El Departamento que podemos seguir construyendo juntos

Propuesta para el desarrollo del Departamento Académico de Ingeniería

Este documento propone una guía para los próximos tres años y, al mismo tiempo, invita a construirla colectivamente. Parte de lo que el Departamento ya ha logrado, reconoce los cambios que atraviesan la vida académica y plantea cinco ejes para orientar nuestro trabajo, los cuales están alineados con el Plan de Desarrollo del Departamento Académico de Ingeniería. Su objetivo es ofrecer una base clara para movilizar la inteligencia colectiva de nuestro Departamento, para ello, será necesario conversar, recoger aportes y convertir nuestras capacidades en iniciativas compartidas.

Deberemos reservar tiempo y espacios para escuchar a profesores y trabajadores administrativos, conocer sus inquietudes y recoger propuestas. La jefatura deberá explicar que iniciativas pueden desarrollarse, cuáles requieren ajustes o decisiones de otras instancias, cuáles se implementan y que resultados se van obteniendo. La participación tendrá sentido si quienes aportan pueden reconocer qué ocurrió con sus ideas y cómo contribuyeron al proceso.

Nuestro propósito compartido

Misión

Somos una comunidad académica plural comprometida con la excelencia y la mejora continua. Contribuimos a la formación integral de profesionales, generamos conocimiento e impulsamos la investigación, la innovación y la transferencia tecnológica para responder, en colaboración con la sociedad, a los desafíos del Perú y del mundo. Actuamos con integridad, sentido ético, responsabilidad social y ambiental, promoviendo el trabajo interdisciplinario.

Visión

Al 2030, habremos consolidado nuestro liderazgo académico en el Perú y seremos un referente latinoamericano por la excelencia y pertinencia de nuestra contribución a la formación en ingeniería, la investigación e innovación de alto impacto y nuestra capacidad para articular disciplinas y colaborar con el Estado, la empresa y la sociedad en la construcción de un desarrollo sostenible e inclusivo.

¿De dónde partimos?

El Departamento Académico de Ingeniería que conocemos hoy es el resultado del trabajo de varias generaciones de profesores, personal administrativo y autoridades. A lo largo de los años, cada gestión ha dejado aportes, aprendizajes e iniciativas que

explican lo que hemos alcanzado y lo que somos. Por eso, esta propuesta no empieza de cero, sino que pretende construir sobre lo ya avanzado.

En este sentido, todo lo que ha dado buenos resultados deberá ser preservado y fortalecido, darle un nuevo impulso a todo aquello que todavía puede desarrollarse y, corregir, con apertura y transparencia, lo que no haya funcionado como esperábamos. Es importante reconocer que el desarrollo del Departamento ha sido siempre un esfuerzo colectivo y hay que valorar el esfuerzo de todas las personas que lo hicieron posible.

¿Qué ha cambiado?

La pandemia normalizó el trabajo a distancia y redujo los espacios presenciales de encuentro. Durante varios años tuvimos menos oportunidades para conversar, intercambiar ideas y abordar colectivamente los asuntos académicos y de gestión.

Esta situación afectó los vínculos entre profesores y también entre el personal administrativo, en algunos casos aumentaron las distancias y las discrepancias. El desafío no consiste simplemente en regresar a las formas de trabajo anteriores a la pandemia, sino en recuperar aquello que da vida a nuestra comunidad: conocernos, conversar, compartir preocupaciones, aprender unos de otros y encontrar soluciones conjuntamente, es decir, fortalecer el sentido de comunidad y de pertenencia a nuestro Departamento.

Tras la pandemia, la expansión de la inteligencia artificial, el acceso masivo a la información y la aceleración del cambio tecnológico están transformando la enseñanza, la investigación y la gestión. Estos cambios nos obligan a revisar cómo aprendemos, cómo evaluamos y cómo tomamos decisiones. También refuerzan la importancia de fomentar el pensamiento crítico para examinar información, contrastar evidencias y fundamentar nuestras decisiones, y el pensamiento creativo para explorar nuevas posibilidades y desarrollar soluciones.

La fortaleza de nuestro Departamento no depende únicamente de sus normas, su presupuesto o su estructura. Depende, sobre todo, de sus integrantes, de la confianza que construyan y de su disposición para colaborar. Esto implica preguntarnos tanto ¿qué puede hacer el Departamento por cada uno de nosotros? y ¿cómo puede aportar cada uno de nosotros al Departamento? Este sistema dual ofrece un marco para potenciar esta capacidad: complementar la estructura jerárquica, que brinda dirección, confiabilidad, responsabilidades y continuidad, con una red flexible de colaboración -que denominamos redarquía- capaz de conectar personas, impulsar iniciativas y responder con agilidad a nuevos desafíos.

Nuestra principal fortaleza

Somos el departamento académico más grande de la Universidad y el que reúne el mayor número de disciplinas. Esta dimensión nos proporciona una capacidad extraordinaria para enseñar, investigar, innovar y vincularnos con la sociedad.

Sin embargo, el tamaño y la diversidad no producen resultados de forma automática y también pueden generar fragmentación, dificultades de coordinación y resistencia al cambio. Nuestra verdadera fortaleza aparece cuando conectamos las capacidades de las distintas secciones, laboratorios y centros, identificamos propósitos comunes y colaboramos más allá de nuestras especialidades.

Para eso, además de preguntarnos ¿qué puede hacer el Departamento por cada uno de nosotros?, debemos preguntarnos:

¿Qué puedo aportar a mi sección y al departamento?

¿Con quién podría colaborar?

¿Qué conocimiento o experiencia puedo compartir?

¿Qué problema podríamos resolver mejor si participaran varias disciplinas?

Una capacidad que ya hemos demostrado

Hace casi una década comenzamos a aplicar el modelo dual desarrollado por John Kotter. Este modelo complementa la estructura jerárquica, que proporciona dirección, responsabilidades y continuidad, con una red de personas capaces de conectar secciones, explorar oportunidades e impulsar nuevas iniciativas. Esta red flexible, o redarquía, permite que una idea pueda desarrollarse sin depender exclusivamente de los canales formales. Cuando demuestra su valor, la estructura institucional puede consolidarla y darle continuidad.

Los coordinadores de sección fortalecieron la articulación vertical entre la Jefatura, las áreas, los laboratorios, los profesores y el personal administrativo. Las Direcciones, por su parte, promovieron la coordinación horizontal entre secciones y especialidades. Comenzaron como una estructura interna que todavía no figuraba en el Reglamento del Departamento. Después de demostrar su utilidad, el Consejo Universitario aprobó su incorporación formal en nuestro Reglamento del Departamento.

Esta articulación hizo posible, por ejemplo, presentar las investigaciones por temas y problemas comunes, y no solamente por disciplinas. Investigadores, profesores, estudiantes y actores de la sociedad pudieron encontrarse alrededor de asuntos que despertaban un interés compartido. El Vicerrectorado de Investigación adoptó posteriormente este formato.

El primer piloto de Kissflow en la Universidad constituye otra experiencia semejante. El Departamento utilizó esta herramienta para automatizar a manera de piloto un

proceso que no estaba incluido en los sistemas institucionales. El piloto buscó reducir errores, mejorar el seguimiento y conocer dónde y por qué se producían las demoras. La Dirección Académica de Planeamiento y Evaluación difundió posteriormente la experiencia para que otras unidades pudieran automatizar sus propios procesos.

Algo similar ocurrió con el piloto desarrollado con el entonces CETAM, hoy FABRICUM. Las secciones pudieron crear nuevas ofertas académicas y servicios, mientras una parte del margen generado permanecía en las unidades que lo habían producido. El mecanismo incentivó nuevas iniciativas y permitió incrementar rápidamente los ingresos y márgenes. Más adelante, la Universidad recogió esta experiencia y la consolidó mediante el Fondo de Gestión de Resultados 2.

Estos casos comparten una lógica: alguien identifica una oportunidad, otras personas se conectan, se prueba una iniciativa y se evalúan sus resultados. Cuando la propuesta acredita su valor, la estructura formal puede consolidarla y extender sus beneficios. Las experiencias también muestran que el Departamento puede funcionar como un espacio de experimentación institucional para la Universidad.

En esta misma lógica, durante los últimos años se han creado los FABCORE, que funcionan como nodos especializados en distintas tecnologías y procesos de fabricación. Estos espacios ofrecen acceso compartido a equipamiento y soporte especializado para fomentar el trabajo interdisciplinario y la colaboración entre profesores y estudiantes de distintas especialidades de toda la Universidad.

¿Cómo podemos ampliar esta capacidad?

El desafío de los próximos tres años consiste en hacer crecer la redarquía y permitir que más profesores y trabajadores administrativos participen voluntariamente. No todas las iniciativas tienen que originarse en la Jefatura ni todas las personas tienen que participar de la misma manera. Algunas podrán proponer ideas, otras aportar conocimientos, colaborar en un piloto o ayudar a evaluar sus resultados.

La Jefatura deberá señalar prioridades, brindar apoyo, eliminar obstáculos y reconocer las contribuciones. La red permitirá conectar personas y disciplinas que normalmente no trabajan juntas. Esta complementariedad ayudará a aprovechar mejor la inteligencia colectiva del Departamento sin debilitar las responsabilidades de la estructura formal.

Este modo de trabajo permite vivir concretamente el ADN PUCP. La empatía aparece cuando escuchamos y ayudamos a otros. La colaboración se hace visible cuando trabajamos con personas de otras áreas. La experimentación ocurre cuando probamos una nueva forma de hacer las cosas y aprendemos de sus resultados. La transparencia exige compartir lo aprendido y explicar las decisiones. La agilidad

supone actuar frente a una necesidad sin esperar que todas las respuestas provengan de una autoridad.

Los cinco ejes del Plan de Desarrollo

Consolidar lo avanzado, fortalecer la comunidad y ampliar la redarquía constituyen la base transversal de los cinco ejes estratégicos. Los ejes responden a desafíos diferentes, pero se necesitan mutuamente. La formación se enriquece con la investigación. La investigación adquiere mayor relevancia cuando se vincula con la sociedad. Ninguna de estas actividades puede desarrollarse plenamente sin una cultura de respeto que cuide a las personas y una gestión que facilite su trabajo.

Cada eje se presenta a partir del contexto que debemos comprender, los avances sobre los cuales podemos construir y las acciones que, necesariamente, requieren la participación de nuestra comunidad.

Eje 1 Formación

¿Cómo enseñar en un mundo con inteligencia artificial?

El acceso a la información ha crecido de manera exponencial, pero esto no garantiza que toda la información disponible sea correcta o confiable. La inteligencia artificial amplía enormemente las posibilidades de buscar, organizar y explicar contenidos, aunque también puede producir respuestas incorrectas, pudiendo ayudar a un estudiante a comprender un concepto, pero también permitirle delegar tareas cuyo propósito es desarrollar sus propias capacidades, reduciendo así las oportunidades de lograr un aprendizaje significativo.

Ante la incertidumbre y los problemas que plantea el uso de la inteligencia artificial, puede surgir la tentación de responder con limitaciones y prohibiciones. Sin embargo, necesitamos enseñar a los estudiantes a utilizar estas herramientas de manera responsable: verificar sus resultados, consultar fuentes reconocidas, comparar argumentos y construir opiniones propias. El pensamiento crítico supone examinar una afirmación por sus fundamentos y evidencias, incluso cuando provenga de una persona reconocida o de una herramienta tecnológica. Esta exigencia tiene antecedentes en la formación en ingeniería: antes de la aparición de la Inteligencia Artificial, ya enseñábamos que los resultados de un programa no debían aceptarse automáticamente. Comprobar su orden de magnitud, sus unidades y su coherencia física permite detectar posibles errores y evaluar si una respuesta es razonable, aunque no garantiza por sí solo que sea correcta.

Estos cambios nos obligan a revisar como enseñamos y como evaluamos, teniendo presente que si continuamos proponiendo actividades que una herramienta puede resolver mecánicamente, aumentará la tentación de delegarlas y, de esta manera, se reducirán las oportunidades de desarrollar capacidades en nuestros estudiantes.

Las evaluaciones deberán permitir comprobar que los estudiantes comprenden lo que hacen: que pueden explicar sus decisiones, aplicar conocimientos a situaciones nuevas, contrastar fuentes, verificar resultados y defender sus razonamientos. Afrontar este desafío exige considerar las condiciones reales del trabajo docente, especialmente el tiempo disponible para corregir y ofrecer retroalimentación en cursos con un elevado número de estudiantes.

Comunidades de práctica para transformar la enseñanza

En el ámbito administrativo, las comunidades de práctica ya han mostrado que el cambio cultural puede crecer mediante el aprendizaje compartido. Sus integrantes conocen nuevas tecnologías, ayudan a personas de su equipo o de otras unidades, desarrollan soluciones y muestran sus resultados. Cuando necesitan apoyo especializado pueden recurrir a la Jefatura de Transformación Digital.

Esta experiencia se trasladará progresivamente al ámbito académico durante los próximos tres años. Profesores interesados de cada sección podrán explorar herramientas y metodologías, probarlas en sus cursos y compartir lo aprendido con sus colegas. El propósito no será imponer una única manera de enseñar, sino ofrecer criterios, apoyo y evidencias para que cada profesor pueda decidir qué resulta pertinente en su disciplina.

Las primeras líneas de trabajo serán:

- formación para profesores sobre inteligencia artificial, verificación de información y diseño de actividades de aprendizaje;
- revisión de evaluaciones para fortalecer el razonamiento, la aplicación y la defensa de decisiones;
- intercambio de experiencias entre secciones y reconocimiento de las prácticas que produzcan mejores aprendizajes;
- diálogo con estudiantes para conocer cómo utilizan estas herramientas y qué dificultades encuentran.

La comunidad podrá participar proponiendo experiencias, integrándose a los pilotos, observando resultados y acompañando a otros profesores. El avance deberá apreciarse en el número de profesores que participan, en la diversidad de secciones involucradas y, sobre todo, en evidencias de que las nuevas prácticas mejoran el aprendizaje.

Formación flexible y oportunidades de desarrollo profesional

La transformación tecnológica y la inteligencia artificial también están modificando el ejercicio de la ingeniería y las oportunidades de empleo. Será necesario articular con la Facultad de Ciencias e Ingeniería para fortalecer la capacidad de los estudiantes para aprender continuamente, trabajar con otras disciplinas, afrontar

problemas nuevos y desarrollar soluciones con criterio técnico, ético y social. La empleabilidad exige una base sólida y la capacidad de adaptarse y contribuir a escenarios profesionales que seguirán cambiando.

En coordinación con la Facultad y las unidades correspondientes, promoveremos oportunidades para que los estudiantes participen en proyectos reales y laboratorios de innovación, donde puedan integrar conocimientos, experimentar y trabajar con profesores, investigadores y profesionales. La educación continua podrá ofrecer complementos flexibles a la formación de pregrado, mediante cursos breves y otras experiencias que permitan incorporar capacidades emergentes y ampliar sus posibilidades de desarrollo profesional.

Eje 2 Investigación de impacto

De crecer en publicaciones a aumentar nuestra influencia

Hace casi dos décadas eran pocos los profesores del Departamento que publicaban en revistas arbitradas de reconocido prestigio. Una parte importante de la producción académica se concentraba en congresos nacionales e internacionales. La creación del Vicerrectorado de Investigación y la incorporación de profesores con perfil investigador impulsaron una transformación sostenida.

Hoy Ingeniería es el departamento académico con mayor número de publicaciones de la Universidad y el impacto de su producción científica también ha crecido. Este logro pertenece a los profesores, grupos de investigación y equipos que han construido capacidades durante años. Debemos preservarlo y continuar apoyándolo.

El número de publicaciones, sin embargo, no puede ser el único indicador. El Departamento de Ciencias, aun con una producción menor, alcanza un impacto promedio mayor. Esta comparación no disminuye lo conseguido por Ingeniería. Ayuda a reconocer el siguiente desafío: mantener el crecimiento y seguir aumentando la calidad, pertinencia e influencia académica, tecnológica y social de nuestras investigaciones.

Innovar para transformar el conocimiento en soluciones

La innovación constituye una dimensión fundamental del desarrollo del Departamento. Supone transformar conocimientos, resultados de investigación y experiencia profesional en soluciones nuevas o mejoradas que puedan ponerse a prueba, utilizarse y generar valor para la sociedad. Puede expresarse en tecnologías, productos, procesos, servicios y formas de organización, y nutrirse tanto de la investigación como de los desafíos que surgen en el ejercicio profesional.

El Departamento ya cuenta con una importante infraestructura para la investigación y la innovación, en la que destacan las Core Facilities y las capacidades de los laboratorios de las secciones. El desafío de los próximos tres años será fortalecer el involucramiento de profesores e investigadores y articular estas capacidades alrededor de iniciativas compartidas. Promoveremos encuentros entre los equipos de los laboratorios, las secciones y los grupos de investigación para identificar oportunidades, formular proyectos interdisciplinarios y acompañar el desarrollo y la validación de soluciones. La participación de estudiantes permitirá conectar estas iniciativas con la formación y abrir oportunidades para proyectos de curso, tesis y experiencias vinculadas con problemas reales.

La diversidad disciplinaria como ventaja

El Departamento reúne más de una docena de disciplinas capaces de abordar problemas complejos desde perspectivas complementarias. Sin embargo, pertenecer a una misma unidad no genera automáticamente interdisciplinariedad. Los investigadores necesitan conocerse, identificar intereses comunes y contar con oportunidades e incentivos para colaborar. Durante los últimos años, el trabajo interdisciplinario se ha incrementado considerablemente; por ello, es importante consolidar lo avanzado y darle un nuevo impulso.

Durante los próximos tres años promoveremos:

- encuentros y redes temáticas alrededor de problemas relevantes para el país y la sociedad;
- apoyo para formular proyectos que integren investigadores de distintas secciones y grupos;
- mecanismos para compartir capacidades, equipamiento, datos y contactos;
- un mayor reconocimiento institucional de los resultados construidos mediante colaboración interdisciplinaria;
- seguimiento de la calidad, el impacto y la contribución social de la investigación, además del número de publicaciones.

La participación no estará reservada a quienes ya tienen una trayectoria consolidada. También deberemos acompañar a profesores que desean iniciar o fortalecer su actividad investigadora, facilitar la incorporación de estudiantes y conectar la investigación con la formación. El objetivo será que una mayor cantidad de personas encuentre oportunidades para aportar y colaborar.

Eje 3 Cultura de equidad

Una comunidad en la que distintas contribuciones sean reconocidas

El Departamento reúne secciones con tamaños, trayectorias, necesidades y formas de trabajo diferentes. También conviven profesores con diversas dedicaciones y

etapas de desarrollo, junto con trabajadores administrativos que sostienen procesos esenciales. Tratar a todos de manera idéntica no siempre produce equidad. Necesitamos comprender las condiciones de cada persona y procurar que existan oportunidades razonables para participar y desarrollarse.

Fortalecer la equidad también implica reconocer que el trabajo académico adopta distintas formas. La enseñanza, la investigación, la responsabilidad social universitaria, la vinculación con la sociedad y la gestión académico-administrativa contribuyen al propósito del Departamento. El reconocimiento debe considerar esa diversidad sin renunciar a criterios claros de calidad y responsabilidad.

La recuperación de la comunidad será parte central de este eje. Promoveremos encuentros que tengan un propósito concreto y respeten el tiempo de las personas, espacios para conversar sobre problemas compartidos y oportunidades de colaboración entre secciones. La presencialidad será especialmente valiosa cuando permita construir confianza, crear y resolver conjuntamente aquello que resulta difícil alcanzar de manera aislada.

La Jefatura y los coordinadores deberán:

- escuchar necesidades y explicar con transparencia las decisiones que afectan a la comunidad;
- identificar oportunidades de desarrollo y orientar a profesores y administrativos hacia los apoyos disponibles;
- reconocer aportes individuales y colectivos que con frecuencia permanecen poco visibles;
- prevenir que las discrepancias académicas o de gestión se conviertan en conflictos personales;
- promover una participación diversa en redes, proyectos y responsabilidades.

La equidad no significa que todas las solicitudes puedan atenderse ni que todas las decisiones satisfagan a todos. Significa escuchar con respeto, aplicar criterios comprensibles, ofrecer oportunidades y explicar las razones de las decisiones. La confianza se construye cuando existe coherencia entre lo que se declara y la forma en que se actúa.

Eje 4 Vinculación estratégica

La ingeniería adquiere sentido cuando su conocimiento contribuye a comprender y resolver problemas. El Departamento reúne capacidades que pueden ser valiosas para otras unidades de la Universidad, el Estado, las empresas y organizaciones de la sociedad. Sin embargo, estas capacidades no siempre son conocidas fuera de cada sección o grupo de investigación.

Las presentaciones de investigación organizadas por temas mostraron que un problema compartido puede conectar a personas de distintas disciplinas. El piloto con el entonces CETAM evidenció, además, que las secciones pueden desarrollar propuestas de formación y servicios cuando cuentan con incentivos y apoyo adecuados. Estas experiencias, junto con el impulso de **Linking**, han fortalecido la vinculación y ofrecen una base para consolidarla de manera más sistemática.

Durante los próximos tres años buscaremos:

- conocer y hacer visibles las capacidades, laboratorios, grupos y experiencias disponibles en las secciones, incluyendo la trayectoria de profesores con reconocida experiencia profesional;
- reconocer y fortalecer el aporte de nuestros profesores a la elaboración y actualización de normas técnicas del Estado, al ejercicio profesional y a la solución de problemas del país;
- identificar desafíos del país y de la sociedad que requieran la participación de varias disciplinas;
- crear espacios de encuentro con el Estado, la empresa, egresados, colegios profesionales y organizaciones sociales;
- articular investigación, experiencia profesional, formación continua, servicios y responsabilidad social alrededor de problemas comunes;
- acompañar a las secciones que deseen desarrollar iniciativas y evaluar su contribución académica, social y económica.

La vinculación no debe reducirse a generar ingresos. También debe enriquecer la enseñanza, abrir oportunidades para estudiantes, orientar nuevas preguntas de investigación y producir valor para la sociedad. Los ingresos son importantes para sostener iniciativas, pero el propósito académico y la contribución social deben permanecer visibles.

Profesores y administrativos podrán participar proponiendo aliados, problemas, proyectos y servicios; compartiendo contactos y experiencias; o integrándose a redes temáticas. La Jefatura deberá, en la medida de lo posible, facilitar la conexión y evitar que cada iniciativa tenga que comenzar nuevamente desde cero.

El CIDE deberá seguir cumpliendo un papel importante en el impulso del emprendimiento. Buscaremos reforzar su articulación con los profesores, investigadores, estudiantes y equipos de los laboratorios y las Core Facilities, para que las iniciativas con potencial de aplicación encuentren acompañamiento en la validación de propuestas y el desarrollo de emprendimientos tecnológicos y sociales. Esta colaboración permitirá conectar las capacidades existentes con oportunidades de innovación, empleo y creación de valor para la sociedad.

Eje 5 Gestión eficiente

Información y capacidades para tomar mejores decisiones

Una comunidad académica grande y diversa necesita una gestión que facilite el trabajo y permita tomar decisiones con información. La eficiencia no consiste únicamente en realizar los procesos con mayor rapidez. También supone reducir errores, evitar tareas repetitivas, conocer el estado de los trámites y liberar tiempo para actividades que aporten mayor valor.

La experiencia de Kissflow mostró que las propias unidades pueden mejorar sus procesos cuando cuentan con herramientas y apoyo. Debemos seguir fortaleciendo esta capacidad, procurando que la automatización responda a problemas claramente identificados y que la tecnología esté al servicio de las personas.

La inteligencia artificial amplía estas posibilidades al ofrecer nuevas herramientas para simplificar tareas, analizar información y apoyar la gestión. Su incorporación deberá responder a necesidades concretas, garantizar la protección de los datos y promover su uso responsable. También deberá mantener la intervención humana en las etapas que requieran criterio y responsabilidad —principio conocido como human in the loop—, de modo que las personas encargadas puedan revisar los resultados, corregir errores y validar las decisiones antes de ejecutarlas.

Coordinadores con mejores herramientas de gestión

Los coordinadores de sección constituyen el vínculo más directo entre los profesores y la Jefatura. Su función no debería limitarse a atender asuntos operativos. En colaboración con la Jefatura, deben acompañar el desarrollo de los profesores en enseñanza, investigación, responsabilidad social, vinculación y gestión académico-administrativa.

Para fortalecer esta responsabilidad necesitarán acceso oportuno a la información, tableros de control que les permitan conocer la situación de sus secciones y formación en gestión, especialmente cuando estos conocimientos no hayan formado parte de su trayectoria académica o profesional. Los tableros no deberán convertirse en mecanismos de vigilancia, sino en herramientas para identificar necesidades, conversar con evidencia y tomar decisiones.

Las prioridades de este eje serán:

- definir la información que necesita cada nivel de decisión y facilitar su acceso con criterios de gobernanza y protección de datos;
- formar a coordinadores y otros responsables en gestión de personas, planificación, uso de información y conducción de equipos;
- revisar y automatizar procesos que generan errores, demoras o trabajo repetitivo;

- fortalecer las comunidades de práctica administrativas para compartir soluciones entre equipos;
- comunicar periódicamente avances, dificultades y decisiones de gestión.

Una gestión eficiente deberá sentirse en el trabajo cotidiano: información más accesible, responsabilidades claras y procesos más simples, que reduzcan las tareas repetitivas mediante mejores herramientas y formas de organización, sin trasladar esa carga a quienes tienen menor jerarquía. El tiempo recuperado debe permitir que todos contribuyan mejor a sus responsabilidades y al desarrollo de las personas.

¿Cómo construiremos el proceso?

El Plan de Desarrollo señala una dirección, pero su ejecución debe enriquecerse con el conocimiento de quienes integran el Departamento. Durante los tres años se mantendrán espacios de escucha y mecanismos para presentar inquietudes, propuestas y aprendizajes. Estos espacios incluirán reuniones con las secciones, conversaciones temáticas y comunidades de práctica académicas y administrativas.

Escuchar no significa prometer que todas las propuestas podrán ejecutarse. Algunas dependerán de recursos disponibles, otras requerirán ajustes y algunas corresponderán a decisiones de instancias distintas del Departamento. Escuchar sí significa considerar las propuestas con respeto, responder y explicar las razones de las decisiones.

El proceso avanzará progresivamente. En una primera etapa se identificarán necesidades, personas interesadas y capacidades disponibles. Luego se desarrollarán iniciativas y pilotos con objetivos comprensibles. Finalmente, las experiencias que demuestren resultados podrán consolidarse, incorporarse a la estructura formal o ampliarse a otras secciones y unidades.

También informaremos periódicamente qué propuestas se recibieron, cuáles se pusieron en práctica, qué resultados produjeron y qué aprendimos de aquellas que no funcionaron como esperábamos. La participación se fortalece cuando las personas reconocen que su tiempo, sus ideas y su trabajo tienen consecuencias visibles.

¿Qué podemos construir juntos?

El Departamento ya cuenta con experiencia, capacidades y diversidad disciplinaria. El desafío consiste en conectarlas y orientarlas hacia un propósito compartido. La Jefatura puede facilitar ese proceso, pero no puede reemplazar el conocimiento, la iniciativa ni el compromiso de quienes integran nuestra comunidad.

Lo que podamos alcanzar dependerá de la participación de profesores y administrativos, de nuestra capacidad para escucharnos y de la disposición para colaborar más allá de las fronteras de cada sección. Por eso, esta propuesta no termina solamente con una lista de compromisos. También deja preguntas que deberán acompañarnos durante los próximos tres años:

¿Qué Departamento queremos seguir construyendo?

¿Qué debemos preservar y qué necesitamos cambiar?

¿Qué puedo aportar desde mi experiencia?

¿Con quién podría trabajar para convertir una idea en una iniciativa?

¿Cómo puede nuestro trabajo crear mayor valor para los estudiantes, la Universidad y la sociedad?

Las respuestas no provendrán de una sola persona ni se encontrarán todas al comienzo del proceso. Tendremos que construirlas juntos y tienen mi compromiso para liderar este proceso.

Ing. Juan Carlos Dextre

Profesor del Departamento Académico de Ingeniería