

## ENTREVISTAS

### Candidatos a Decano (2014-2018) de la Facultad de Medicina de la Universidad de Chile responden las inquietudes de Cuadernos Médico Sociales.

Dr. Sergio Sánchez Bustos

Cuatro postulantes aspiran al sillón decanato. Nos interesa conocer sus opiniones, intereses y propuestas. Pensamos que es relevante contar una Facultad de Medicina alineada con los intereses nacionales, en cuanto sector salud nos compete. Para esto se requiere dirección política, claridad en los objetivos y una amplia capacidad de maniobra y negociación, para obtener una relación satisfactoria con las autoridades de gobierno y comprender las necesidades de salud de la población. Por esta razón, cada uno de ellos ha respondido nuestro cuestionario.

Sus respuestas son fiel reflejo de la situación en la que nos encontramos, con un movimiento social que aguarda la ocasión para manifestarse en las calles, con un hospital clínico expuesto a ser usado en un leaseback y con una probabilidad de que el tema salud se agende desde el movimiento social, en la calle, a la “pingüina”<sup>1</sup>. Sin otro comentario, juzgad vosotros mismos.

### Graciela Rojas



En la página web [www.decanato2014.cl](http://www.decanato2014.cl), se puede encontrar el programa así como algunas notas de contenido político de la candidata, quién contesta así a nuestras preguntas:

#### ¿Por qué razón o razones desea ser decano de la Facultad de Medicina de la Universidad de Chile?

Esta pregunta me la he hecho muchas veces este último tiempo y me la han formulado los estudiantes, de modo que he reflexionado mucho sobre ello. No podría ser de otra manera pues ser Decana de la Facultad de Medicina de la Universidad de Chile es un tremendo desafío, una gran oportunidad y mucha responsabilidad.

Puedo mencionar algunas razones:

1.-El contexto social y político que existe hoy en el país generado fundamentalmente por los movimientos sociales que demandan educación pública de calidad y mayor y mejor acceso a la salud que le da una nueva oportunidad a la Universidad de Chile, como la universidad pública más importante del país que forma profesionales de la salud, para ser protagonista de los cambios que el país demanda y necesita. Chile iniciará en los próximos años un nuevo ciclo político y la Universidad de Chile debe jugar un papel protagónico en él; en particular, la Facultad de Medicina debe aportar al debate sobre las políticas públicas de salud y en la formación de los recursos humanos que la salud pública necesita. La Facultad de Medicina de la Universidad de Chile, por historia y vocación está llamada a poner al servicio del país profesionales de la salud de excelencia y con una sólida formación ética. Esa ha sido históricamente la misión que nos legaron las generaciones que desde los tiempos del rectorado de Bello han ayudado a mantener vigente los ideales que motivaron la creación de la Facultad de Medicina, y esa debe ser la base para construir en el contexto de hoy un proyecto de futuro que entusiasme y convoque a la mayoría de la Facultad. Quiero poder encabezar ese desafío.

<sup>1</sup>El orden de publicación responde al orden de recepción de las mismas por los editores.

2.-Mi trayectoria académica en la Universidad de Chile que se ha forjado en el Departamento de Psiquiatría y Salud Mental Norte de la Facultad donde he ocupado distintas responsabilidades en docencia de pre y posgrado y desarrollado una importante línea de investigación en salud mental que ha hecho aportes significativos a la salud pública del país. En esta –mi unidad académica- fui elegida en dos oportunidades Directora de Departamento y, bajo mi dirección, el Departamento de Psiquiatría y Salud Mental Norte de la Facultad fue capaz de generar conocimientos que significaron aportes importantes para las políticas públicas en salud mental, aumentó la capacidad académica con jóvenes muy bien formados, diversificó los programas de formación de posgrado, amplió su capacidad formadora de especialistas y desarrolló una unidad de psiquiatría infantil muy sólida. Luego he sido elegida senadora transversal para ocupar un lugar en el senado de la Universidad de Chile donde actualmente dirijo la Comisión de Docencia y he sido durante casi tres años Subdirectora de la Escuela de Medicina, período en el cuál se implementó la innovación curricular de la carrera de medicina, se reorganizó la Escuela y se hicieron avances importantes en la internacionalización de ésta. A este cargo, he renunciado recientemente por ser candidata a decana. Mi trayectoria en la Universidad de Chile me ha permitido conocer sus fortalezas y sus debilidades.

3.-Mi compromiso con la institución y la comunidad universitaria pues miembros de esta comunidad han pensado que tengo las competencias y el liderazgo para dirigir la Facultad de Medicina e insertarla en el nuevo escenario social y político que se ha instalado en el país.

4.-Todas las condiciones anteriores me generan la inquietud por dirigir nuestra facultad de manera estratégica hacia el mundo que se nos viene encima; dónde las demandas sociales se han modificado y aparecen raudas sobre el horizonte del tiempo político y donde la Facultad de Medicina debe hacerse cargo de ellas en lo que le compete y simultáneamente debe ser capaz de exigir al Estado una mayor colaboración con los fines de nuestra institución.

## ¿En qué consisten las ideas de su programa de gobierno?

Primero, una declaración valórica: no queremos que la situación vivida por el Hospital Clínico de nuestra Universidad se transforme en la tendencia para equilibrar los costos financieros ni que estos sean medidos sin tener en cuenta los costos sociales. En la Facultad de Medicina de la Universidad de Chile se llevan a cabo actividades cuyo precio se encarna en la salud de la población. Así de sencillo. La sociedad, estriba gran parte de su valor en la salud de las personas. Nosotros formamos hoy día al 40% de las personas que trabajan en ello. Para potenciar esta función, hemos trabajado en la construcción de un programa.

Mi programa tiene 6 ejes programáticos: apertura hacia la comunidad; formación de profesionales, equipos de salud e investigadores para el país; fortalecimiento de la red clínica; gobierno y participación; modernización de la gestión y nueva política de recursos humanos y fortalecimiento de la investigación. Cada uno de estos ejes tiene un objetivo estratégico y medidas a corto y mediano plazo.

En definitiva: queremos fortalecer los vínculos de la Facultad de Medicina con la comunidad nacional e internacional. Creemos que la presencia de la Facultad en distintas comunas de la Región Metropolitana nos da la oportunidad de establecer relaciones de beneficio mutuo con las comunidades locales. También nos hemos propuestos estrechar relaciones con las Facultades de Medicina de las Universidades públicas de regiones y de otros países de América Latina. Consideramos necesario entonces, que el Decanato 2014-2018 de la Facultad de Medicina, apoye el desarrollo de una Dirección de Extensión, que cuente con una plataforma para congregarse y coordinar la interrelación de todas las unidades académicas y de los distintos estamentos de la Facultad con el entorno, estimulando la integración de la comunidad universitaria con las comunidades locales. Además, la Dirección de Extensión deberá fortalecer el posicionamiento de nuestra institución en el escenario regional, nacional y comunal, robusteciendo la transferencia del conocimiento científico generado en nuestras aulas hacia la comunidad, entorno del que se nutre su saber y su vocación de servicio.

Creemos que, a pesar de que la Facultad de Medicina, como institución formadora de recursos humanos, está bien posicionada en la sociedad chilena, requiere enfrentar algunos desafíos en docencia, tales como: fortalecer la innovación curricular en el pre y en el posgrado, avanzar en la integración de las 8 carreras que son parte del equipo de salud, generar condiciones para un acceso más inclusivo a las 8 carreras, avanzar en la integración de los programas de pregrado con los de posgrado, enfrentar a todos nuestros estudiantes de pre y posgrado con comunidades locales y con los servicios públicos de salud, fortalecer la integración docente asistencial en la red clínica de la Facultad y aumentar la capacidad formadora de médicos especialistas.

La Facultad de Medicina de la Universidad de Chile cuenta con un Hospital Clínico y está inserta en los principales hospitales públicos del país y en importantes centros de atención primaria de salud lo que da la oportunidad de fortalecer el desarrollo de una red clínica y docente que ponga al centro el interés público y la investigación pertinente a la realidad nacional. En este ámbito la defensa de nuestro Hospital es fundamental y prioritaria.

Queremos, además, fortalecer la investigación de excelencia en salud, que aporte al desarrollo de políticas públicas sanitarias de corto, mediano y largo plazo, mediante la integración de equipos, disciplinas y capacidades académicas. En este plano, nos hemos propuesto también crear una plataforma de apoyo a la investigación científica que fomente el desarrollo de los jóvenes académicos en las distintas disciplinas. En un plano más interno, planteamos fortalecer la participación de los distintos estamentos de nuestra comunidad universitaria, desarrollar una política de recursos humanos sustentable y aumentar la efectividad del gobierno universitario.

En definitiva, quiero dirigir una Facultad de Medicina de Excelencia, colocarla al servicio del país. Para lograrlo, estoy convencida que hay que fomentar la INTEGRACIÓN de la Facultad a la comunidad local, nacional e internacional, integrar las 8 carreras que se imparten en la facultad, integrar el pregrado con el posgrado, integrar el Hospital clínico con los campos clínicos y éstos entre sí, integrar la

investigación básica con la clínica y la investigación en salud pública, integrar los tres estamentos de la comunidad universitaria. Integrar e integrar.

### **¿Cómo se generaron las ideas del mismo?**

El programa de gobierno se ha generado en forma participativa. En un primer período que se extiende entre los meses de enero a octubre del año pasado, llevé a cabo conversaciones grupales y personales con diversos miembros de la comunidad. Producto de estas conversaciones se generaron la mayoría de los ejes programáticos. Luego en octubre 2013, se llevó a cabo una reunión a la cual asistieron aproximadamente 50 personas y se generaron grupos de trabajo en torno a los ejes programáticos definidos. Estos grupos generaron, con ayuda de una página web, a enero de este año un programa preliminar que se presentó a la comunidad universitaria el día 9 de enero en un encuentro al cual asistieron aproximadamente 80 personas. Este programa preliminar aún será mejorado mediante a través de reuniones que se están organizando con los claustros de las distintas unidades académicas.

### **¿Cómo ve la relación del decanato con las futuras autoridades de salud del gobierno de la presidenta Bachelet?**

La veo muy promisoría. La Facultad de Medicina de la Universidad de Chile –la principal universidad pública del país– debe ser parte de una alianza estratégica con las autoridades de la salud pública. Nuestra Facultad está inserta en los principales Hospitales de la Región Metropolitana y tiene importantes convenios con centros de atención primaria. Este hecho implica una oportunidad para sellar una alianza estratégica que beneficie a los usuarios de la salud pública del país.

Por otro lado, la Facultad de Medicina de la Universidad de Chile juega un papel muy importante en la formación de especialistas, tanto en su Hospital Universitario como en sus campus clínicos. El mayor acceso a la salud que ha implicado la última reforma de salud implementada, ha generado la necesidad de formación de un mayor número de profesionales de algunas carreras de la salud y de médicos especialistas que sirvan las necesidades del país, por lo cual la Facultad deberá con toda probabilidad aumentar

su oferta de formación lo que requerirá una alianza estratégica con el Ministerio de Salud que permita inversión en recursos humanos e infraestructura para responder a este desafío. Existe hoy la oportunidad de sellar una alianza entre la Facultad y el Ministerio de Salud para disminuir la brecha existente en la formación de especialistas.

Por último, pretendemos trabajar en conjunto con las Universidades estatales regionales y de esa manera contribuir al desarrollo de la educación pública superior y de las regiones.

### **¿Qué tipo de relación esperaría usted tener con el Colegio Médico de Chile?**

El Colegio Médico de Chile agrupa a una parte muy importante de nuestros egresados y por ende, debe ser

parte importante y permanente de nuestro Comité Consultivo. La Facultad debe interactuar en forma permanente con aquellas organizaciones que pueden opinar sobre nuestro quehacer pues por esa vía puede asegurar un desarrollo con compromiso social. En esta lógica, el Colegio Médico de Chile juega un papel muy importante y puede ser un gran aporte para el desarrollo de la Facultad.

### **Algún comentario final que usted desee.**

Quiero agradecer la oportunidad de comunicar por este importante medio mis propuestas para el Decanato 2014-2018 y quiero invitar a los lectores de Cuadernos Médico Sociales a contribuir con ideas al programa haciendo uso de nuestra página web [www.decanato2014.cl](http://www.decanato2014.cl)

### **Alejandro Afani**



El Dr. Afani también tiene su sitio web en [www.decanatomedicina2014.cl](http://www.decanatomedicina2014.cl), el nos ha entregado la siguientes respuestas:

### **¿Por qué razón o razones desea ser decano de la Facultad de Medicina de la Universidad de Chile?**

Tanto el compromiso que tengo hacia la institución y que nace hace más de tres décadas, así como el conocimiento de las diferentes temáticas y de tantas personas que pertenecen a tan diversas unidades académicas y en una gran dispersión geográfica, sumado a toda la experiencia que he adquirido a través de las diferentes funciones que he tenido en la Facultad de Medicina, me llevaron a tomar la decisión de presentar mi candidatura al Decanato por el período 2014-2018.

En los últimos ocho años, como Director Académico del plantel, me ha correspondido liderar procesos estratégicos fundamentales para la institución, con los que me siento muy comprometido y que quisiera consolidar en el próximo período. He realizado una reorganización profunda de la Dirección Académica, creando varias nuevas estructuras que dan respuesta a los diversos procesos que he encabezado, como la reforma del pregrado a través de la innovación curricular de las ocho carreras de la salud, el proceso de acreditación de las carreras de pregrado, la inclusión y equidad a través de nuevos sistemas de ingreso a la facultad, la creación de una Dirección de Pregrado y el proceso de departamentalización de las escuelas de pregrado. Todas estas instancias requirieron para un mejor funcionamiento, la creación de distintas unidades por parte de la Dirección Académica, como la Unidad de Gestión Curricular, la Unidad de Desarrollo Docente, la Unidad de Evaluación Curricular, la Unidad de Enseñanza y Aprendizaje (UDEA), y la Unidad de Egresados.

Toda esta nueva estructura naciente en la Facultad de Medicina, requiere voluntad política y apoyo desde la decanatura para fortalecerse. Esa es una misión que particularmente me interesa robustecer, por el impacto que tendrá en los estándares de calidad en la formación de pregrado, de los profesionales de la salud que nuestro país necesita.

Mi motivación para ser decano, tal como lo he señalado desde que tomé esta decisión, nace desde la experiencia vivida especialmente como Director Académico de la institución, lo que me permite visualizar con claridad hacia dónde debe ir la Facultad de Medicina en los próximos cuatro años, para proyectarse con liderazgo a la vanguardia en Chile y Latinoamérica de aquí a veinte años.

### ¿En qué consisten las ideas de su programa de gobierno?

Todas las ideas presentadas en nuestro programa, se basan en los siguientes principios orientadores que hemos definido:

- Desarrollo de una formación de excelencia, propia de una Facultad Inclusiva e Innovadora
- Altos estándares y niveles de investigación y productividad científica, que genera nuevo conocimiento
- Compromiso con el Rol Social de la Universidad de Chile
- Democrática y participativa en todos sus niveles y espacios
- Equitativa y con capacidad de adaptación
- Con una gestión eficiente, transparente y que rinde cuentas a la comunidad académica

A continuación expongo las principales áreas o ejes programáticos, con los aspectos fundamentales, que hemos definido como prioritarios en cada uno de ellos:

#### 1) Pregrado

- Calidad de gestión académica con un Plan de Desarrollo de la Dirección de Pregrado
- Equidad e Inclusión en el acceso de pregrado a todas las carreras de la Facultad
- Vinculación de las escuelas con los Campos Clínicos
- Vinculación entre la formación de pregrado con el posgrado
- Interacción efectiva con el Minsal y Mineduc
- Fortalecer el desarrollo docente de los académicos y profesionales de la Facultad
- Facilitar nuevos espacios de participación

reales para los estudiantes

- Observatorio sobre la docencia de pregrado de la Facultad de Medicina

#### 2) Postgrado

- Programas de Postítulo integrados, actualizados y acreditados
- Programas de Postgrado actualizados y acreditados
- Funcionamiento regular de los Comités de Especialidades y Comisiones de Postgrado
- Creación de programas nuevos y aumento de la capacidad formadora de especialidades para dar respuesta a las necesidades del país
- Proponer programa de homologación de especialidades con grado de Magister
- Profundización de la colaboración con el Minsal y autoridades locales (Servicios de Salud y Hospitales)
- Dotar al Postítulo de una plataforma virtual de comunicaciones

#### 3) Investigación

- Creación de un Consejo Académico de Investigación de la Facultad de Medicina (CAI-FM) con carácter inclusivo, cuyo objetivo sea promover, coordinar y sinergizar acciones de I&D
- Potenciar y profesionalizar las actividades de I&D de la DI-FM, dotándola de un organigrama y un equipo de profesionales estables que le permita cumplir su misión
- Fortalecer sistemas de apoyo para incentivar, facilitar y potenciar las actividades de investigación en todas sus áreas
- Promover actividades vocacionales y de extensión científica en la comunidad

#### 4) Extensión

- Potenciar esta nueva estructura dentro de la Facultad de Medicina
- Promover la incorporación de acciones educativas de extensión que se integren al curriculum
- Fomento de asesorías a instituciones con el fin de aportar y promover la generación de políticas públicas en salud
- Promover nuestra vinculación con el medio interno y externo

## 5) Asuntos estudiantiles

- Nueva estructura de la DAE, capaz de dar respuesta a los requerimientos actuales de los estudiantes acorde a los procesos y con una mirada de futuro
- Oficializar canales de participación acorde con las demandas de nuestros estudiantes
- Establecer procedimientos claros donde la evaluación docente tenga impacto real
- Vincular a la DAE con la nueva Dirección de Pregrado y con las unidades de apoyo a estudiantes (UDEA)
- Potenciar Programas de intercambio estudiantil

## 6) Hospital Clínico y Campos Clínico

- Crear una nueva estructura organizacional /normativa para el Hospital Clínico, que permita cumplir su misión académica/ asistencial
- Generar un nuevo modelo de gestión del Hospital Clínico, que actúe en forma coordinada con la Facultad de Medicina.
- Propiciar la generación de un directorio vinculante con las decisiones de la Alta Dirección, constituido con representantes del Claustro de Profesores, Rectoría, Decanato y Minsal.
- Releva la misión académica del Hospital y Campos Clínicos desarrollando un proyecto académico, que efectivamente funcione en red
- Fortalecer la investigación básico-clínica en biomedicina en la red clínica de la Facultad
- Mejorar la gestión asistencial perteneciente al sistema público de salud
- Fortalecer el pregrado, postgrado, investigación y extensión en los Campos Clínicos
- Definir mejores condiciones de infraestructura en Campos Clínicos

## 7) Modernización en la gestión

- Creación de una Unidad de Control de gestión interno, entre otras cosas, para dar seguimiento a los proyectos de desarrollo, definidos para cada unidad académica
- Creación de una Unidad de Calidad, a

- cargo de los procesos de acreditación de pregrado, posgrado y postítulo, y todos los procesos de calidad en la facultad
- Reposicionar una Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional
- Reorganización de la Dirección Económica y Gestión Institucional
  - mejoramiento de procesos
  - proyectos de inversión
  - reorganización de servicios de informática
- Dotar de unidades de gestión in situ en los Campos Clínicos
- Generación de una nueva política de remuneraciones a implementarse de manera secuencial durante los próximos dos años
- Revisión de política de cobros de Overhead, asociadas a proyectos de desarrollo institucional

**¿Cómo se generaron las ideas del mismo?**

El estilo inclusivo y participativo que he tenido siempre, es el que también deseo continuar como decano, escuchando y tomando muy en cuenta la opinión de todos y todas quienes conforman la comunidad universitaria de la Facultad de Medicina. De tal manera que desde que asumí el desafío de esta candidatura, tomé la decisión de conformar un equipo con personas de reconocida trayectoria, provenientes de las diferentes áreas de la facultad, para ir construyendo confianzas y trabajando todo este tiempo en los ejes estructurales programáticos fundamentales. Para conocer al equipo completo, invito a ustedes a visitar nuestra página web [www.decanatomedicina2014.cl](http://www.decanatomedicina2014.cl) donde están todos los nombres con sus respectivos cargos y trayectoria. Cada uno de ellos trabajó durante el segundo semestre de 2013 presidiendo petits comités, constituidos entre 5 a 7 personas, en las siguientes siete áreas presentadas en el punto anterior: Pregrado, Posgrado, Investigación, Extensión, Campos Clínicos y Hospital Clínico, Asuntos Estudiantiles y Modernización de la Gestión.

Todo este trabajo concluyó en un taller realizado en enero de 2014, donde participaron más de 60 personas, incluyendo diferentes miradas a la de quienes integraron los petits comités. Fue en una

jornada de toda una mañana, a través de mesas de trabajo en las temáticas antes señaladas y que culminó con la presentación de cada una de las mesas. Todo este trabajo fue conducido por profesionales expertos en este tipo de talleres, para lograr y cumplir los objetivos planteados desde el comienzo. Tengo la absoluta convicción que la viabilidad de un programa, está en relación directa a la mayor participación de nuestra comunidad universitaria.

Personalmente he ido realizando varias visitas en las diversas unidades académicas de nuestra facultad, tomando nota de todas las inquietudes que me han planteado para incluirlos en nuestro programa, asimismo he solicitado temas específicos a algunas personas y que me han hecho llegar para estudiarlos y potencialmente que éstos sean incorporados. Estaré siempre dispuesto a escuchar las propuestas que deseen hacerme llegar, éste es un compromiso, todos quienes me conocen, saben que ha sido el habitual estilo personal y a puertas abiertas en todo lo que me ha correspondido realizar.

### **¿Cómo ve la relación del decanato con las futuras autoridades de salud del gobierno de la presidenta Bachelet?**

La Facultad de Medicina de la Universidad de Chile, es la principal facultad de medicina estatal de nuestro país, con una tradición de más de 170 años, cumpliendo el rol social que le cabe en la formación de los profesionales de la salud y especialistas de excelencia y calidad que Chile necesita. Nuestra institución siempre ha estado a la vanguardia en este rol, así como en la generación de nuevo conocimiento en Biomedicina, e investigación en las áreas de Salud Pública y Educación en Salud.

Todo lo anterior hace necesario tener un diálogo franco, fluido y permanente con las futuras autoridades de salud, pero también con las autoridades de educación del gobierno de la presidenta Bachelet. Creo que lo expresado en su programa de gobierno, plantea una visión renovada, con especial prioridad en los temas de educación y salud, donde la relación con nuestra institución debiera ser muy estrecha. De igual forma pienso tener proactividad en la construcción de esta nueva relación, por lo que he estado en contacto con algunas de las personas del gobierno entrante.

La Facultad de Medicina cuenta con el Instituto de

Salud Poblacional, Escuela de Salud Pública con más de 70 años de tradición, con un capital humano de excelencia y que debiera participar en este nuevo gobierno, de forma muy activa en las políticas públicas en salud de nuestro país.

El tema del Hospital Clínico y de los Campos Clínicos, por su relevancia, lo señalo a parte, porque creo que ambos se han transformado en problemas crónicos, que ha hecho crisis en el último tiempo. Abordar esto debe ser una urgencia, se debe plantear un trabajo conjunto con las autoridades de gobierno, para tomar acuerdos fundamentales, que permitan solucionar esta problemática de manera estable y sustentable a través del tiempo.

### **¿Qué tipo de relación esperaría ud. tener con el Colegio Médico de Chile?**

La Facultad de Medicina de la Universidad de Chile debe estar en completa sintonía y en un diálogo fluido con el Colegio Médico de Chile, al igual que con los demás órganos colegiados de todas las profesiones de la salud. Creo que debiéramos tener una mayor participación y a diferentes niveles en temas de común interés, integrando por ejemplo comisiones que ya están trabajando en la actualidad, así como instancias nuevas que pudieran generarse a partir de una reunión inicial entre las autoridades de ambas instituciones, de tal manera de plantear y priorizar temas, crear una agenda común, con un cronograma con metas muy bien definidas, a corto, mediano y largo plazo.

### **Algún comentario final que usted desee.**

Nuestra Facultad de Medicina de la Universidad de Chile requiere enfrentar un nuevo período de decanatura en los próximos cuatro años, con nuevos e importantes desafíos. Tengo la convicción, la fuerza, y energía necesaria para afrontar y liderar esta nueva etapa. He conformado un excelente equipo humano, de reconocida trayectoria, que representa las diferentes realidades de nuestra institución y que con gran entusiasmo, energía y compromiso, decidieron aceptar esta invitación, para dedicar sus mejores esfuerzos y trabajar por nuestra Facultad de Medicina. Los invito a visitar y enviarnos sus comentarios, sugerencias o preguntas a través de nuestra página web [www.decanatomedicina2014.cl](http://www.decanatomedicina2014.cl)

## Jorge Nogales



Las respuestas del Dr. Nogales, se pueden profundizar en sus dos sitios web en <http://www.xn--facultaddesoar-1nb.cl/> y en [www.nogales-gaete.cl](http://www.nogales-gaete.cl).

### ¿Por qué razón o razones desea ser decano de la facultad de medicina de la Universidad de Chile?

Para entender mi disposición a esta opción de servicio, es importante compartir un contexto que sitúa “las razones” como resultantes de un largo proceso y no de un momento.

A lo largo de la mayor parte de mi vida he vivido una historia en y con la Facultad de Medicina de la Universidad de Chile, historia que tiene que ver con la facultad, pero también con Chile y sus dramáticos cambios. He vivido esta historia desde distintos roles los que remontan a 1972 cuando opte por ingresar como alumno de pregrado guiado por el testimonio institucional público de una Universidad que era un referente social gravitante, con gran prestigio docente, con una definida tradición en el estilo de sus egresados y con casi gratuidad de aranceles.

En 1979 nuevamente opté por la Facultad de Medicina de la Universidad de Chile para mi programa de especialización en neurología, a pesar del destructivo impacto que generó en la universidad la dictadura y su modelo político económico, en términos de socavar concertadamente los recursos y protagonismo nacional de toda nuestra universidad. En esta oportunidad, fue central para decidir el conocimiento personal del compromiso y calidad de sus docentes, los que con diversidad de posturas políticas luchaban por mantener “dentro de lo posible” un espacio pluralista de reflexión social. Fue igualmente fundamental, el conocer una facultad inserta en hospitales públicos, los que permitían acceso a pacientes reales de quienes aprender y a quienes servir.

En 1982, al concluir mi especialización, opté por integrarme laboralmente a la comunidad docente de la facultad porque me sentí identificado con su sentido público y social, y por un sentimiento de pertenencia y cariño, el que ha perdurado hasta hoy con diversos momentos de espíritu: asombro, ilusión, tristeza, espera, alegría, decepción, enojo y reencantamiento. Durante todos estos años he vivido la facultad como docente en varios campos clínicos: occidente, oriente y sur combinando mi práctica clínica en los hospitales públicos relacionados a estos campus: Félix Bulnes, San Juan de Dios, del Salvador y Barros Luco. Mi trabajo docente ha considerado todos los niveles y expresiones: pregrado y postítulo, modalidades presenciales y on line, en Chile y en extranjero, docencia directa, trabajos prácticos, evaluación, creación de instrumentos de aprendizaje, investigación, extensión, publicación de artículos y libros, coordinación de cursos, diseño curricular, dirección de cursos y liderazgo de equipos de docencia.

En estos últimos 20 años he logrado integrar, coordinar, dirigir y finalmente liderar un equipo clínico docente y asistencial de neurología multiprofesional en el Hospital Barros Luco, que hoy representa una escuela y modelo de trabajo. Esta experiencia es un testimonio claro que aún desde la precariedad de recursos y abandono institucional -que significa trabajar en un campo clínico inserto en la red de salud pública-, es posible generar un espacio de universidad más próxima a lo que queremos.

En este caminar he tenido la necesidad de reflexionar con miembros de nuestra facultad y universidad sobre las razones de su evidente y progresivo deterioro. Coincidimos en factores externos como la apatía de los sucesivos gobiernos, luego del retorno a la democracia, en reconocer alianzas, sinergias y responsabilidades con la Universidad de Chile, que aún es la principal universidad pública del país. Pero también, coincidimos en constatar nuestra responsabilidad en la reproducción de todas las injusticias que se observan en el país en nuestra propia institución, sin que hayamos logrado generar ni testimoniar un modelo de sociedad más justa, inclusiva y con impacto en una mejor calidad de vida de sus alumnos, funcionarios, docentes y comunidad general (ver dos documentos Rev. Medicina y Humanidades. Vol. IV N°1, 2 y 3 2012 disponibles online – 1.- voto ponderado y 2.- convocatoria a reflexionar sobre una nueva facultad).

Esto es especialmente importante en una elección de decanato en que podremos elegir entre el continuismo de miembros del actual equipo o la renovación de ellos.

Muchas veces nuestras reflexiones comunitarias se han centrado en situaciones de ausencia o mal estado de la infraestructura, falta de equipamiento, restricción financiera, algún problema académico o una amenaza de continuidad de algunos programas o equipos docentes en la facultad. Sin embargo, estas situaciones no son sino síntomas de un problema mayor, y de esta manera hemos empezado a verlas de forma creciente como el reflejo de una necesidad fundamental de recuperar lo que en realidad debería significar nuestra facultad y universidad.

Así surge la idea de generar una propuesta renovadora, así surge el llamado a participar en su gestión, y finalmente surge la invitación de algunos y mi interés personal de liderar un proyecto que marque la diferencia entre el continuismo de algo cuya respuesta ha mostrado ser insuficiente o la búsqueda de renovación de equipos e ideas.

Nos ha parecido importante construir una propuesta potenciando como fortaleza nuestra cotidiana carencia, podemos entender a los que tienen jornadas parciales, a los que realizan docencia directa, podemos entender la importancia y necesidad de integrarnos todos, sabemos que nada es natural y que todo requiere negociación, sabemos que todos somos importantes y que nadie sobra.

Resumiendo, no solo tenemos un testimonio de opción por la U de Chile, de permanencia, de trabajo, de compromiso y de frutos, sino que además tenemos las ideas y sentimos la necesidad de renovación de ésta. Pensamos que es imperativo un giro de la Universidad y nuestra facultad y que podemos liderarla.

### **¿En qué consisten las ideas de su programa de gobierno?**

#### Marco conceptual del Programa

Compartimos la visión que tuvo Nelson Mandela en un momento crítico del inicio de su gestión, respecto de lo fundamental para un gran cambio comunitario, como el que necesitamos nosotros. Claramente no basta un determinado marco institucional, no son sólo las facultades directivas de un gobierno, no se

trata de una particular asertiva medida o imaginativa propuesta, menos de un determinado cronograma de gestión, o del producto de alguna particular red de influencia o contactos, tampoco de la presión o el control policiaco de las tareas, para mejorar en grande a “toda la comunidad y su quehacer”, es necesario algo más. Para Mandela, la respuesta es lograr un estado de inspiración colectiva de superación de una comunidad en torno a un objetivo claramente comunitario y superior, de todos, no de grupos particulares, que lleve a asumir a la gran mayoría que la pérdida de la oportunidad de cambio es grave, que significa daño, que significa deterioro y que la apertura, generosidad y compromiso de todos es necesario y fundamental.

Por eso tenemos el sueño de construir con todos un nuevo hito en la historia de la Facultad de Medicina de la Universidad de Chile, con lo mejor de nuestro pasado, con lo bueno del presente y con las más sólidas ideas para un futuro sustentable. No se trata de cambiar una asignatura, de modificar el nombre de un departamento, ni de dotar de equipamiento a un grupo en particular, ni ajustar la gestión, se trata de reimpulsar una fuerza y relato épico de pertenencia e identidad de toda nuestra comunidad, que finalmente nos despierte y movilice en pos de un ideal.

Nuestra misión como facultad, no es tener un sólo buen lugar en un determinado ranking de los puntajes de ingreso o del EUNACOM. Nuestra misión es mucho más ambiciosa y compleja, es formar personas que sepan ver, sentir, pensar, hacer, y como consecuencia ser actores y constructores de soluciones para los problemas del individuo y nuestra sociedad. Todo a la vez, en el marco de un mundo complejo y convulsionado, en crisis por modelos económico sociales injustos y desgastados y en un profundo quiebre con el medio ambiente. Por eso, desde nuestro acotado rol y posibilidades es necesario interpelarnos, si no somos nosotros ¿Quién? Si no es aquí ¿Dónde? Y si no es ahora ¿Cuándo? iniciaremos las grandes transformaciones que nuestra facultad, universidad y país requieren.

Necesitamos una comunidad de académicos, funcionarios y estudiantes que permita y favorezca el egreso de jóvenes profesionales comprometidos y con profundo amor y respeto por el hombre y su calidad de vida. Con valores y conocimientos. Con sensibilidad y oficio. Con vocación y espíritu de superación. Con amor a Chile y su gente, que

honren a la Universidad de Chile y hagan una diferencia respecto de otras instituciones, no sólo por su calidad técnica de excelencia que es necesaria pero no suficiente, sino respecto de nuestros valores fundacionales de tolerancia, pluralismo, inclusión y responsabilidad social y pública. Podemos asegurar que se puede, porque es un sueño que nace del clamor de todos nosotros, de la academia y de la protesta en la calle por construir un mundo mejor. Como facultad no deberíamos estar ausentes en este desafío colectivo.

De muestra, un botón...

En la página web de nuestra comunidad de apoyo: [www.faculataddesoñar.cl](http://www.faculataddesoñar.cl) existe un programa cuyo detalle continúa enriqueciéndose con los continuos aportes de la comunidad y que tendrá una actualización global en abril. Por eso que aquí, en atención a la extensión de texto disponible presentaremos el primer punto de manera ilustrativa y sólo enunciaremos los otros.

1.- Integración funcional de todas las unidades académicas, nadie sobra ni nadie es menos importante.

Naturaleza del desafío

Nuestra facultad tiene la potencia y fortaleza de contar con un número abundante y diverso de prestigiadas y productivas unidades académicas. Esta virtuosa riqueza genera una complejidad de gestión que aumenta si se agrega la dispersión geográfica de la localización de estas unidades.

Funcionalmente nuestra facultad es un archipiélago de potentes islas académicas sin conectividad cultural ni operativa relevante, entre ellas. Este diagnóstico de falta de vínculo e integración funcional, que es válido incluso para vecinos geográficos o temáticos, es aún más marcado respecto de las unidades de los campus físicamente distantes entre ellas y la estructura central de la facultad domiciliada en la sede principal del "área norte".

Tenemos aquí una necesidad y desafío principal para trabajar activamente por lograr el positivo impacto y potencia que tendría construir puentes de integración. Sin embargo el integrarse no es una resultante administrativa de un decreto o una circular, es una búsqueda activa, propia de un cambio cultural que nos permita reconocernos a todos como socios legítimos, necesarios y contribuyentes a un mismo proyecto institucional.

Propuestas de trabajo

Definir ejes de integración transversal, partiendo por potenciar este rol en algunas unidades o actividades que en forma natural lo permiten: Educación en Ciencias de la Salud, Bioética y Humanidades, Salud Pública, Investigación básico-clínica.

Realizar jornadas académicas multiprofesionales formales de presentación de quiénes somos, en qué estamos trabajando, en cuál es nuestra experticia diferenciadora y qué recursos de equipamiento o Know-How ofrecemos para compartir, seguido de visitas de académicos en terreno para definir acciones concretas de integración funcional.

Generar una red de auditorios que permitan video conferencias en distintos puntos geográficos de la facultad, tanto para en una red interna propia y con conectividad externa con servidores nacionales como el Minsal y con servidores externos de universidades extranjeras. Esto permitiría un gran dinamismo en la interacción de equipos geográficamente distantes, pero temáticamente afines.

Promover activamente la incorporación en los equipos de investigación con gran experiencia a miembros de otras unidades con menos experiencia, con el fin de ampliar el conocimiento en la generación y gestión de proyectos y lograr integración desde el trabajo cotidiano.

Enumeración de las ideas centrales del programa

1.- Integración funcional de todas las unidades académicas, nadie sobra.

2.- Dignificar la docencia como trazador de calidad y asignación de recursos.

3.- Responsabilidad y coherencia en la generación y monitorización de las políticas públicas.

4.- Preservación y cuidado del patrimonio humano trabajando el tema del trato (formas de relación) interpersonal e institucional como un estándar de calidad.

5.- Establecer una política de RRHH/ Remuneraciones de mediano y largo plazo que equipare nuestras rentas al menos con el sector público de salud.

6. Revisar y reorganizar la Innovación Curricular, evaluando las necesidades y disponibilidades de recursos humanos y de infraestructura necesarias para su implementación fortaleciendo además la socialización, capacitación y participación.

- 7.- Generar una política institucional para el desarrollo de la participación triestamental de forma orgánica y vinculante.
- 8.- Buscar los caminos para una descentralización, docente y financiera en relación y coherencia con la dispersión geográfica.
- 9.- Integración docente asistencial con todos los niveles de la Red de salud pública destacando la APS.
- 10.- Redefinir y dignificar una política de extensión a la comunidad y la universidad
- 11.- Crear una política cultural como paradigma de encuentro con la diversidad y fomento del respeto de nuestra identidad institucional.
- 12.- Abordar el tema de la acogida institucional en lo laboral y de formación para personas con discapacidad, en una mirada integral social, de salud, cultural, de adaptación funcional y capacitación docente.
- 13.- Establecer un estado de vigilancia, sinergia y trabajo para lograr fortalecer el hospital clínico, buscando una solución a la presente crisis, que salvaguarde su patrimonio, mejore su función y tenga coherencia con los objetivos institucionales y formativos.
- 14.- Cautelar y potencial nuestro patrimonio de investigadores y centros de investigación, buscando que además de lo propio se constituyan como una herramienta de integración de la facultad.

### ¿Cómo se generaron las ideas del mismo?

Las ideas del proyecto se originan de muchas fuentes: la experiencia personal, recopilación sistemática de las reflexiones de equipo más próximo (Depto. de neurología y campus), trabajo exploratorio con académicos, estudiantes y funcionarios, interacción con los diversos claustros de departamentos y escuelas y finalmente de un trabajo del equipo de apoyo a esta candidatura, quienes además consultaron opiniones a personas que adhieren a otros candidatos, hemos buscado e integrado las buenas ideas, consistentes con nuestro proyecto

### ¿Cómo ve la relación del decanato con las futuras autoridades de salud del gobierno de la presidenta Bachelet?

La Universidad de Chile y la Facultad de Medicina, están llamadas a ser entusiastas y comprometidos

colaboradores con todas las autoridades que el país elija o su institucionalidad determine, Gobierno, Parlamento, Poder Judicial, Contraloría General y Gobiernos Municipales.

La presidenta Bachelet ha definido el ámbito de la educación pública como uno de sus tres ejes principales de reformas en su propuesta de campaña, lo que por cierto abre grandes expectativas para una comunidad tan postergada como la Universidad de Chile. Como todo el país, debemos estar disponibles para la mejor colaboración y atentos a como esas propuestas finalmente se concretan. Este respaldo no significa, sin embargo un abandono respecto de la función propia de una universidad cuyo patrono es el país, de evaluación y monitorización crítica de las acciones y omisiones de los avances que el país requiere.

En los últimos 40 años, la proximidad o simpatía entre las principales autoridades del país o su red social de sustento y las autoridades de la universidad o facultad no se han traducido en resultados especiales o preferentes de financiamiento, trabajo o consideración. Por ello además de la colaboración con los proyectos país, nuestro interés, compromiso, motivación, trabajo y alerta como comunidad universitaria, es que las reformas en el sector salud y educación sean aquellas que Chile necesita y que la facultad tenga una voz relevante en su definición.

### ¿Qué tipo de relación esperaría Ud. tener con el Colegio Médico de Chile?

Lo primero que debo señalar, es que siempre he sido colegiado, de modo que mi intención de relacionarme con todos los colegios y agrupaciones profesionales de la salud, incluyendo el colegio médico, es la mejor. Seguramente, es posible identificar e implementar sinergias y colaboraciones en muchos aspectos específicos, pero sin olvidar nunca que ambos tienen intereses corporativos diferentes. Es importante evaluar constantemente las propuestas y actividades de las distintas organizaciones sociales, que se relacionan con los ámbitos de la salud y educación, en los últimos años han sido este tipo de referentes los que han logrado posicionar en la agenda pública mediante una perseverante movilización, temas centrales del país, en la salud y educación.

Por eso, no basta con conocer y enseñar con actualidad

y fundamento la existencia del mejor tratamiento para una determinada enfermedad, es necesario trabajar como y junto a los agentes sociales para que los ciudadanos de nuestro país finalmente tengan acceso a la terapia.

### Algún comentario final que Ud. desee.

La próxima elección de decanato 2014-2018 genera una oportunidad natural y acotada de reflexionar en forma vinculante sobre la Facultad que queremos. Estamos convocados a participar y crear con respeto y orgullo nuestra facultad soñada. Y por eso que nuestra invitación alude a la "Facultad de Soñar", considerando tanto nuestra capacidad humana de proyectarnos respecto de un ideal trascendente como el plantearnos una renovada visión de nuestra institución ideal. Quisiera expresar que valoro la diversidad, y que reconozco muy positivamente a todos los candidatos y candidata al decanato, todos son destacados profesores que tienen los méritos y cumplen los requisitos, para postularse para trabajar en la compleja tarea de dirigir

nuestra facultad, especialmente para tiempos que claramente serán complejos por el dinamismo de los procesos sociales relacionados a la reforma de la educación y el progresivo deterioro institucional.

Sin embargo, es muy importante asumir con la misma claridad que los candidatos no somos iguales, existen naturales diferencias personales, de historia, de visiones, de formas de trabajo y de programas o énfasis programáticos. Por eso mi invitación es a trabajar activamente para analizar las trayectorias de los candidatos, considerar sus testimonios, evaluar las propuestas, revisar los estilos de trato y trabajo y después reflexionar sobre la mejor opción, recordando siempre que el voto es secreto y libre de presiones y que la elección es un ejercicio responsable de la libertad individual, y que debe estar orientada por lo que es mejor para la facultad y para Chile.

Finamente quisiera agradecer la iniciativa del equipo editorial de "Cuadernos Médico Sociales" de generar un espacio para informar sobre este trascendente proceso y al Dr. Sergio Sánchez Bustos, por implementarlo.

### Manuel Kukuljan



Estas son las respuestas del Dr. Kukuljan, quién tiene su página web en [www.proyectodetodos.cl](http://www.proyectodetodos.cl)

### ¿Por qué razón o razones desea ser decano de la facultad de medicina de la Universidad de Chile?

La percepción de ausencia de un proyecto común es ampliamente compartida dentro de la comunidad de la Facultad de Medicina de la Universidad de Chile, que incluye al Hospital Clínico, Campos Clínicos de Hospitales Públicos, Escuelas Profesionales, Instituto de Salud Profesional, Instituto de Ciencias Biomédicas y muchas más unidades. También es evidente la pérdida de coherencia entre el discurso

y la acción institucional. Asociado a lo anterior se percibe una insuficiente participación de personas y unidades en el pensar la facultad que queremos. Nuestra candidatura representa a un grupo amplio y diverso de académico(a)s que coincidimos en la visión de una Facultad centrada en servir el interés general de la sociedad y de la comunidad que conformamos en la U. de Chile, en la construcción de un proyecto nacional de desarrollo que entregue respuestas a demandas insatisfechas y crecientes necesidades de inclusión y participación social.

La generación e implementación de un nuevo proyecto para nuestra Facultad es una tarea colectiva, de envergadura y complejidad que requiere la participación de muchas personas que comparten los valores de la Universidad de Chile, y que a la vez contribuyen a la diversidad de visiones, de competencias y capacidades. La tarea necesita una conducción propositiva, transparente, incluyente e integradora, y estamos convencidos de nuestras capacidades como personas y equipos de ofrecer dicha conducción y de constituir la alternativa real a la continuidad de modelos o visiones insuficientes

---

para enfrentar adecuadamente los desafíos actuales y futuros.

La proyección del liderazgo de la Facultad requiere reconocer y utilizar sus evidentes fortalezas, construidas a lo largo de casi dos siglos, así como sus debilidades, algunas de las cuales surgen de elementos generales del entorno reciente y otras que se desprenden de condiciones internas, que no son necesariamente un reflejo de una situación general de la Universidad de Chile, pues aún al interior de ésta, la Facultad de Medicina se encuentra en una posición desmejorada en algunos aspectos e indicadores.

El desarrollo efectivo de la Facultad obliga a superar aquellas estrategias que se acomodan a la deriva histórica de la institución o las que apuntan a la mera adaptación a los cambios del entorno. El desafío de la Facultad de Medicina es revitalizar su liderazgo a partir de estrategias que sean un producto de la reflexión, decisión y acción explícita de su comunidad actual. Es nuestro desafío y estamos preparados para asumirlo.

### **¿En qué consisten las ideas de su programa de gobierno?**

Nuestro programa se estructura a partir de una visión de Facultad que contempla tres ámbitos centrales:

- a. La necesidad de construcción de un proyecto común, donde la participación sea un eje articulador;
- b. el sentido de lo público y del interés común al interior de la universidad y en la sociedad, y
- c. la calidad en todas nuestras acciones como matriz de sentido de la universidad pública. Nuestros documentos (descargables de [www.proyectodetodos.cl](http://www.proyectodetodos.cl)) sintetizan estas ideas, diagnósticos y propuestas de mejoramiento en todos los ámbitos del quehacer de nuestra comunidad: docencia, aprendizaje y formación de pre y posgrado; desarrollo de la investigación biomédica y clínica; integración de los campos clínicos; formación de profesionales; estructura Facultad y relación con el Hospital Clínico de la Universidad de Chile; Facultad y salud pública; desarrollo y reconocimiento académico; condiciones laborales; entorno y rearticulación con el Estado y los servicios de salud; participación estudiantil; conducción, organización y transparencia en la gestión financiera y administrativa.

Tan importante como el programa propuesto, es el

compromiso que adquirimos para llevarlo a cabo. Quienes estamos por un cambio positivo y relevante para la Facultad tenemos la visión y el entusiasmo para imaginar, proponer e implementar un proyecto atractivo, inclusivo, colectivo, ambicioso y viable. Nuestro compromiso con la calidad académica y la calidad en el servicio es irrenunciable, ello en virtud del conocimiento directo y cercano, como individuos y como equipo, de las múltiples facetas y realidades de la Facultad. Comprometemos también apertura y disposición a todas las opiniones, unida a la autocrítica y reconocimiento de las propias debilidades y fortalezas.

### **¿Cómo se generaron las ideas del mismo?**

Las ideas se han ido destilando a través de años de experiencia en la institución y del diálogo constante con académicos y académicas de muchos ámbitos. En lo más inmediato, la síntesis programática se basa en un documento de diagnóstico elaborado en el 2013 y en propuestas generales revisadas y enriquecidas por más de un centenar de académico(a)s que representan las diversas visiones de la Facultad y el HCUCH y resume las opiniones de muchos más.

### **¿Cómo ve la relación del decanato con las futuras autoridades de salud del gobierno de la presidenta Bachelet?**

Concebimos a la Facultad de Medicina como colaborador fundamental de los servicios de salud públicos en la formación de personas, el diseño y prueba de modelos de atención, en la generación de conocimiento pertinente y relevante y en la formulación de políticas públicas basadas en la evidencia.

Buscaremos la mayor fluidez en la comunicación y cercanía con los actores relevantes de Estado en Salud y Educación, en particular los ministerios correspondientes. De hecho, esperamos que miembros de nuestro proyecto asuman tareas relevantes en el sector salud, de manera que se hará más fluida la relación. Esta es requerida, por ejemplo, para articular la asignación del cuidado de parte de la población, mencionada en algunos de nuestros proyectos, y para integrarnos a participar en una red nacional de universidades públicas, al servicio de la cual podamos poner nuestras capacidades. En Salud nos avala la

experiencia de relación con ministerios en gobiernos de distinto sello político, con los cuales hemos mantenido relaciones constructivas al servicio del país, como por ejemplo las que han llevado a la cuasi desaparición del sistema de “autofinanciamiento” en la formación de especialistas. Creemos también que podemos ejercer una acción de información sostenida profesional, seria y transparente ante el Poder Legislativo. Nuestra relación con los poderes del Estado estará ajena a sesgos e intereses diferentes al de la Universidad de Chile, la educación y la salud pública. En el ámbito local, creemos necesario crear y mantener canales de comunicación con los gobiernos comunales, de manera de permitir el surgimiento de iniciativas innovadoras y de beneficio común. Es necesario, sin embargo, plantear un proyecto que no dependa exclusivamente de nuevos recursos o gestiones de los administradores del Estado; la experiencia de los últimos 23 años debe ser considerada, aún cuando abriguemos siempre esperanzas de una corrección del modelo de educación pública y del papel de la Universidad de Chile en él. Hacemos notar que la Universidad de Chile ni su relación con el resto del Estado puede ser dependiente del nivel de afinidades entre personas o grupos, si es que realmente somos fieles a la premisa de trabajar por el interés general y el bien común del país.

### **¿Qué tipo de relación esperaríamos tener con el Colegio Médico de Chile?**

Confiamos en que los principios e ideas enunciados son compartidos por un grupo amplio de colegas, y que por lo tanto el Colegio Médico podrá constituir un importante elemento a articular y participar en la tarea que abarca mucho más que la sola Universidad de Chile.

### **Algún comentario final que usted desee**

Es fundamental y urgente para nuestra Facultad que se asuma institucionalmente una real conducción y toma efectiva de decisiones académicas. La vasta mayoría de los logros que muestra la Facultad son consecuencia de la iniciativa y esfuerzo individual o de grupos, de manera semi independiente y sin apoyo significativo institucional; existen excepciones que confirman el contraste. En una mirada inversa, hay muchos campos de evidente interés y necesidad para el país en los cuales la Facultad no tiene presencia relevante dada la inexistencia de iniciativas institucionales, más allá de declaraciones de intenciones sin traducción real. Muchos de nuestros logros actuales son producto de decisiones de hace décadas y debemos tomar ahora las decisiones significativas para el futuro, en un entorno radicalmente diferente al de aquel entonces. Estamos en deuda en ello.

La toma de decisiones debe considerar las tradiciones y maneras de hacer de nuestra comunidad, pero debe plantear alternativas a la dificultad de modificar aspectos “históricos” y rígidos de la gestión institucional, como es la distribución presupuestaria o los procedimientos para la conformación de unidades y su adecuación a los cambios del saber y quehacer disciplinario. Finalmente, un aspecto fundamental de responsabilidad de la conducción institucional es liderar la evaluación significativa y seria del desempeño institucional e individual, con parámetros conocidos, razonablemente exigentes y acordados por la comunidad.