

# LOS FUNDAMENTOS DE LA MODERNIZACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE CHILE 1990-1998

Jaime Lavados Montes<sup>1</sup>

Es difícil explicar, en pocas palabras, las experiencias que surgen de la aplicación de un programa de modernización de la Universidad de Chile entre 1990-1998. Esto es así porque habría que partir de un recuento de la situación en la que la Universidad se encontraba y los profundos cambios contextuales, es decir, los ámbitos con los que trabaja y se relaciona y que tienen influencia más o menos directa con su desempeño. Esto, por cierto, no es enteramente nuevo.

Ya Andrés Bello escribía sobre “la necesidad de acomodar las universidades a los incesantes avances del conocimiento y a las variables necesidades del desarrollo nacional”. Lo que hace distinta la situación a finales del siglo XX, ha sido la radicalidad de los cambios del contexto, la intensidad y profundidad de los avances en todos los saberes, y el largo periodo de inestabilidad y trastornos que la Universidad venía sufriendo por más de veinte años, debido a la Reforma primero, y la intervención militar después.

A continuación se exponen los fundamentos conceptuales y operacionales que se tuvieron en cuenta al introducir una amplia variedad de innovaciones en muy diversos aspectos del trabajo universitario.

Se puede definir modernización como los “*cambios e innovaciones necesarios de introducir en la institución universitaria de modo de adaptarla a las nuevas circunstancias y a las que se esperan en un futuro próximo, manteniendo estable su misión fundamental*”.

Esto significa que al enfrentar la modernización universitaria es necesario preocuparse, por lo menos, de tres aspectos:

- La misión fundamental de la institución.
- Los cambios externos e internos que se han producido y dificultan o facilitan la realización de sus misiones fundamentales.
- Los dominios del quehacer universitario deben aplicarse principalmente las modernizaciones requeridas por las modificaciones propias y del contexto.

A continuación se trata cada uno de estos temas de manera separada, aunque ciertamente, un análisis independiente de estos factores, olvida sus interacciones que suelen ser elementos determinantes, como lo demostró la experiencia en la Universidad de Chile, entre 1990 y 1998.

## EL PROBLEMA DE LA MISIÓN

Muchas de las discusiones sobre “situación” de la Universidad de Chile resultan difíciles de seguir porque se refieren a supuestos distintos. A veces un análisis estadístico muy positivo –aumento de estudiantes, de presupuestos, de remuneraciones, de cursos y carreras de pre y postgrado, mejoramiento de indicadores de calidad, etc.– es desechado por algún grupo que, a pesar de conocer las estadísticas, sostiene que la Universidad está en un “deterioro irreversible”. El problema consiste en que los supuestos sobre la “misión” de unos y otros son distintos. En un caso se está mirando fundamentalmente al fortalecimiento académico e institucional. En el otro, a la significación política de los quehaceres universitarios. Esta diferencia de concepto sobre la misión genera dificultades muy difíciles de resolver.

Para unos, la incidencia política de la Universidad es mediata, pasa por el establecimiento de datos y conocimientos sobre ciertas materias y por determinar principios éticos compartidos que se expresan en propuestas técnicamente sólidas. Para otros, se trata de acciones –declaraciones, movilizaciones, etc.– inmediatas sobre las cuales puede no existir conocimiento cierto sino opiniones o percepciones políticas o de valor, diversas.

Por una parte, el concepto de misión implica afirmar proactivamente la orientación y sentido de las tareas consideradas como propias, pero por otra, significa considerar como ajenas a su misión otras tareas que competen al Estado, al municipio, la empresa, entre otros actores.

Esta diferenciación es muy difícil particularmente por la variedad de áreas y problemas que cubre la actividad universitaria y la dificultad de limitar el conocer, proponer, enseñar –función académica– del decidir y determinar –función política pública–, una universidad actual, por ejemplo, no puede menos que investigar, enseñar, señalar y proponer soluciones al problema energético. No está llamada a actuar para solucionarlo en la práctica.

Muchas universidades tienen hospitales clínicos destinados a lo que son las funciones universitarias permanentes: investigación biomédica, enseñanza en ciencias de la salud, transferencia de tecnología avanzada, perfeccionamiento y otras. Su función no es la solución directa de los problemas de la pobreza y sus efectos sobre la salud, por lo cual la atención gratuita de pacientes de escasos recursos es de responsabilidad del Estado y no de la Universidad por lo que esta debería recibir de aquel el costo de esa atención<sup>2</sup>. En la misma situación se encuentra un canal de televisión que para sostenerse en el mercado, no puede transmitir programas académicos o culturales<sup>3</sup>.

La definición de “misión” no es fácil aun cuando es la primera tarea de una institución que emprende estrategias modernizadoras. El hecho es que la “misión” de una institución universitaria, particularmente las más tradicionales y con largas experiencias, es un “constructo” histórico, por lo tanto social, que no puede imponerse a una comunidad especialmente cuando se debe cambiar paradigmas largamente asentados en ella. Cuando se dice “comunidad” no solo nos referimos a sus miembros, también al mundo externo que por diversas razones mira o siente a esa institución como propia. Es el caso de la U. de Chile y su papel visto por el mundo

político, la sociedad civil, los padres de familia, los medios de comunicación y la sociedad en general.

La Universidad de Chile, entidad compleja y múltiple, se definió en el periodo 90-98 por tres características que debían aplicarse en todos los ámbitos de acción.

- Servicio público desde, y solo desde la actividad académica.
- Pluralismo en sus diversas modalidades (religiosas, étnicas, políticas, etc.).
- Excelencia como factor decisivo y no transable para cumplir la misión.

En conjunto estas misiones debieran lograr tres fines: calidad, equidad y pertinencia. Esta definición que parece simple y, en realidad lo es, significó volver a la tradición de la Universidad y permitió superar, no sin dificultades, los extremos de visiones muy discordantes que existían en su interior.

Recuérdese que algunos sostenían que su papel era “encabezar el cambio revolucionario”. Otros creían que “la Universidad de Chile servía para enseñar y hacer deportes”.

## **CAMBIOS Y TENDENCIAS EN LA SITUACIÓN GLOBAL DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR**

La situación chilena actual en educación superior ha sido determinada en parte por su propia historia y tradiciones, pero también y en una cuantía significativa por la particular respuesta chilena a tendencias actuales que se manifiestan no solo en Chile y América Latina, sino también en el resto del mundo, como ha quedado claro después de la Conferencia Mundial de Educación Superior de UNESCO, 1998.

Por esta razón y antes de describir las especificidades de la Universidad de Chile, vale la pena pasar somera revista a estas tendencias más globales, sobre las cuales existe ya una muy amplia bibliografía.

### **Expansión y Democratización**

A partir de 1960 se ha producido en todo el mundo, y también en Chile, un dramático aumento, tanto de los estudiantes y docentes de educación superior como del número y tipo de instituciones que entregan este nivel educacional. Sus causas son múltiples.

Un incremento notable del interés de los jóvenes por ingresar a este nivel educacional que ofrece mejores oportunidades laborales a sus egresados, un aumento importante de las demandas por personal con más altas competencias técnicas por parte de los sectores –público y privado– productores de bienes y servicios, un esfuerzo de los gobiernos por mejorar la igualdad de oportunidades de los jóvenes a través de la educación y el decisivo aumento en los egresos de la Educación Media.

### **Diversificación y Heterogeneidad**

El efecto combinado de las razones anotadas más arriba –que por cierto no son las únicas para explicar esta expansión– ha sido una tremenda diversificación de la oferta educacional terciaria con un alto grado de heterogeneidad, tanto inter como intrainstitucional. Un hecho notable y generalizado en el mundo y en Chile –con la excepción de ciertos países europeos–, es la aparición de universidades privadas de muy diversa vocación. Algunas mantienen el tradicional y más bien antiguo sentido confesional (diferentes religiones). Otras corresponden a intereses de grupos, asociaciones de empresas o aun solo buscan retornos económicos. Por último, cabe mencionar que al interior de una misma institución pueden desarrollarse unidades de trabajo, escuelas y laboratorios de muy distinta orientación y capacidad.

### **Modificaciones del Rol del Estado**

Una tendencia que acompaña a los cambios indicados más arriba es la importante modificación en los conceptos y en la práctica respecto al papel que el Estado debe cumplir en relación con la educación superior.

Tal como en otras áreas de la sociedad y la economía, mundial y chilena, ya no se percibe al Estado como el único factor importante en el establecimiento, desarrollo y financiamiento de la educación superior.

El Estado está pasando a ser más un ente regulador y orientador que un ejecutor único e indiscutible de las tareas de educación superior y de su financiamiento. También esto ocurre en investigación científica con la aparición de fondos competitivos “concurables”. En ambos casos, sin embargo, el Estado tiende a responsabilizarse –con retraso– del financiamiento de inversiones de largo plazo pero con modalidades distintas a las tradicionales, y no siempre con éxito por los efectos – directos e indirectos– que suelen provocar. El resultado de esta situación no es solo la aparición de entidades privadas.

Las propias instituciones de educación superior dependientes del Estado son estimuladas a buscar financiamiento fuera del Estado, a cobrar aranceles, o a proporcionar servicios académicos al propio Estado, pero con contraprestaciones financieras específicas. Por otra parte, aun cuando con más lentitud que la necesaria, el Estado estimula la aparición de diversas formas de evaluación y control de calidad de las instituciones y programas, con el fin de asegurar su competencia y confiabilidad.

Uno de los efectos notables de esta modificación del rol del Estado, junto a la expansión y diversificación de la educación superior, es la aparición de una fuerte competencia interinstitucional –y aun al interior de las instituciones– por recursos, prestigio, alumnos y profesores.

Debe indicarse que esta tendencia a la “competencia en el mercado del conocimiento” no es solo una especie de respuesta automática de instituciones agobiadas por el “retraimiento” del Estado de su papel de único proveedor financiero y que por ello buscan alternativas de sobrevivencia y crecimiento.

Se trata, en verdad, de un efecto explícitamente buscado pues se piensa que es posible lograr, a través de la competencia, mayor calidad y pertinencia del trabajo de las instituciones de educación superior. Los problemas que este modelo puede significar en relación con la equidad –es decir igualdad de las posibilidades de acceso y permanencia en la educación superior de todos los jóvenes y particularmente los de escasos recursos–, se tiende a resolver con sistemas de créditos, becas y diversas formas de bienestar directamente dirigidos a los usuarios potenciales, es decir, a los estudiantes y no a las instituciones. Este sistema rara vez es de una cuantía suficiente, generando problemas, especialmente con estudiantes de clase media y media baja.

### **Nuevas Tecnologías de Informática y Comunicaciones**

Este es un factor poderoso en el cambio de la situación universitaria a nivel mundial y cuyos efectos totales aún no se perciben en toda su amplitud y complejidad. Los efectos de estas nuevas tecnologías pueden observarse en varios dominios.

Las tecnologías están cambiando al modo de trabajar en docencia. Sea por las nuevas formas educativas que significan educación a distancia, apoyo audiovisual personalizado, uso de Internet en la búsqueda de información y otros avances; sea por la revolución que se está produciendo en las antiguas bibliotecas y centros de comunicación, sea por las innovaciones en los sistemas de relaciones entre estudiantes, profesores y sobre todo investigadores, parece altamente probable que en el futuro –y de algún modo ya en el presente– el trabajo académico tenga características muy diversas a las tradicionales.

### **Avances en el Conocimiento Científico y Tecnológico. Cambio en las Demandas Sociales, Culturales y Económicas**

Por cierto, las nuevas tecnologías de informática y comunicaciones aunque tienen una importancia especial, no son un hecho aislado. Corresponden –en esa área– a los explosivos avances que se están produciendo en todos los dominios del conocimiento humano. Junto con esto, y quizás por esto, las necesidades y demandas de las sociedades, en las que trabajan las instituciones de educación superior, están sufriendo también profundos cambios. Ambas circunstancias, que han sido de suyo los factores que históricamente más presionan por modificaciones de la orientación y gestión de las universidades, adquieren hoy una relevancia particular por la profundidad y velocidad con que se expande el conocimiento y se modifican los requerimientos productivos, sociales y políticos.

### **Internacionalización**

Otro factor de cambio de la situación de la educación superior es el de las crecientes y potentes tendencias a la internacionalización, vinculada, por otra parte, a la así llamada globalización.

Es cierto que desde su aparición en la Edad Media, las Universidades han sido siempre y de alguna forma “internacionales”; movilidad de profesores y alumnos, circulación de conocimientos más allá de las fronteras nacionales o los límites

institucionales. Sin embargo, el volumen actual de intercambios, su velocidad e intensidad, la aparición de redes y otras formas de asociación, la acentuada búsqueda –y dependencia– de contactos internacionales por parte de instituciones, profesores y alumnos, generan características de la internacionalización, enteramente distintas a esas tendencias tradicionales. La sensación, sin duda antigua, que no es posible producir localmente todo el conocimiento necesario para la institución o el país, es ahora acuciante, y la necesidad de conocer informaciones, datos y experiencias distintas a las propias, tiene un cierto sentido de urgencia para las personas y las instituciones.

### **Cambios Específicamente Chilenos**

En 1981 se produjo una profunda modificación a la legislación universitaria chilena siendo sus más importantes disposiciones aquellas que permitían la aparición de universidades privadas. No públicas y por tanto sin aporte económico fiscal, sino solo de modo indirecto. Por otra parte, las “sedes” de las universidades del Estado, y posteriormente las de la Universidad Católica de Chile, establecidas a lo largo del país, se convirtieron en universidades independientes. En el ámbito económico, se produjeron las transformaciones más significativas.

Las universidades estatales y privadas tuvieron la posibilidad de cobrar aranceles –fijados por ellas mismas según las condiciones de sus audiencias y sus propias estrategias– y empezaron a demandar contraprestaciones financieras por sus trabajos de asesoría, estudios, investigaciones contratadas, educación continua y otros servicios pagados.

Hasta 1989, los cambios de política fueron acompañados de una caída del aporte fiscal al sistema universitario y los ingresos propios de las universidades, institutos profesionales y centros de formación técnica crecieron muy moderadamente.

Con los nuevos gobiernos instalados en 1990 la situación comenzó a mejorar de manera importante, debido, entre otras cosas, al significativo aumento del porcentaje del PGB que el país dedica a educación en general, el cual pasó de 3,7% en 1989 al 7,6% en 1999. También durante los 90 se ampliaron las atribuciones de las universidades del Estado que, desde entonces, pueden operar en el mercado financiero, tienen la capacidad de manejo independiente de su personal, pueden formar sociedades, empresas y asociaciones, de acuerdo a las normas generales de Contraloría General de la República.

Paralelamente, los gobiernos instalados después de 1990 han incrementado tanto el gasto fiscal total en ciencia y tecnología –que ha pasado del 0,5% del PGB en 1989 al 0,85% en 1998– como el número y tipo de instrumentos y mecanismos que trabajan en esta área. Tal como en el resto de los países de la Región, el 75% de las actividades de investigación y desarrollo se realizan en Chile en las universidades, por lo cual, finalmente, la mayor parte de estos fondos también llegan, para proyectos concretos al sector universitario.

Aunque en la última década ha existido un innegable y creciente mejoramiento de los aportes económicos del Estado a las universidades, él se ha hecho sin variar cualitativamente el sistema en aplicación.

## **LA MODERNIZACIÓN. SIGNIFICADO Y CONTENIDOS**

### **Significado de la Modernización**

La modernización, consiste, en primer lugar, en “poner al día”, “asumir”, “tener presente”, “internalizar” los cambios producidos en los diversos ámbitos en los que trabaja la universidad, el entorno en que se mueve y su situación interna.

Para construir una estrategia de desarrollo que lograra la triple finalidad de calidad, equidad y pertinencia, las autoridades de la Universidad de Chile pensaron que no habría cambios significativos en la situación y tendencia descrita más arriba y que, por la propia lógica del sistema instalado, era necesario:

- a) Incrementar los recursos públicos o de otro origen –donaciones, fuentes internacionales, etc.– para inversiones de largo plazo.
- b) Incrementar los recursos para créditos y becas, de modo de lograr mayor equidad.
- c) Incrementar los ingresos propios a través de fuertes incentivos a los académicos y unidades.
- d) Liberar a las universidades del Estado de trabas administrativas y regulaciones que le impedían competir en igualdad de condiciones con entidades que también reciben recursos públicos y no tienen tales restricciones.

Modernizar significa, desde el punto de vista académico, mirar el futuro considerando la evolución probable de cada una de esas áreas (conocimiento, tecnologías, necesidades nacionales, entorno sociopolítico y económico) y los ajustes y desarrollos internos indispensables y deseables. De esta manera, la modernización universitaria fue concebida como un “proceso” constante (el mundo actual está siempre cambiando) que instala, produce, define nuevos centros, institutos, facultades, programas, proyectos, formas de gestión y de gobierno, también, permanentemente, sujetos a revisión y perfeccionamiento y eventual sustitución.

La modernización universitaria supone, por definición, un conjunto de hipótesis sobre el desarrollo y evolución futura del conocimiento y la cultura, sobre las necesidades nacionales del porvenir, las condiciones del entorno (relaciones con el Estado, por ejemplo), según lo cual se definen nuevas formas de gestión y de gobierno. Es sobre estas hipótesis que se construyen los nuevos programas y proyectos y se estructuran los cambios internos.

### **Ámbitos de la Modernización**

*Existen cuatro ámbitos principales de modernización:*

- a) La modernización de los contenidos y temas del trabajo académico.

- b) La modernización de la gestión y administración en un sentido amplio.
- c) La modernización de la cultura institucional.
- d) La modernización de las estructuras del gobierno universitario.

La modernización de los contenidos académicos.

Las “hipótesis de futuro” que mencionada anteriormente no se refieren solo a las relaciones financieras con el Estado. Más importante, en el largo plazo, son los siguientes procesos:

- Identificación de los temas o áreas del conocimiento que es necesario desarrollar para el presente y el futuro, por su decisiva importancia de tipo científico, tecnológico o cultural, y las necesidades nacionales productivas, educacionales, de desarrollo político, social y cultural.
- Establecimiento de “capacidad académica” en áreas prioritarias, cuando esta no existe. Capacidad académica se define como el conjunto articulado de personal de alto nivel, especialistas en el tema; instalaciones, equipos, bibliotecas, sistema de comunicación, contacto internacional, experiencia. etc., que puede manifestarse a través de la docencia, investigación, prestación de servicios, etc.
- Fortalecimiento de la capacidad disponible, solucionando carencias, agregando recursos, desarrollando nuevos proyectos o nuevas “salidas” y “productos” académicos.
- Suspensión y/o sustitución de áreas que han perdido relevancia o pertinencia.

No es posible indicar los nuevos temas o contenidos académicos que se incorporaron a las actividades académicas de la Universidad de Chile entre 1990 y 1998. Ello demandaría algo más que este trabajo. Por ello, se entregan solo algunos ejemplos significativos indicando su origen. Este último concepto es importante pues refleja una actitud de apertura a nuevas propuestas internas o externas que se deben ver como oportunidades que, si es posible y son consistentes con la misión, deben aprovecharse, sea a través de los mecanismos disponibles en el país o los internacionales.

- Iniciativa de la autoridad central<sup>4</sup>
- Iniciativa de autoridades locales y sus académicos<sup>5</sup>
- Iniciativas mixtas en que confluyen tanto los intereses locales como la visión de las autoridades centrales<sup>6</sup>

En todo caso, lo decisivo es la capacidad de la autoridad para evaluar las propuestas de mayor nivel y pertinencia y para apoyarlas en los aspectos económico-financiero (nacionales e internacionales) político-académicos y jurídico administrativos.

*La modernización de la gestión, de la organización y de la administración*

Este componente de la modernización busca “poner al día” la institución de manera de realizar los trabajos que constituyen su misión, con:

- i) Eficiencia (relación entre productividad obtenida con los recursos invertidos).
- ii) Eficacia (relación entre objetivos planteados en las diversas áreas y los logros alcanzados).
- iii) Calidad o excelencia (nivel de las distintas actividades y acciones según estándares objetivos preferentemente internacionales).

Como se indicó más arriba, la hipótesis operativa mantenida en esta área de gestión y financiamiento en el periodo 90-98, fue que habría solo cambios marginales y cuantitativos en las políticas de Estado, sus sistemas de financiamiento y en las regulaciones administrativas. Esto hacía indispensable profundos cambios internos, pues la modernización de la gestión se manifiesta en distintos ámbitos

#### *La modernización de la gestión académica*

La tarea de educar de otra manera:

Los profundos y rápidos cambios en el conocimiento y las tecnologías y las variables y nuevas demandas de los mercados laborales, además, y sobre todo, la necesidad de educar jóvenes que enfrentarán un mundo distinto al nuestro, hizo necesario introducir modificaciones profundos en la función docente de la Universidad.

Algunos ejemplos son: El bachillerato, los ciclos terminales (formación de profesores), las nuevas escuelas en áreas innovativas, el mejoramiento en informática y bibliotecas, los nuevos edificios (o las mejoras de los antiguos), el fortalecimiento de la “escuela” como distinta al Departamento, cambios curriculares profundos junto a la dignificación de la función docente, el Programa Aula 21 y la educación a distancia, etc.

La formación de elites científicas y profesionales y la Educación Permanente

La velocidad de los cambios, tanto científicos como sociales y económicos, hizo necesario avanzar al concepto de educación permanente de todos, toda la vida. Esto, por cierto, también significó cambios internos porque fue necesario impulsar la expansión y perfeccionamiento de programas de especialización, el incremento de las relaciones y los programas internacionales y el desarrollo de programas de educación continua. Esto, naturalmente, conlleva perfeccionamiento del personal académico, incentivos para trabajos vespertino, uso adecuado de las instalaciones, etc.

Al mismo tiempo se necesita un fuerte impulso a los Programas de Postgrado y el Postítulo con mejoramiento de estructuras (apertura de Dirección Especial de Postgrado y Postítulo) y regulaciones e incremento en áreas nuevas: magíster, doctorados y especialistas. Todos estos programas suponen la existencia de sistemas de evaluación.

Sobre la base de experiencias pasadas de la propia Universidad, entre 1990-1998 se perfeccionó el sistema de evaluación académica y se instaló un sistema paralelo de calificación académica. El primero, destinado a ubicar a los académicos en la jerarquía correspondiente, según su currículo; el segundo a calificarlo según su desempeño, en la jerarquía y sus obligaciones, durante un determinado período. Por otra parte, se inició el programa de autoevaluación institucional que se practica en relación con unidades específicas.

El desarrollo académico de la investigación como soporte de la docencia y como apoyo para el desarrollo nacional.

Desde el punto de vista de la gestión, la instalación de nuevas capacidades y el fortalecimiento de las existentes, significaron acciones de varios tipos.

Por una parte, mejoramiento de la capacidad para la presentación y negociación de proyectos nacionales e internacionales. Por otra, identificación de las áreas del conocimiento emergentes con más probable incidencia en el desarrollo de la ciencia futura y en la solución de los problemas nacionales<sup>7</sup>.

#### *La modernización de la gestión económica, financiera y administrativa*

Las políticas económicas de la Universidad y las nuevas “reglas del juego”.

Teniendo en cuenta que no se preveían cambios sustantivos en las políticas públicas sobre educación superior, se introdujeron profundos cambios en el manejo económico y en la administración de la Universidad.

Nueva política de personal académico, sistemas de evaluación y calificación, incentivos, disminución de la planta en un 18%, mejoramiento de remuneraciones.

Incremento de los ingresos propios por prestación de servicios, por matrículas, aranceles y por concursos de investigación y desarrollo con incentivos económicos a los académicos participantes.

Reconversión de los activos para inversión en infraestructura, de modo de suplir déficits y abrir nuevas áreas en temas emergentes.

Aportes estatales especiales por las tareas de carácter nacional que la Universidad de Chile desarrolla (Sismología, Orquesta Sinfónica, etc.)

La disminución de sobregastos (Canal de TV, Hospital).

Crecimiento del gasto corriente menor que crecimiento en ingresos.

El resultado final de este esfuerzo es que al final del período nos encontramos con el presupuesto más que duplicado y con excedentes.

#### *Descentralización y sus escollos*

La descentralización es uno de los más adecuados métodos de mejorar la eficiencia, sobre todo en el marco de un creciente autofinanciamiento. No existe autoridad central que conozca mejor que los dedicados a un tema específico, las oportunidades que se crean en esa determinada área. Si a eso se agregan incentivos económicos y académicos se logra un importante efecto positivo.

Esto, sin embargo, genera dos problemas:

Por una parte, la necesidad de desarrollar indicadores y formas de evaluación para mantener a la unidad correspondiente con el nivel de calidad que es requerido desde el punto de vista académico y siguiendo las orientaciones y misión propia de la Universidad.

Por otra, debido a la diferencia entre la existencia de unidades con capacidad de ingresos propios frente a otras que por razones del mercado del conocimiento no la tiene o es menor, es necesario definir formas de subsidios a las menos favorecidas, ciencias básicas o humanidades, por ejemplo para obtener un equilibrio académico institucional. Esto último, resulta muy difícil por la anacrónica estructura de poder existente en las universidades del Estado, especialmente en relación con la distribución presupuestaria.

En el caso de la Universidad de Chile, además de los subsidios, parte importante de los excedentes logrados se orientaron a un aumento significativo de becas propias de arancel y a programas de ayuda estudiantil –asistencia económica, becas de mantención, salud, pensionados universitarios, becas– con el propósito de lograr equidad en el ingreso y la permanencia de estudiantes de menores recursos.

## **MODERNIZACIÓN DE LA CULTURA INSTITUCIONAL**

La “puesta al día” (modernización) “temática”, o de contenidos, de gestión y de gobierno requiere, para su implementación completa, de una modificación en los “paradigmas” con los cuales los miembros de la Universidad miran y analizan la institución y trabajan en ella.

Siempre, en cualquier organización, el cambio de la cultura institucional es el cambio más difícil, particularmente cuando se trata de integrar en un equilibrio dinámico y creador las mejores e insustituibles tradiciones de la Universidad (su cultura institucional), dejando de lado vetustos conceptos sobre el “ser de la U”, arreglos y formas de organización burocráticos y hábitos administrativos obsoletos, e instalando las necesarias modernizaciones que la orienten a una mayor eficiencia, a una mejor respuesta al demandante futuro nacional y el incesante desarrollo de la creatividad y el conocimiento.

La cultura institucional como discurso y como acto. Es evidente que, de hecho, la renovación de la cultura institucional en la Universidad de Chile fue mayor que la que se sostiene en los discursos: La prestación de servicios, con asignaciones de productividad, la presentación de antecedentes para evaluación y calificación, los ajustes de personal o la elevación de aranceles, o la instalación de nuevas carreras (en la Facultad de Ciencias, por ejemplo), y el arriendo de las frecuencias del Canal

de TV ocurrieron con mayor naturalidad que lo que los “discursos” o “discusiones” hacían suponer.

Esto puede deberse a que las personas que participan en una u otra vertiente (hechos-discursos) no son los mismos, o que los conceptos “operacionalizados” son, en algunos, distintos a los “declarados”. El resultado del Referéndum (abril 1998), por ejemplo, muestra que la mayoría de los académicos preferiría la “excelencia” a la “demagogia” aunque esta se haya presentado como parte de las tradiciones.

## **LA MODERNIZACIÓN DEL GOBIERNO UNIVERSITARIO**

La forma como se organiza y trabaja el gobierno universitario, en sus distintos niveles, no es un fin en sí mismo. Debe orientarse a servir los objetivos institucionales de servicio público, con eficiencia y eficacia, oportunidad y excelencia. Es por lo tanto, una cuestión política de tipo concreto, más que un asunto solo fundado en principios abstractos. Esto no significa que ciertos temas como participación de los académicos en el gobierno universitario (elección de autoridades a integración de consejos, por ejemplo) no sean importantes. Lo son y mucho, porque siendo parte de tradiciones muy arraigadas fortalecen la estabilidad institucional y el compromiso de cada uno con ella. Lo importante, sin embargo, es que en la Universidad los temas académicos sustantivos sean manejados por los académicos, por lo que su participación práctica y real es indispensable.

La participación estudiantil –aunque no el cogobierno– es necesaria por similares razones. Una institución sólida requiere que sus alumnos –y luego sus ex alumnos– se sientan incorporados a la institución. Además, y sobre todo, las autoridades de distintos niveles requieren conocer las opiniones, iniciativas y demandas de los estudiantes para mejor gobernar, particularmente en los asuntos que más directamente les atañen. La participación no académica tiene importancia, en grado menor, en los mismos sentidos.

En cambio, las modificaciones de estructura (operacionales y de gobierno) nos pareció, excepto en el caso del fortalecimiento de las escuelas, un tema esencialmente práctico, en tanto no se dictara una ley que posibilitara la redacción de un nuevo estatuto.

Siendo el gobierno de la Universidad de Chile un asunto que se regula por ley, poco “nuevo” pudo hacerse en el periodo 90-98, pues, como se sabe, la ley marco (en su 5ª versión aún permanece en el Parlamento. Sin embargo, se logró, con el estatuto del 81, recuperar tradiciones importantes:

- Elección de autoridades (decanos, directores de departamentos) por parte de los académicos.
- Restablecer la participación del Consejo Universitario y de los Consejos de Facultad en prácticamente todos los asuntos de importancia.

- Incrementar la participación académica en diversos asuntos político-técnicos (nuevos proyectos institucionales, cambios de programas docentes, procesos de evaluación y calificación, etc.)
- Incorporar representación estudiantil en consejos y comisiones.

## COMENTARIO FINAL

En resumen, la experiencia relatada en grandes rasgos y sus fundamentos estratégicos, tuvieron un resultado en general exitoso:

El presupuesto aumentó casi tres veces en el periodo, se incrementó el número de estudiantes de pregrado y de carreras innovativas. El postgrado y el postítulo más que se duplicaron. La Universidad abrió nuevos temas y contenidos para su investigación incorporando innovativos centros e institutos con lo que aumentó su producción científica casi al doble respaldando de esta manera a las antiguas y nuevas carreras. Se instaló un sistema de perfeccionamiento, evaluación y calificación, tanto de los académicos como de las unidades que tienden a asegurar calidad del trabajo propiamente universitario. Sin embargo, existieron propuestas que no pudieron implementarse, y escasos éxitos en determinadas materias y actividades.

La Universidad de Chile en el período 90-98 logró iniciar un proceso profundo de transformaciones y modernizaciones para acomodarse a los enormes cambios de su entorno y a las nuevas demandas científicas y sociales. Por cierto, estas modernizaciones deberán continuar porque el cambio permanente es el sino del tiempo presente.

- <sup>1</sup> Embajador de Chile ante la UNESCO, ex Rector de la Universidad de Chile.
- <sup>2</sup> La Universidad de Chile debió enfrentar este preciso ejemplo y lo resolvió con éxito pero luego de enormes dificultades internas y externas.
- <sup>3</sup> Por esto la Universidad de Chile arrendó su canal, que sin significación académica comprometía cuantiosos recursos.
- <sup>4</sup> Centro Nacional del Medio Ambiente, Desarrollo Informático, Red ATM, Biotecnología, Políticas Públicas, Bioética. Centro de Estudios Andinos, Unidad de Demografía, otros.
- <sup>5</sup> Piscicultura, Modelamientos Matemáticos, Terapia Genética, Robótica, Filosofía y Democracia, Instituto de Ciencias Biomédicas, Centro Transferencia Tecnológica (CTI)).
- <sup>6</sup> Estudios de Género, Drogadicción, Energía Nuclear, Estudios Espaciales, Astrofísica.
- <sup>7</sup> La Oficina de Planificación y la preparación de proyectos nacionales (FONDEF, Red ATM, Aula 21, etc.) e internacionales (Japón, Centro Medio Ambiente, Comunidad Europea y Lo Aguirre, etc.). La Oficina de Relaciones Internacionales y la instalación de oficina propia en Washington D.C, y sus proyectos (acelerador de partículas, IBM., asistencia técnica a Centroamérica con OEA, Zonas Áridas, Proyectos ALFA, etc.). El DID y los proyectos FONDECYT, programas de desarrollo, concursos internos especiales, etc.
- <sup>53</sup> Coordinador General del Programa MECESUP.
- <sup>54</sup> Jefe del Componente de Fomento; Programa MECESUP.
- <sup>55</sup> Ministerio de Educación, MECE SUPERIOR, "Programa Mejoramiento de la Calidad y Equidad de la Educación superior, MECE Educación superior 1999-2003, Documento Síntesis, 1997, pp.3-4.
- <sup>56</sup> Los otros componentes son Aseguramiento de la Calidad, Mejoramiento de la Coordinación y Coherencia del Sistema y Fortalecimiento de Capacidades
- <sup>57</sup> En Anexo I se señala el nombre y el monto de recursos asignado a los 29 proyectos del año 1998.
- <sup>58</sup> En el año 1998 fueron elegibles para el programa de Convenios de Desempeño las veinticinco universidades adscritas al Consejo de Rectores. Cada institución pudo presentar un número máximo de proyectos y la suma de montos solicitados no debía sobrepasar cierto porcentaje del fondo. El porcentaje máximo para cada universidad (18 % o 12 %) fue generado a partir de su volumen de actividad (suma ponderada de las siguientes variables: matrícula de pregrado, número de proyectos FONDECYT y FONDEF, publicaciones de corriente principal, además de las jornadas completas

equivalentes de académicos con postgrado). Cada proyecto debía contar con un aporte institucional mínimo igual al 30% del monto global de inversión, pudiendo incluir aportes en dinero o valorizaciones de los recursos humanos y materiales aportados por la institución al proyecto. Para fortalecer las capacidades de las universidades para desarrollar las funciones de docencia e investigación, los proyectos podían proponer una amplia gama de opciones en áreas definidas como prioritarias por ellas mismas, en materias tales como:

- Cambios e innovaciones en los planes de estudio y las metodologías de enseñanza.
- Perfeccionamiento de los recursos humanos académicos y no académicos.
- Fortalecimiento de determinadas áreas de estudio o combinaciones de éstas.
- Fortalecimiento de la colaboración entre unidades académicas o entre instituciones.
- Mejoramiento en la dotación de infraestructura tales como aulas, laboratorios, equipamiento, bibliotecas, sistemas de información, etc.

-  
59 Jefe Componente de Aseguramiento de la Calidad y Secretaria Ejecutiva de la Comisión Nacional de Acreditación de Pregrado.

60 Coordinador General del Programa MECESUP.

61 Jefe Componente de Fortalecimiento Institucional.

62 Disponibilidad y Ocupabilidad de Profesionales en Chile Informe de Avance Primera Etapa. División de Educación superior Ministerio de Educación 1998.

63 **Coordinador del Area de Formación de Técnicos de Nivel Superior Programa MECESUP.**