, la necesidad de contar con una propuesta de reorganización global fue profundizada en el segundo Plan Estratégico de Desarrollo 2006-2008, el que uno de sus objetivos compromete la generación de una nueva estructura académica que permita potenciar la competitividad y posicionamiento de la Facultad en el marco de los actuales requerimientos del sistema universitarios. El compromiso esperado compromete tener una propuesta aprobada por el Consejo de Facultad en enero del 2008.

Durante la ejecución de este segundo Plan Estratégico, en el año 2007, ocurre el lamentable incendio del edificio Emilio Pugin, una de las principales dependencias de la Facultad, situación que no solo causó la pérdida de infraestructura, de años de investigación, equipamiento, documentación y pertenencias personales, sino también la interrupción de análisis de la propuesta de reorganización académica y administrativa que se había iniciado en la Facultad. Una iniciativa de continuidad de la propuesta fue el respaldo entregado por la Rectoría y los cuerpos colegiados de la Universidad en el proceso de recuperación de la Facultad post-incendio con la creación de una Comisión Ejecutiva, presidida por el Prorector, que tenía como uno de sus objetivos estudiar nuevas alternativas para concretar el proceso de reorganización académica para la macrounidad.

Luego, uno de los principales desafíos considerados en el Plan Estratégico de Desarrollo 2008-2011, durante la emergencia post-incendio, fue retomar dicho análisis y concretar las tareas que quedaron pendientes. Así, teniendo en consideración los análisis y acuerdos obtenidos en los diferentes eventos descritos anteriormente, se establecen el compromiso de reorganización en convenio de desempeño suscrito entre la Rectoría y la Facultad para los años 2008-2011 en el que establecieron los siguientes objetivos:

1. Mejorar la respuesta académica frente a los nuevos desafíos del medio.
2. Optimizar el uso de los recursos humanos, dependencias, equipamiento y materiales.
3. Optimizar el funcionamiento administrativo de la Facultad.

Para alcanzar estos objetivos la propuesta consideró la creación de dos centros de investigación y seis nuevos institutos con mayor masa crítica a partir de doce unidades académicas existentes, agrupando a sus integrantes de acuerdo a disciplinas e intereses comunes. La Facultad quedaría constituida por los siguientes nuevos institutos:

1. Ciencias de la Tierra y Evolución: Conformados por los miembros de los ex-institutos de Ecología y Evolución, Botánica y Geociencias.
2. Ciencias Marinas y Limnológicas: Integrado por los miembros de los ex-institutos de Biología Marina, Embriología y Zoología.
3. Ciencias Moleculares y Microbiología: Integrado por los miembros de los ex-institutos de Bioquímica y de Microbiología.
4. Ciencias Físicas y Matemáticas: Integrado por los miembros de los ex-institutos de Física y Matemática.
5. Ciencias Químicas: Integrado por los miembros del ex-instituto de Química.
6. Farmacia: Integrado por los miembros del ex-instituto de Farmacia.

La propuesta de reorganización fue difundida en claustros de institutos y aprobadas por Claustros ampliados de Facultad, por el Consejo de Facultad, el Consejo Académico y el Directorio de la universidad durante el periodo 2009-2010 y puesta en ejecución a partir de marzo del 2011 con el establecimiento del calendario de implementación por intermedio de Decreto de Rectoría N°047/2011.

## **2.- Inicio del proceso de autoevaluación**

A inicios del 2015, el decanato de la Facultad de Ciencias ha considerado oportuno someter a un proceso de autoevaluación el proyecto de reorganización académica y administrativa de la Facultad, a poco más de cuatro años de su puesta en marcha, con el objetivo de identificar en forma objetiva los logros alcanzados, aspectos pendientes y los inconvenientes ocurridos durante su ejecución que habrían impedido alcanzar los propósitos iniciales. Además, este proceso de autoevaluación incluiría finalmente una propuesta de plan de acción que permita perfeccionar el proyecto y alcanzar el desarrollo de la Facultad deseado en la propuesta inicial. El proceso de

autoevaluación fue conducido por una comisión denominada Grupo G5 y que estuvo constituida por los siguientes miembros:

- Carlos Bertrán Vives. Decano
- Jaime Figueroa Valverde. Prodecano
- Juan Zamorano Gómez. Secretario Académico
- Oscar Goicoechea Bello. Ex Prodecano de la Facultad; ex Director del Instituto de Embriología y participante en la elaboración y ejecución del proyecto de reorganización.
- Orlando Alarcón Ascencio. Conductor del proceso de evaluación. Ex Decano de la Facultad; ex Director del Instituto y de la Escuela de Bioquímica; ex Director de la Oficina de Desarrollo Estratégico de la Facultad.

Los miembros del grupo G5 consideraron invitar a dos integrantes externos a la Facultad como validadores del proceso de autoevaluación, a la Sra. María José Lemaitre como externa a la Universidad y al suscrito como externo a la Facultad y perteneciente a la Universidad.

La participación del suscrito se inició con una reunión introductoria con el Grupo G5 y la evaluadora externa del proceso de Autoevaluación. Esta reunión se realizó en julio de 2015 y en ella el conductor del proceso de autoevaluación, Sr. Alarcón, dio a conocer los fundamentos, objetivos y características del proyecto de Reorganización Académica-Administrativa de la Facultad de Ciencias implementado oficialmente por Rectoría a partir de marzo de 2011. Además, se informó detalladamente la planificación de cada una de las actividades del proceso de autoevaluación, proceso que tendría como objetivo responder a la necesidad de la Facultad de disponer de una mirada objetiva y crítica del avance, logros, propósitos pendientes y necesidades de mejoramiento de la puesta en marcha de la reorganización de la Facultad de Ciencias iniciada hace poco más de cuatro años.

Posteriormente, el suscrito fue informado periódicamente de los avances del proceso y recibió los siguientes documentos:

- Revisión y Análisis crítico de la propuesta de reorganización académica administrativa de la Facultad de Ciencias de la UACH, elaborado por el G5. Con fecha Mayo 2015.
- Cuestionarios de la Entrevistas a Informantes Claves, Coordinadores de Comisiones y *Focus Group*.
- Evaluación de la Reorganización Académica y Administrativa de la Facultad de Ciencias de la UACH. 2015. Documento difundido por correo masivo a los integrantes de la Facultad de Ciencias.
- Informe de la Encuesta a Académicos, aplicada entre el 28 de septiembre y 5 de octubre del 2015.
- Segundo informe parcial (marzo 2016) que incluye, Informe de las entrevistas realizadas a los informantes Claves, a los Coordinadores de Comisiones Académicas y el resultado del *Focus Group* realizado.
- Tercer Informe Parcial (abril 2016) que incluye, el resultado del Análisis las Encuestas de Satisfacción a estudiantes de Pregrado, años 2009 y 2012, realizadas por la Oficina de

Autoevaluación de la UACH; y el resultado de los indicadores académicos en los periodos anteriores y posteriores al proceso de reorganización de la Facultad, tales como: realización de tesis, indicadores de las escuelas de pre y postgrado y productividad científica.

- Informe Final de la Evaluación de la Reorganización Académica y Administrativa de la Facultad de Ciencias (mayo 2016) con sus correspondientes anexos.

### **3.- Desarrollo y Resultados del proceso de Autoevaluación**

El proceso de autoevaluación del proyecto de reorganización académica y administrativa de la Facultad se desarrolló ejecutando las siguientes etapas lógicas:

Una primera etapa donde se realizó una clara y profunda descripción del proyecto de desarrollo y la delimitación de sus objetivos, detallando su proceso histórico en forma clara desde su génesis en el primer Plan Estratégico realizado por el claustro de Facultad en enero del 2000, pasando por su aprobación formal ante los cuerpos colegiados de la Universidad en el 2011, hasta su implementación oficial en el 2011. Esta etapa fue iniciada con una amplia difusión del inicio del proceso de autoevaluación a todos los miembros de la Facultad y a las autoridades centrales de la UACH, observada claramente en la primera reunión sostenida con la Comisión de Autoevaluación de la Facultad (G5) y ratificada en los contenidos del Informe Final en mayo 2016.

Una siguiente etapa donde se realizó una exhaustiva y completa recopilación de la información existente antes, durante y después de la ejecución del proyecto que permitieran identificar y respaldar con fundamentos los efectos del proyecto. La profundidad y contenido de esta actividad se observa principalmente en la presentación de los diferentes documentos Anexos al Informe final del proceso de autoevaluación.

Luego la Comisión de Autoevaluación (G5) realiza un análisis e interpretación de los resultados recopilados, evaluación que permite obtener un análisis crítico del estado de avance del proyecto de reorganización después de un período de cuatro años de iniciada su ejecución, identificando la consolidación de las líneas de acción proyectadas, aquellas líneas que aún se encuentran en vías de desarrollarse y aquellas definitivamente logradas. Además, la identificación del estado de avance del proyecto permitió al G5 complementar el análisis crítico de los resultados con la elaboración de algunas propuestas de medidas remediales en algunas de las secciones de las diferentes líneas de acción proyectadas. El detalle y los resultados de esta etapa del proceso de autoevaluación está claramente detallada en el documento "Revisión y Análisis crítico de la propuesta de reorganización académica administrativa de la Facultad de Ciencias de la UACH" documento que estuvo a disposición del suscrito para su ratificación y análisis. La conclusión general del grupo G5 en esta etapa es que la apreciación cualitativa es del estado de avance de la propuesta de reorganización es satisfactoria, y que esta apreciación coincide con la mayor cantidad de opciones de carácter positivo y medianamente positivo del análisis cuantitativo.

Posteriormente, se realizó una siguiente etapa del proceso de autoevaluación consistente en un nuevo examen de los resultados de proyecto de reorganización a través de la visión y valoración

crítica de los miembros académicos y estudiantes de la Facultad de Ciencias, mediante la elaboración y aplicación de una serie instrumentos de recolección de información tales como: encuestas de opinión a los académicos de los todos los instituto;entrevistas dirigidas a informantes claves con diferentes grados de antigüedad en la institución, categorías académicas y experiencia en responsabilidades administrativas; entrevistas a coordinadores de la comisiones académicas de la Facultad en el ámbito de la docencia de pre y postgrado, investigación y vinculación con el medio; un “*Focus Group*” con la participación de estudiantes de doctorado en etapa de tesis y académicos con diferente categoría académica y antigüedad en la institución. Los resultados de cada uno de estos instrumentos de recolección de información la principal fuente de información para extraer los juicios evaluativos relativos al proceso de reorganización académica administrativa, los que serán revisados y analizados en el capítulo siguiente de este informe. Estos resultados fueron enviados en su oportunidad a los evaluadores externos a la Facultad y corresponden al Segundo Informe Parcial señalado anteriormente.

Paralelamente a la etapa anterior, se realizó una análisis de la Encuestas de satisfacción estudiantil aplicadas a los estudiantes de pre y postgrado por la UACH, en un período anterior y otro posterior de implementación de la reestructuración de la Facultad; y una recopilación y análisis de algunos indicadores académicos por instituto en los periodos anteriores y posteriores al proceso de reorganización de la Facultad, tales como: número de tesis de pre y postgrado realizadas, indicadores de las escuelas de pre y postgrado y productividad científica. Los resultados de esta etapa se encuentran detallados en el Tercer Informe Parcial enviado oportunamente a los evaluadores externos.

Cumplidas las etapas señaladas anteriormente y con los resultados de la información lograda en las etapas señaladas anteriormente, el grupo G5 elaboró el informe final de autoevaluación el que una vez finalizado se puso a disposición de los evaluadores externos para su validación. El contenido del Informe final se compone de las siguientes capítulos: 1) Marco de referencia,2) Evaluación de la calidad del proyecto de reorganización Académica Administrativa de la Facultad de Ciencias, 3) Conclusiones, 4) Avances y remediales en el periodo 2011-2015, 5) Plan de mejoramiento y 6) Anexos. Las conclusiones del informe final dan respuesta objetiva a los tres objetivos del proyecto de reestructuración de la Facultad, fueron elaboradas en estricta base de los resultados del análisis y sirvieron de base para la construcción de la propuesta de mejoramiento.

#### **4.- Revisión y Análisis de los juicios evaluativos**

El informe final señala que la principal fuente de información para extraer los juicios evaluativos relativos al proceso de reorganización académica administrativa fueron las encuestas, las entrevistas y el “*focus group*”. Estos juicios son analizados en función de las diferentes etapas desarrolladas durante el proceso y en ellos se resumen los principales resultados de la autoevaluación, identificando los principales logros, actividades pendientes, inconvenientes y aspiraciones de la comunidad académica de la Facultad en relación al proceso de reestructuración

realizado en la macrounidad. A continuación se indican algunos comentarios u observaciones a cada uno de estos juicios.

#### **4.1.- La información previa acerca del proyecto de reorganización y de la integración de Institutos.**

El informe final indica que en las encuestas realizadas, algunos académicos señalan que una de las principales debilidades de la reorganización de la Facultad fue no haber contado con información y no haber tenido la oportunidad de dar su opinión. El análisis de este resultado asegura que esta opinión no corresponde a la gran mayoría de los académicos de la Facultad ya que la información fue oportuna y adecuada. Al considerar todos los antecedentes entregados al suscrito **coincide** en que la información del proceso fue oportuna, usándose todos los sistemas de información tanto de la Facultad como la entregada por los cuerpos colegiados de la universidad. Sin embargo, el resultado de la encuesta aplicada a los académicos señala que el 44,4 % de los encuestados (36/81) expresa que la información recibida relacionada a este proyecto fue insuficiente para entender los fines de la reorganización de la macrounidad. Este porcentaje no es menor y por tanto, requerirá de considera acciones en el nuevo plan de mejoramiento el establecer acciones que tiendan a mejorar e incrementar los sistemas de difusión al interior de la macrounidad.

#### **4.2.- Necesidad y pertinencia de la reorganización.**

La opinión mayoritaria, según el informe final, indica que la Facultad no podía seguir funcionando en las condiciones académicas administrativas en las que se encontraba y concuerdan en la necesidad de hacer un cambio.

En general el suscrito concuerda con la conclusión de que existe consenso en resolver el problema que generaba la dispersión disciplinaria y de académicos en los numerosos institutos. Sin embargo, algunos participantes, aunque minoritarios, opinan que el antiguo edificio Emilio Pugin por su disposición arquitectónica, daba una mayor proximidad física a los institutos y académicos, lo cual facilitaba una rápida comunicación y que ahora no era posible debido a la actual fraccionamiento en distintas áreas y edificios de algunos institutos. Si bien estas opiniones no discrepan directamente en la necesidad y pertinencia de la reorganización, es necesaria considerarlas como un propósito para acelerar el logro de una infraestructura pertinente en el futuro más cercano. Además, logros como el indicado, mejorarían la disposición de integración de estos académicos, especialmente en aquellos escépticos a la reorganización.

#### **4.3 - Efectos del incendio en el proceso de reorganización.**

El suscrito coincide plenamente con lo concluido en el informe final en que los resultados del análisis demuestran que hay absoluto consenso en la comunidad académica de la Facultad en cuanto a que el siniestro ocurrido en el edificio Emilio Pugin constituyó una trágica experiencia y

que habría alterado significativamente los planes originalmente trazados en el Proyecto de reorganización.

Sin embargo, este trágico episodio trajo como consecuencia, además de los numerosos efectos negativos, la intervención directa y compromiso de las autoridades universitarias, en que, junto con las medidas de emergencia posibles, se aceleró la reconstrucción del edificio siniestrado y permitió que en esas dependencias se concretara la integración física de tres de los seis institutos inicialmente considerados en el proyecto de restructuración de la facultad (Ciencias de la Tierra y Evolución; Ciencias Marinas y Limnológicas; y Ciencias Físicas y Matemáticas), quedando pendiente la integración física de los restantes tres institutos. Por tanto, los esfuerzos futuros deberían concentrarse en seguir avanzando en resolver los otros inconvenientes para alcanzar la real integración de los residentes en actual edificio y por otro lado en conseguir la infraestructura integrada proyectada para los institutos que actualmente no son residentes en el edificio Emilio Pugin.

#### **4.4 - Institutos no incluidos en el nuevo Edificio Pugin.**

El informe final resalta como una debilidad la distribución de los espacios del nuevo edificio Emilio Pugin. De igual manera, la decisión de ubicar a algunos institutos en instalaciones provisionarias fuera de ese edificio y dispersos en el campus.

La distribución de los espacios del nuevo edificio puede constituir una debilidad en el logro integral de la reorganización en este instante. Sin embargo, los institutos ya instalados en el edificio Pugin tienen un significativo nivel de avance en el proceso de reorganización global, que es la disponibilidad de infraestructura, y se necesitaría solo incorporar fácilmente una línea de acción en el plan de mejoramiento que permita la optimización o redistribución de los espacios asignados. La situación de institutos ubicados en instalaciones sin edificio definitivo, indudablemente constituyen una debilidad mayor y por tanto una necesidad prioritaria de incorporarlo en el plan de mejoramiento, ya que logros de infraestructura no solo necesitan el esfuerzo y gestión de la comunidad interna de la Facultad sino necesariamente la participación y decisión de las autoridades extra facultad. Este último punto constituye un propósito pendiente que es relevante para concreción global de la reorganización académica y administrativa iniciada en la Facultad.

#### **4.5.- Reestructuración de institutos**

Se menciona como una debilidad de la reestructuración, la fusión de los Institutos de Física y de Matemática y para algunos miembros de la Facultad, llama la atención que no se hubiera fusionado el Instituto de Química con el de Farmacia.

AL igual que en el juicio anterior esta debilidad, aunque tiene orígenes diferentes, constituiría una necesidad más para ir perfeccionado o modificando las diferentes acciones en que se ha ido avanzado en el proceso de reorganización en estas unidades, por tanto, requeriría de un nuevo análisis y ser parte del plan de mejoramiento. El proceso de autoevaluación ha permitido identificar algunos factores de insatisfacción o cuestionamiento, como dificultades de origen



disciplinario o de relaciones personales, factores que podrán orientar el nuevo análisis y servir como sustrato para encontrar solución al deseo mayoritario de los miembros de la facultad de alcanzar los logros iniciales del proceso de reorganización académica y administrativa. El re-análisis de estas fusiones (Matemáticas y Física) y no-fusiones (Química y Farmacia), al igual que los planes de mejoramiento, es recomendable que cuenten con la participación activa y consenso de los académicos involucrados y también, con la intervención de autoridades tanto de la Facultad como del gobierno central.

#### **4.6.- El caso particular del Instituto de Ciencias de la Tierra y Evolución y su pronta división en dos institutos.**

El hecho que algunos académicos sostengan que la pronta división del Instituto de Ciencias Ambientales y Evolutivas en dos nuevos institutos no sería un resultado negativo directo del proceso de reorganización, el suscrito, de acuerdo a los resultados obtenidos en los instrumentos de información, coincide con esta afirmación, ya que este hecho sería principalmente consecuencia de otras circunstancias que ocurrieron posterior a la puesta en marcha de la reorganización, tales como la creación de dos nuevas carreras (Geología y Geografía), con la consiguiente incorporación de un número considerable de nuevos académicos en estas áreas, y la gestión personal no consensuada por autoridades de la Facultad del momento. Es indudable que esta situación, manejada en un contexto más participativo entre los miembros de la unidad académica, podría haber constituido una oportunidad para fortalecer y ampliar los beneficios del proceso de reorganización. Experiencia que, a juicio del suscrito, confirma el hecho que en una comunidad de alta capacidad crítica, como la académica, cualquier plan de acción que cuente con un consenso inicial de sus miembros colabora no sólo en su mayor probabilidad de éxito, sino también con la predisposición positiva de la mayoría de sus integrantes durante su ejecución. Característica que se sugiere considerar en la planificación y ejecución del plan de mejoramiento general descrito en el informe final del proceso de autoevaluación.

#### **4.7.- Dificultades de convivencia y clima laboral en los nuevos institutos.**

Las dificultades de convivencia y clima laboral señalada en diferentes oportunidades durante la recolección de información del proceso de autoevaluación, si bien tiene algunas causales derivadas del proceso de reorganización, muchos de ellos son esperables en una institución tan tradicional como la universitaria, siendo además factores inherentes a un grupo humano y que siempre estarán presentes en un proceso de cambios. Por tanto, la debilidad indicada continuará existiendo en el futuro y constituirá un factor crítico en el desarrollo del proceso.

Sin embargo, considerando el impacto que el clima laboral tiene en este proceso, constituye un factor de alta necesidad de intervención, diseñando un plan de acción que considere no solo la solución de las causas propias que genera el proceso de reorganización (falta de infraestructura, diferencias disciplinarias, dispersión geográfica y otros) sino que también incluya la existencia de programas de acciones de mitigación permanentes de este impacto, para lo cual no solo se debería esperar que nazca espontáneamente desde los académicos integrantes de cada unidad, sino también de la intervención directa de las autoridades de la facultad. Algunas de estas acciones de

este tipo posible de implementar podrían ser: la organización de talleres que permitan crear sentido de pertenencia y mejora del clima organizacional; promoción de políticas claras de recursos humanos que permitan fomentar las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo; o modificación de los procesos de comunicación que faciliten la adaptación y convivencia con el entorno. La mayoría de estas acciones, si bien no forman parte de la actividad propia del quehacer académico, si aportan a la satisfacción laboral que es uno de los factores más importante de clima organizacional.

#### **4.8.- Integración académica e interdisciplinariedad.**

La aseveración de algunos académicos que en el proceso de fusión de instituto no se ha obtenido la integración académica ni interacción disciplinaria, se contrasta, con los resultados mostrados en los instrumentos de recolección de información donde se observa que existe una visión generalizada de académicos que expresan la existencia de mayor integración y trabajo interdisciplinario en algunos institutos, especialmente en creación de nuevas líneas y proyectos de investigación y en el surgimiento de nuevas asignaturas en programas de magister y doctorado. Donde definitivamente integración académica no se ha dado con mayor intensidad ha sido en el ámbito de la docencia de pregrado y la vinculación con el medio. Sin embargo, es necesario considerar que estos resultados no son observables en todas las unidades académicas, por tanto ello constituye un desafío vigente y compromisos para ser resuelto y abordado por el plan de mejoramiento que se pretende desarrollar.

#### **4.9.- Agenda académica de la Facultad y sistemas de comunicación interna y difusión de la actividad académica.**

A pesar de que la Facultad mantiene permanentemente informados a sus miembros mediante los sistemas oficiales de comunicación, existe la opinión de algunos académicos que declaran que esta comunicación es escasa o nula. Esta percepción de debilidad indudablemente nos es consecuencia del proceso de reorganización, sin embargo, este hecho, aunque es minoritario, es frecuente de encontrar en la comunidad académica. Un grupo de académicos, no se esfuerza en desarrollar el hábito permanente de tener acceso a los diferentes sistemas de información existentes en las distintas instancias. Por otra parte, los representantes ante los organismos colegiados (Ej. Directores de Institutos) no siempre transmiten oportuna y completamente la información ante sus representados. Por tanto, a pesar que existen variados sistemas de difusión de información en las diferentes instancias, aún no serían suficientes, y en un futuro plan de mejoramiento se hace necesario continuar haciendo esfuerzos en mejorar la eficacia de los sistemas existente y continuar permanentemente la incorporación de nuevas formas de difusión que tiendan a aumentar la accesibilidad de la información los académicos (Ej: Uso de redes sociales, aplicaciones de telefonía móvil, o correos electrónicos periódicos con información relevante y resumida como actas de reuniones de Consejo Académico, de Facultad o de Claustros de Facultad o instituto u otras). Las nuevas formas deberían ser provocadoras, que interrumpen la actividad habitual del académico y permitan reducir el porcentaje de miembros de la comunidad que se declaren desinformados.

#### **4.10.- Valoración e incentivos de la docencia.**

La menor valoración de la docencia y reducida existencia de incentivos comparados con la actividad de investigación, es un sentimiento transversal a nivel de nuestra universidad. A pesar de la implementación de algunas políticas de mayor reconocimiento y nuevos incentivos establecidos por las autoridades universitarias centrales, aún son insuficientes para superar esta debilidad institucional. Por tanto, un proceso de reorganización académica que tiene incluido entre sus logros el mejorar constantemente la calidad de la docencia, tiene la oportunidad de implementar sus propias políticas internas y sistemas que permitan reducir esta brecha al interior de la macrounidad. El plan de mejoramiento propuesto considera algunas acciones internas de la Facultad que incrementarían la valoración de la actividad docente.

#### **4.11.- Planes de desarrollo de los institutos.**

La ausencia actual de planes de desarrollo formalizados en los respectivos institutos, no serían la causa principal de los procesos generados en el proceso de reorganización. Sin embargo, si todos los institutos formalizan y actualizan permanentemente sus planes de desarrollo y cumplen con la exigencia de estar acordes con el plan de desarrollo de la Facultad, serían un gran aporte a la consolidación del proceso de reorganización de la macrounidad desde la perspectiva y compromiso de cada una de las unidades.

#### **4.12.- Edificio Rector Eduardo Morales Miranda (Ciencias II).**

La necesidad de contar con urgencia con el nuevo edificio Eduardo Morales es sentir mayoritario entre los académicos y compartido por las autoridades de la Facultad. Aunque esta necesidad no constituía parte del proyecto inicial de reorganización académica, si ha afectado su implementación y adecuado desarrollo, constituyendo un elemento crítico en el logro del proyecto especialmente en los institutos ubicados en instalaciones provisionales. Por tanto, el suscrito coincide en considerar que esta dificultad constituye una línea de acción estratégica con alta prioridad y por tanto se justifica que se indique en forma explícita en el capítulo de acciones institucionales del plan de mejoramiento.

#### **5.- Validación del proceso de autoevaluación y comentarios.**

Con la información recibida el suscrito estima que el proceso de autoevaluación se valida en sí mismo, ya que se realizó considerando rigurosamente todas las etapas de un proceso lógico y objetivo de autoevaluación el que en este caso permitió identificar y valorar tanto los cambios realizados como los pendientes, y asignarlos objetivamente como resultados del proyecto de reorganización de la Facultad de Ciencias.

Considerando que el logro total de la reorganización en análisis requiere de etapas de desarrollo que difícilmente podrán ser completadas en un mismo momento para todas las unidades académicas, es posible que el período de cuatro años sea un periodo aún reducido para alcanzar el cumplimiento de los logros propuestos, incluso algunos de ellos podrán prolongarse por un

periodo mayor dependiendo de las contingencias externas a la facultad y de las características propias de las diferentes unidades académicas involucradas.

Así, habrá que lograr la infraestructura necesaria, la instalación y acomodamiento del personal académico, la interacción positiva entre todos los miembros de la unidad académica que permita la integración multidisciplinaria, y finalmente la obtención de productos que muestren los resultados de esta integración. Cada una de estas etapas requerirá la participación conjunta de autoridades y académicos en su totalidad, de forma de ir creando las condiciones que permitan alcanzar el cumplimiento de los objetivos y muchas veces la necesidad de ir incorporando de manera consensuada las modificaciones para la optimización de cada etapa.