



UNIVERSIDAD
DE LA FRONTERA
FACULTAD DE EDUCACIÓN,
CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

PROCESO DE PLANIFICACIÓN
FACULTAD DE EDUCACIÓN, CIENCIAS SOCIALES Y
HUMANIDADES
2020-2024

INFORME ANÁLISIS GESTIÓN DE FACULTAD

ESTUDIANTES Y FUNCIONARIOS/AS

FASE II

OCTUBRE 2020



ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN	3
II. PROCEDIMIENTO	4
III. ANÁLISIS DE TALLERES POR ESTAMENTO	6
3.1. Nuestro Presente como facultad: algunos nudos problemáticos a enfrentar.	6
3.1.1. Formación y proceso de enseñanza y aprendizaje.	6
3.1.2. La participación	8
3.1.3. La producción de conocimiento: tensiones emergentes sobre su apropiación intelectual y social.....	9
3.1.4. (Des)vinculación con el Medio: un diagnóstico común.	11
3.1.5. Cultura organizacional.	12
3.1.6. Gestión institucional: Funcionamiento y operaciones.	13
3.1.7. La comunicación y la información.....	14
3.2. Visión de futuro.....	15



I. INTRODUCCIÓN

La comisión triestamental de planificación de la Facultad de Educación, Ciencias Sociales y Humanidades propuso desarrollar espacios de participación para la participación de estudiantes y funcionarios/as administrativos para conocer su visión respecto de la gestión de Facultad, y relevar los desafíos que identifican para los próximos cinco años.

Los talleres tuvieron como objetivo identificar los desafíos que presenta la actual arquitectura de gestión de Facultad, y definir acciones concretas para fortalecer la Formación, Investigación y Vinculación con el Medio a nivel de Facultad.

La información que se levantó fue sistematizada sobre una matriz en donde se organizaron los distintos ejes operativos, además de la visión sobre el presente, futuro y acciones estratégicas; identificando así las distintas dimensiones mencionadas por los participantes.

El informe presenta la sistematización de talleres con estudiantes y funcionarios/as administrativos, para aportar una visión general del quehacer de la Facultad y los desafíos que presenta la gestión en los próximos años.

II. PROCEDIMIENTO

Respecto a los talleres, estos se realizaron con los estamentos por separado: dos talleres con estudiantes y tres talleres con funcionarias y funcionarios.

En la tabla 1 se ordenan según estamentos, cantidad de participantes y la fecha de cada uno de estos talleres.

Tabla 1 Talleres por estamento, asistentes y fechas

Taller	Estamento	Fecha
Taller 1	Estudiantes	Septiembre 03, 2020
Taller 2	Estamento Funcionarias y Funcionarios	Septiembre 04, 2020
Taller 3	Estamento Funcionarias y Funcionarios	Septiembre 07, 2020
Taller 4	Estamento Funcionarias y Funcionarios	Septiembre 14, 2020
Taller 5	Estudiantes	Septiembre 25, 2020

Los talleres se realizaron a través de la plataforma Zoom, en modalidad de teletrabajo, a los participantes en primera instancia se les mostró una presentación donde se introducía a los participantes a la actividad mediante un video expositivo: CÁPSULA PLANIFICACIÓN 2020-2024 FECSH-UFRO. Luego se presentó el objetivo del taller y se fueron planteando las preguntas y generando la conversación. En la tabla 2 se incluyen las preguntas que se realizaron según el estamento. Estas preguntas fueron denominadas preguntas gatilladoras; preguntas abiertas para iniciar la conversación.

Tabla 2: Preguntas Talleres por estamento

Preguntas	
Estudiantes	¿Cuáles son los desafíos de la formación de pregrado?
	¿Qué elementos mejoraría de la gestión de las carreras de pregrado?
	¿Cómo observan la investigación científica de la facultad en su proceso de formación?
	¿Cómo les gustaría involucrarse en el ámbito de la investigación científica que se desarrolla en la facultad?
	¿Cómo puede aportar el quehacer de la facultad a su entorno?
	¿Cómo se imaginan que el estamento estudiantil debiera involucrarse en los procesos de vinculación con el medio que desarrolle la Facultad?
	¿Cuáles creen que son las estrategias que pueden implementar las carreras para fortalecer la vinculación con el campo ocupacional?

Funcionarios/as

¿Cuáles son los principales desafíos que tiene la facultad en términos administrativos para la gestión de pregrado, la investigación y la vinculación con el medio?
¿Cuáles son los ámbitos de gestión administrativa que podrían mejorar?
¿Cuáles son los principales desafíos en la gestión de la información y comunicación en la facultad?
¿Cuál es el rol que debiera tener el estamento administrativo en los desafíos de la facultad en los próximos 5 años?

El formato para ir recopilando los datos recopilados fue a través de una matriz operacional dividida por ejes (Formación, Investigación y Vinculación con el Medio) y su Visión de Presente, Futuro y Acción Estratégica. Así se fueron identificando las citas relevantes que posteriormente se analizaron en profundidad.



III. ANÁLISIS DE TALLERES POR ESTAMENTO

3.1. NUESTRO PRESENTE COMO FACULTAD: ALGUNOS NUDOS PROBLEMÁTICOS A ENFRENTAR.

En la presente sección se presentan los principales elementos que aparecen en el discurso de los participantes en los talleres realizados hasta el momento. De este modo, el análisis propuesto intenta exponer una interpretación de los principales elementos en los que han puesto énfasis los distintos participantes, y ubicar en un escenario global y comprensivo de la facultad, en un análisis descriptivo que articule en objetos o nudos críticos ciertos fenómenos diagnosticados por los estudiantes y funcionarios.

Así, los discursos sobre la facultad remiten a una heterogeneidad de problemas o “cuellos de botella”, algunos contingentes y otros, que tienen cierto grado de trazabilidad y trayectoria histórica. Las afirmaciones podrían ser clasificadas en al menos dos grandes dimensiones: a. un diagnóstico relativo a pensar a la facultad desde la mirada del estamento, en donde aparecen fenómenos problemáticos propios de una organización que debe enfrentar contingencias y acumula situaciones que se van configurando como trazos de problemas no resueltos, b. algunos elementos que remiten al propio estamento pero que impactan sobre la dinámica general de las actividades de la FECSH.

Hay que señalar, que la crisis sanitaria como consecuencia de la pandemia del COVID-2, está a la base de muchas de las afirmaciones que los participantes realizaron en los talleres. En este sentido, los elementos de conectividad, digitalización de los procesos, teletrabajo han supuesto elementos que son señalados como comunes y contingentes, impactando significativamente en el desempeño de sus funciones en el caso de los funcionarios. En el caso de los estudiantes, la mayoría señala las dificultades en sus procesos formativos, y como el contexto pandémico ha impactado negativamente principalmente sobre su formación profesional.

Sin embargo, el foco de la siguiente propuesta está mediado por elementos estructurales, identificado por los propios agentes y caracterizados en su contenido a partir de la ponderación de las afirmaciones entre los dos estamentos que han participado. La propuesta además muestra en un mismo nivel jerárquico de dimensiones claves, tanto a los ejes (formación, investigación y vínculo con el medio), con algunas dimensiones específicas emergentes desde el diálogo sostenido con los funcionarios y estudiantes que participaron en esta primera etapa de talleres.

3.1.1. Formación y proceso de enseñanza y aprendizaje.

En los discursos y afirmaciones de los participantes, aparece el concepto de formación conectado con dos formas distintas que asume en la Facultad:


1. Por un lado, la formación en los términos que todos tradicionalmente conocemos. Es decir, la enseñanza de contenidos, disciplinas y asignaturas a las cuales los estudiantes logran acceder una vez hayan entrado a una carrera de la facultad.
2. La formación como proceso *necesario* en otras instancias que permitan abrir los horizontes cognitivos de la comunidad en su conjunto, permitiendo de este modo enfrentar algunos nudos problemáticos que se caracterizarían a continuación.

En este sentido, los participantes observan que el desarrollo del capital humano y académico permite pensar en avanzar sobre las formas clásicas en las cuales se piensa la formación estrictamente académica. Es más, desde el estamento estudiantil, se *interpela* a la institucionalidad de la Facultad, en el sentido de abrir espacios de formación “cívica” para enfrentar algunos problemas ligados con la *desinformación inicial* en algunos aspectos de la vida universitaria, como también a problemas de participación interna.

Esto supone, por lo tanto, un diagnóstico común a nivel estudiantil, sobre la *ausencia de procesos de inducción y nivelación* en al menos en 2 niveles distintos: a. procesos de formación para *nivelar* contenidos que permitan enfrentar de mejor manera las asignaturas regulares de las carreras a las cuales los estudiantes de primer año ingresan, b. *inducción a la vida universitaria*, lo que se plasma en formación e instrucción sobre los procedimientos normativos que regulan las actividades, procedimientos y trámites de la vida universitaria en su conjunto (piénsese en la inscripción de asignaturas, eliminación de un ramo, etc.). Además, en estos procesos de nivelación, algunos estudiantes señalan la necesidad de realizar una inducción de la vida universitaria, en sus dimensiones organizacionales y políticas, de modo que el estudiante de primer año entienda en términos generales cómo se organiza y funciona la comunidad universitaria de la FECSH.

En el caso de los procesos de formación académica propiamente tal, desde el estamento estudiantil sostienen que, en algunos casos, la formación ha sido vaciada de *sentido significativo*. Señalan que se refuerzan contenidos formales, se transmiten conocimientos ajustados a los programas de asignaturas, se evalúan los contenidos de modo tradicional, pero, que existe una sensación de *falta de sentido y profundidad*. Esta carencia de *sentido* es ejemplificada en *tesis* que son desfiguradas en su diseño institucional o, importantes problemas vocacionales que se traducen en una desconexión entre estudiantes y los perfiles curriculares que desarrollan en la universidad. Es decir, en algunos casos, se cumple con todas las formalidades predispuestas, pero los resultados de aprendizaje terminan siendo acotados en términos de la *construcción personal de sus carreras profesionales*. En los relatos de los funcionarios y estudiantes, señalan que posiblemente uno de los factores que pueda estar impactando en los procesos de enseñanza-aprendizaje es la *carrera por la productividad* que opera como una represión institucionalizada que presiona sobre la calidad de los procesos formativos.

Cuando lo/as estudiantes se refieren a los procesos de enseñanza-aprendizaje, también sugieren que los académico/as deben comenzar a abrir los espacios de participación en los procesos de formación académica, de modo de descentralizar la autoridad académica,



permitiendo establecer relaciones más horizontales entre estudiantes y docentes al interior de las salas de clase. Descentralizar el poder al interior de las salas de clases, permite según los estudiantes, fomentar el interés por una formación con *más sentido*. Incidir sobre sus propios procesos a partir de la *democratización de las relaciones al interior de la sala de clases*, permite modernizar y actualizar los propios procesos de formación. Generar mayores grados de participación en los procesos de enseñanza y aprendizaje, supone además entregar contenidos con pertinencia y especificidad de las disciplinas que se imparten en la facultad. Defender estas particularidades, resistiéndose a diseños estandarizados de esquemas pedagógicos, es clave para avanzar en procesos de enseñanza y aprendizaje más significativos.


En el plano más concreto, las dificultades expuestas principalmente por los estudiantes se traducen en una sensación de *indiferencia hacia su propia formación*. Una evaluación docente que no se encuentra vinculada a un real ejercicio de corrección de modos y perfiles académicos que no se encuentran ejecutando positivamente el ejercicio pedagógico, problemas vocacionales importantes, fenómenos que se encuentra más allá de las capacidades institucionales, pero que, sin embargo, la institucionalidad es interpelada para el diseño de mecanismos y estrategias orientados a enfrentar estos fenómenos contingentes. Finalmente, en los talleres en los cuales participaron los estudiantes, se hace referencia a la *salud mental* como una de las grandes inquietudes que aparece, e identificada como resultado de las condiciones contextuales en las cuales los estudiantes intentan desarrollar sus carreras profesionales, como también por factores académicos, en donde se identifica que la forma en la cual se despliegan las actividades formativas y evaluativas inciden en la *salud mental de los estudiantes de la facultad*.

3.1.2. La participación

La participación se constituye como uno de los principales problemas a la hora en que los estamentos se piensan así mismos. Existe un *desgaste orgánico* y un contexto que no facilita la organización y participación de los estamentos. La participación asume dos formas distintas en los discursos de estudiantes y funcionarios:

- a. La participación en su *forma interpelativa*; como la necesidad de abrir instancias formales, inclusivas y democráticas en la arquitectura institucional de la Universidad y en particular la Facultad.
- b. La participación en su forma *autorreflexiva*; es decir, como el diagnóstico común en la cual se encuentran cada uno de los estamentos. La baja participación y organización en la cual se desenvuelven tanto funcionario/as como estudiantes, constituyéndose como factor problemático y que se encuentra relacionado con el resto de los nudos problemáticos que en este informe se presentan.

Sobre la participación, los dos estamentos señalan que merma sus capacidades de organización, negociación como también, la consecución de objetivos propios de su estamento. En el diálogo sostenido, se afirma que la institucionalidad ha avanzado por la



preocupación de integrar en distintos espacios institucionales las inquietudes emergentes o los problemas que cada uno de los agentes señala tener, sin embargo, esto no se ha traducido en la capacidad de decisión para orientar y decidir una política institucional, que siempre queda a decisión en última instancia de directores o responsables de las unidades institucionales que integran la Facultad.

Lo anterior, se cruza con el diagnóstico común de falta de “democracia real” en la institucionalidad. “Nos escuchan, pero no decidimos”, podría ser una expresión que permite comprender la sensación de cierto grado de apertura hacia las necesidades del conjunto de la comunidad universitaria, pero que no se traduce necesariamente en instancias formales de participación y decisión. En este sentido, las instancias como las carreras de la Facultad podrían servir como espacio de ejercicio democrático e inclusivo de los distintos estamentos, que permitiera ensayar mecanismos que permitan democratizar una arquitectura institucional que sigue siendo “profundamente jerárquica y centralizada”.


Desde este diagnóstico, por lo tanto, principalmente desde el estamento estudiantil, se apela a que la Facultad, también propicie la generación de instrumentos y herramientas que le permitan enfrentar el desafío de la participación y organización al interior de su propio estamento. Promover instancias de *educación cívica y participación ciudadana*, sostienen, podría permitirles a las instancias representativas del estamento estudiantil, tener herramientas que les permitan enfrentar los bajos niveles de participación interna.

Es importante señalar que los participantes de los talleres expresan que existe una relación entre estos procesos de despolitización y baja participación de los estudiantes, con el mismo bajo interés que sienten hacia sus carreras profesionales. El grado de desafección que expresan los participantes afecta organizativamente al estamento, lo cual sería una expresión colectiva del problema, pero también tiene una expresión personal, que se sitúa en el nivel de la formación de cada uno de los estudiantes que ha perdido sentido a sus carreras, fomentando procesos de enseñanza y aprendizajes poco significativos en las carreras de la facultad.

3.1.3. La producción de conocimiento: tensiones emergentes sobre su apropiación intelectual y social.

En lo que respecta a la producción de conocimiento, el crecimiento ha sido importante. No sólo existe la percepción de que los académicos dedicados a la actividad científica aumentan su productividad, sino que además cada vez más académicos ingresan a los circuitos de producción de conocimiento. A decir de los estudiantes y funcionarios, las fuerzas de los académicos y su interés principal, se encuentra en este eje universitario. Sin embargo, aquello supone algunas transformaciones institucionales, como también algunos dilemas a los cuales la comunidad se enfrenta.

La productividad científica, que se expresa en proyectos y publicaciones, materializándose en fondos de investigación, publicaciones en revistas académicas, publicación en libros o contribuciones en este formato, prestigio y estándar, supone una alta demanda de




esfuerzos encaminadas a la productividad, pero que en la percepción de los estudiantes ha supuesto, quitar energías en ejes como la formación o el vínculo con el medio. En este sentido, la alta productividad, si bien es valorada como signo de *estatus*, genera cierto grado de *resistencia*, especialmente en los estudiantes, porque perciben que los académico/as de la Facultad concentran sus energías en *augmentar su productividad personal*, y no, entregando una experiencia formativa de alta calidad.

Esta resistencia de la que hemos hablado se refuerza con la noción de *lejanía y exterioridad de la producción científica*. El relato común de ambos estamentos es que existen proyectos de investigación y resultados, que culminan publicándose en revistas académicas, inclusive de alto impacto, que sin embargo no repercuten -como recursos o capacidades- directamente en el mejoramiento de la formación académica y en el vínculo con el medio. En la percepción de estos estamentos, la lógica *productivista*, forma actual que asume la producción de conocimiento, se ha traducido en un alejamiento de la de dicha actividad con las otras instancias de la comunidad universitaria. Existe una percepción, que la alta productividad responde a una lógica elitista, que aleja al académico de las preocupaciones en el eje de formación y vínculo con el medio.

Esta *sensación de exterioridad*, implican 2 fenómenos que se encuentran enlazados: a.- existe un desconocimiento generalizado de las capacidades científicas desarrolladas por los investigadores y académicos de la facultad, en términos de las técnicas, métodos y enfoques teóricos, así como resultados empíricos que se obtienen al finalizar los largos proceso de investigación y, b.- Existe una baja apropiación social del conocimiento producido desde la facultad, impactando un bajo impacto sobre el entorno, lo que supone una baja utilidad social del conocimiento producido en la FECSH.

Sobre el primer punto (a), los estudiantes señalan que no existen instancias de socialización de las actividades científicas que sus propios profesores realizan. Los casos en los cuales sucede lo contrario, puntualmente algunos académicos en las asignaturas que imparten exponen algunos de sus resultados o reflexiones personales, en la medida que sea útil a los propósitos de la asignatura. Sin embargo, en la mayoría de los casos, existe conocimiento de la alta productividad académica de algunos investigadores, pero no se conoce el contenido que proviene de esa alta productividad. Sobre el segundo punto (b), desde los funcionarios y los estudiantes, se percibe la producción de conocimiento y su publicación se encuentra alejada de los problemas concretos de las comunidades locales y del entorno institucional, lo que refuerza la desvinculación de esta actividad de manera estructural.

Así, un elemento que aparece en los relatos de los estudiantes es que, en la dimensión de la productividad, no existen mecanismos formales explicitados para mejorar la participación de los estudiantes en proyectos de investigación que pudieran ser de interés para aquellos que están interesados en desarrollar sus carreras en el área de la investigación. Aquí el desafío es estandarizar mecanismos y democratizar dichas instancias. Según alguno/as estudiantes, no puede quedar al arbitrio de lo/as académico/as incluir a estudiantes en sus proyectos como único mecanismo de vínculo entre la investigación que se desarrolla en el seno de la facultad y las inquietudes de los estudiantes que les interesa el área de



investigación. Se entiende que hay lazos que se fortalecen por afinidades académicas entre académicos y estudiantes, sin embargo, existe una amplia mayoría de estudiantes, según los participantes, que permanecen fuera de procesos de investigación, porque no existen las instancias que permitan su ingreso a proyectos o actividades que se encuentren relacionadas con la producción de conocimiento.


La producción científica se ve flanqueada por dos aspectos que la institucionalidad de la Facultad no ha generado y que podrían facilitar el acercamiento al conjunto de la comunidad a este tipo de actividades académicas. Por un lado, no existen instancias de formación en investigación, como un “semillero” o “una carrera científica”, en términos de acercar a los estudiantes interesados en desarrollar habilidades y herramientas que le permitan acercarse a las actividades de investigación. Y, otro aspecto que aparece luego traducido como acción estratégica propuesta desde el estamento estudiantil, es el acceso al conocimiento generado desde la facultad. Ligado con el desconocimiento de la producción científica desarrollada por la Facultad, no existen plataformas que permitan acceder a resultados, investigaciones o proyectos en curso en el eje de investigación. Aquello más que una crítica, aparece como una propuesta, que permitiría acercar la investigación a los estudiantes de pregrado, y así ellos utilizar dicha información y conocimiento en su formación académica.

3.1.4. (Des)vinculación con el Medio: un diagnóstico común.

Existe una disposición normativa que será descrita en las siguientes secciones de este informe. Especialmente en la sección en donde se intenta describir, cómo los estamentos imaginan la facultad en un futuro, expondremos algunos elementos que son declarados como necesarios para perfeccionar y profundizar las actividades de vinculación con el medio desde la mirada de los funcionarios y académicos. En el caso de vínculo con el medio, ambos estamentos en especial desde el estamento estudiantil señalan que la vinculación con el medio se encuentra poco desarrollada a nivel institucional en la FECSH. Desde la percepción de los estudiantes, existe un desacople estructural entre su formación académica que reciben y el vínculo con el entorno que desarrolla la facultad.

Este eje, se lee especialmente en términos normativos. Existe un discurso desde los estamentos participantes, en el cual la facultad tiene muchas capacidades anidadas que son útiles para aportar al desarrollo del entorno a través de actividades de vinculación. Sin embargo, estas capacidades observadas no se encuentran a disposición del entorno más cercano, y dichas capacidades se diluyen en otros ejes prioritarios de las actividades de la comunidad universitaria. Según los estudiantes, no existe una promoción del vínculo con el medio, y tampoco se observa una *apuesta institucional* desde la facultad, para acercar la academia, el conocimiento científico y los conocimientos alojados en la universidad a la comunidad local y regional. En este sentido, existe un *desaprovechamiento* de conocimientos que potencialmente podrían ser útiles para la comunidad.

Dado que la universidad está actualmente orientada a las actividades de productividad científica, ambos estamentos sostienen que no existen mecanismos, estrategias ni



instrumentos orientados a fortalecer la vinculación de la academia con su entorno directo. Las experiencias existentes, según lo/as funcionario/as, siempre son aisladas y se encuentran sujetas a las inquietudes que tengan lo/as mismo/as académico/as. En este sentido, nuevamente aparece la arbitrariedad de los intereses de los académicos, el eje que hace posible -o no-, el desarrollo efectivo de un eje y los propósitos de este.


Según los estudiantes, falta rediseñar las pocas instancias existentes, de modo que permitan involucrarse efectivamente en procesos territoriales de mayor alcance. Así, el vínculo desde la perspectiva estudiantil sugiere la idea de proximidad y servicio, principios desde los cuales se logren vehicular conocimientos hacia el entorno en sus propios procesos sociopolíticos y en sus propias necesidades. El nivel en el cual es pensado el vínculo con el medio, en primera instancia, son las carreras, las que permitirían articular equipos profesionales, académicos y estudiantiles para una efectiva vinculación con el entorno. Aquello supone, sin embargo, una definición normativa sobre cómo *debiera ser el vínculo con el medio* que propicie la facultad hacia la comunidad. Estos aspectos, desde lo organizacional hasta lo normativo, no son percibidos como apuestas institucionales desde los estamentos que integran la comunidad Facultad.

3.1.5. Cultura organizacional.

Esta es una categoría emergente, que aparece especialmente en los talleres del estamento administrativo. En el diálogo suscrito y los discursos enunciados por parte de algunos funcionarios, existe un *desgaste de las relaciones sociales al interior de la facultad*. Una de las claves identificadas por parte de funcionarios y estudiantes es la ausencia de una *identidad* con la Facultad. De este modo, si pudiéramos arriesgar uno de los factores que articulan los nudos problemáticos presentados, es que, a todo nivel y estamentos, aparece la idea de una *ausencia de identidad* que cohesiona los vínculos entre los distintos estamentos, los cuerpos directivos y la arquitectura institucional.

La ausencia de una identidad que logre cohesionar los propósitos, inquietudes, expectativas y vínculos al interior de la facultad, es que los vínculos terminan por desgastarse, y aparece la idea de una acumulación de problemas no procesados por el ordenamiento institucional que rige en la facultad. Esto afecta negativamente a las funciones que cada actor desempeña -en el caso de lo/as funcionario/as- y al compromiso para la consecución de los objetivos institucionales.

El problema de la cultura organizacional por lo tanto se traduce en un quehacer contingente que responde positivamente a las disposiciones formales existentes. Cada funcionario y funcionaria realiza sus tareas, responde a los requerimientos e intenta lograr los objetivos propuestos por sus unidades específicas. Sin embargo, no aparece un horizonte comunitario que impulse o refuerce “dar lo mejor de sí” para hacer de la Facultad un sistema eficiente y con capacidad de mejora sistemática. Es decir, desde la perspectiva de los funcionarios, el efecto de la inexistencia de una comunidad es que el trabajo se hace “en la medida de lo posible”, lo que supone un contexto de bajo incentivo para mejorar en las actividades que lo necesiten. Esto reviste, desde una mirada de futuro, una observación



cuidadosa, dado que podría significar la acumulación de nudos críticos que pudieran significar una facultad estática, que se resiste al cambio y, por lo tanto, traducirse en respuestas con escasa capacidad de innovación.


Según los funcionario/as, los *liderazgos* actualmente son otro de los elementos que se encuentran dentro del diagnóstico común sobre la *cultura organizacional*. A los liderazgos se les apunta como dinamizadores de los procesos y como la apertura de espacios de inclusión y procesamiento de problemas propios del estamento. En este sentido, aparece una interpelación institucional de avanzar en liderazgos que contemplen una comunicación efectiva, sean inclusivos y permitan la apertura de espacios de mayor democracia participativa en la institucionalidad de la Facultad. La cuestión por los liderazgos no sólo apunta a las autoridades centrales de la facultad, sino también a la necesidad de reinventar liderazgos en toda la cadena institucional, fomentando una dinámica participativa en las distintas instancias que existen en la arquitectura actual de la facultad.

3.1.6. Gestión institucional: funcionamiento y operaciones.

En general los estamentos reconocen que una institucionalidad compleja define funciones, procedimientos, flujos de información y decisiones, que le permiten entregarse a sí misma, un ordenamiento que le permita realizar sus objetivos, como también, normar las relaciones sociales e institucionales que le permitan reducir la incertidumbre. Organizar una institucionalidad, reviste una complejidad que todos los participantes asumen como necesaria.

Sin embargo, desde la perspectiva de los estudiantes, existen posibilidades de que las operaciones que se desarrollan en términos de gestión puedan mejorar, sobre todo en las claridades sobre la información y procedimientos que se ejecutan. Desde esta perspectiva, existe la necesidad de que, a académicos con cargos administrativos, como a algunos funcionarios (en menor medida) mejoren sus capacidades a partir de la capacitación sobre todo en términos procedimentales. Este punto, según alguno/as funcionario/as es especialmente necesario para aquellos académicos que llegan a cargos de dirección sin haber pasado por una inducción en procedimientos, normativas, facultades y acciones propias del cargo que asumen. Estas situaciones, se constituyen en nudos que retardan decisiones y acciones que podrían imprimir agilidad a las actividades que se desarrollan en el ámbito de la gestión universitaria.

Otro elemento que es necesario evidenciar según algunos funcionarios, es la posibilidad de participar de forma directa para el diseño de plataformas o complementos a las plataformas existentes, que estén encaminadas a la ejecución de procedimientos o trámites de carácter administrativo. La inclusión de la experiencia de los funcionarios en los procesos de modernización y digitalización permitiría bajar los niveles de errores que algunas plataformas o mecanismos presentan. Aquí, existe una visión unilateral en términos de que el diseño de dichos dispositivos solo pasa por la *expertise* de ingenieros e informáticos que desarrollan dichas plataformas. Sin embargo, el modo en que dichos dispositivos agilicen y logren enfrentar las posibles variaciones del entorno, es a través de integrar la experiencia



de los que en el futuro serán los principales usuarios (funcionarios que se desempeñan en la gestión institucional). Según una funcionaria, incluso se podrían acortar caminos, si es que durante los procesos de diseño de los dispositivos o plataformas se incluyeran su experiencia y conocimientos sobre los procedimientos a los cuales van orientados dichos dispositivos.


Ligado a lo anterior, y desde una perspectiva más general, los funcionarios señalan la necesidad de mejorar las plataformas virtuales, modernizando la arquitectura digital y tecnológica con la cual actualmente se desarrollan la mayoría de las actividades o crecimientos en el ámbito de la gestión institucional. Existe la necesidad de sistemas que dialoguen entre sí, haciendo más efectiva la labor de los mismos funcionarios. Mejorar el sistema financiero, o los mecanismos de actualización de las mismas plataformas supone una demanda creciente en una facultad que apunta permanentemente a tomar decisiones basadas en evidencia. Todo esto apunta a unificar plataformas que permitan agilizar las actividades.

3.1.7. La comunicación y la información.

Se podrían haber incluido la comunicación y el flujo o acceso a la información en algunos de los apartados anteriores, sin embargo, se ha deseado presentarlo como otro de los factores o nudos problemáticos identificados por los participantes, dado el énfasis que éstos han puesto en sus exposiciones. Así la comunicación y el flujo de información aparecen como elementos que al tiempo que presentan serios problemas, tienen el potencial de dinamizar otros nudos problemáticos identificados en el presente informe.

Desde la perspectiva de lo/as funcionarios, se considera que se deben constituir canales formales y transparentes de comunicación para las distintas instancias existentes en la facultad. De modo que en dichas instancias agilicen las operaciones y el intercambio de información en dos circuitos distintos: 1. La comunicación entre los distintos estamentos que desarrollan sus actividades en la facultad, y 2. El flujo de información entre instancias y unidades existentes al interior de la facultad, pero en la cual, los canales no son suficientemente explícitos. Un ejemplo de esto es que funcionario/as que desempeñan funciones en unidades como las carreras, **participan** presencialmente de las reuniones en las cuales se toman decisiones, y que, en algunas ocasiones, esas decisiones no se traducen en acciones de modo efectivo, o son procesadas de modo suficientemente rápido, dado precisamente algunos problemas en los canales de información.

De aquí no se debe desprender según los funcionarios, un mayor nivel de formalismo burocrático de los canales, sino más bien decisiones que encaminan la desburocratización de los mismos flujos de información y comunicación entre los actores que integran la facultad. Una comunicación más directa entre cuerpos directivos y la planta de funcionario/as de su unidad, la digitalización total de las comunicaciones e informaciones formales e institucionales (limitar el doble trámite digital y físico), permitiría agilizar los mecanismos de comunicación, y mejorarían los flujos de información en la facultad.



La comunicación e información, también debe pensarse en términos de que permite ordenar las actividades, definiendo tiempos, plazos y límites a las actividades y funciones que se realizan en la facultad. En ese sentido, otro de los elementos problemáticos, es que estos tiempos, que permiten ordenar las actividades en periodos claves, no se encuentran claros desde un inicio de los años académicos. Además, en muchas ocasiones, la información central fluye por canales informales hacia la Facultad, lo que supone que depende de las unidades y de los actores, tener la información actualizada. Normalizar ciertos canales, y unificarlos para el conjunto de unidades de la facultad, es otro de los elementos que operan como ‘cuellos de botella’ para los efectivos flujos de información.


Para los funcionario/as, la comunicación no es sólo un recurso circulante, que permite mejorar las funciones que desempeñan. Además, supone un mecanismo de *reconocimiento* que se ha perdido a lo largo del tiempo. Este punto se encuentra ligado con el *desgaste de la cultura organizacional*, y evidencia la sensación de falta de valoración sobre la actividad administrativa para el funcionamiento de la Facultad. La falta de comunicación y reconocimiento impactan negativamente sobre las relaciones sociales en la comunidad universitaria, pero además supone según los funcionarios, un impacto negativo sobre el desempeño en las funciones asignadas. Revitalizar la comunicación, aparece como una necesidad que se articula con el reconocimiento, y con la apertura inclusiva y democrática de la institucionalidad.

Sobre los aspectos de la *difusión*, aún existen debilidades importantes. Se afirma desde el estamento de funcionario, un desacople entre una estrategia efectiva de comunicación desde la facultad y las debilidades en términos de capital humano, recursos y personal técnico que realice este tipo de funciones. Un ejemplo claro es el uso de las redes sociales, lo que ha evidenciado una falta de estrategia institucional para normalizar perfiles, generar protocolos de uso, modos de gestión, etc. Estas son algunas debilidades que son de fácil gestión, toda vez que la Facultad administra las capacidades hasta el momento desarrolladas.

3.2. VISIÓN DE FUTURO

Esta sección está orientada a presentar algunos elementos presentes en los discursos de los participantes de los talleres que se han realizado hasta este momento. Aquello supone un ejercicio de abrirse a la reflexión que, desde la experiencia en el desempeño de funciones y responsabilidades, permita plantear como desde la mirada de los actores, se piensa en el futuro de la facultad. De ahí, que esencialmente son elementos de carácter normativo, planteados a modos de definiciones de principios que conduzcan al diseño -o rediseño en algunos casos- de la arquitectura institucional que se dote la facultad para enfrentar los desafíos de los próximos años.

El primer plano y esencial dentro de toda organización es el plano de las relaciones sociales. En este aspecto, las exposiciones de los actores participantes van encaminados a uno de los




problemas identificados en la sección anterior. El reconocimiento, la inclusión y la participación democrática, debieran ser los principios que orientarán a los cargos directivos de la Facultad, de modo que se pongan los esfuerzos en co-construir espacios de mayor democracia que permitan a los distintos estamentos participar de las decisiones y acciones que definen el plano institucional. La democracia como principio aporta al reconocimiento de la labor de los otros, por medio de liderazgos inclusivos y comunicación efectiva. El reconocimiento se señala, se traduce en un *ambiente institucional* que propicie un mejor desempeño en las tareas y responsabilidades asignadas, como también, abre los espacios necesarios para que los problemas o nudos críticos contingentes que toda organización posee sean procesados de modo que la resolución de problemas se diseñe a partir de esquemas democráticos de participación.

En el eje de formación, los estudiantes han señalado que es necesario redefinir los contenidos, para que estos incluyan de manera transversal la perspectiva de género en las mallas curriculares. Del mismo modo, y en donde se articulan formación y vinculación con el medio, algunos estudiantes señalan que el conocimiento adquirido debe ser pertinente a las necesidades del territorio. Existe la idea de que el conocimiento al cual acceden los estudiantes debe ser *útil* en la comprensión de los escenarios sociales a los cuales se enfrentan, en la identificación de problemas críticos, y en el aporte que desde sus distintas disciplinas les permitan resolver problemas contingentes y acuciantes del entorno. Es decir, desde la mirada de los estudiantes, la formación, la producción de conocimiento y el vínculo con el medio, debieran tener principios comunes que articulen una actividad académica orientada al *territorio y que tenga el carácter de utilidad social*.

Así, el vínculo con el medio es pensado como proceso que podría gatillar recursivamente cambios institucionales en la Facultad, abriéndose a la comunidad local y regional. Un recurso que podría suponer actualizar la formación y complementar el carácter de la productividad científica, de modo que el conocimiento generado tenga pertinencia territorial y sea apropiable socialmente. La Facultad desde la perspectiva de los funcionarios y estudiantes se ha integrado de manera efectiva en los circuitos o estándares de calidad que exigen agencias externas, sin embargo, el desafío actual debiera ser, que dichas capacidades puedan ser orientadas a la resolución de problemas del entorno. Aquello supone la creación de incentivos, y la revalorización de aquellas acciones, prácticas y conocimientos que pudieran ser aprovechados socialmente por la comunidad, abriendo procesos bidireccionales de vinculación más estrecha con el territorio.

Así, el vínculo con el medio es definido como *una relación política* que se establece entre la Facultad y su entorno. Debe estar diseñada en su *horizonte normativo* por elementos éticos y principios políticos orientado desde el respeto a otras formas de conocimiento, la interculturalidad, los derechos humanos y la pertinencia territorial. El vínculo con el medio es pensado como un vehículo que permita reconstruir los puentes entre la comunidad local y el conocimiento alojado en las universidades. El dibujar el vínculo con el medio en estos términos, supone entender que son las necesidades del territorio y las comunidades, las que podrían sugerir una reorientación del conocimiento científico, incluso ahí en áreas de



desarrollo transversal, que no se hayan integrado a las dinámicas de producción de conocimiento de alto impacto académico.

Desde la mirada de lo/as funcionario/as, una Facultad vinculada con su territorio y una formación pertinente a los tiempos actuales supone redefinir ciertos elementos institucionales que permitan organizar y articular en un flujo de información constante y actualizada los 3 principales ejes: formación, vínculo e investigación. Esto supone abrir la universidad hacia la comunidad, y que ésta participe activamente en la definición de estrategias u orientaciones de desarrollo de la misma facultad. Liderazgos que tengan esta disposición, permitiría revitalizar los esfuerzos y la identidad de la propia comunidad. De este modo, la facultad es pensada como un actor clave en los debates locales, regionales y nacionales, la cual debiera participar activamente de los debates públicos y sociales abiertos por los nuevos escenarios políticos que vive el país.