

LA UNIVERSIDAD Y EL ESTADO¹

por *Jaime Lavados Montes*

Cada año, con motivo de la conmemoración del aniversario de la Universidad de Chile, el Rector de la Corporación hace un recuento de los más importantes logros alcanzados en el período, así como de las principales políticas y orientaciones estratégicas que se han diseñado, y de los problemas y dificultades que han debido enfrentarse.

Quiero aprovechar la celebración de este nuevo aniversario para analizar, como un hecho de creciente y problemática importancia, el verdadero asedio a que se ha venido sometiendo a la Universidad en este último tiempo, así como a examinar las causas y consecuencias de esta situación.

Hablo de asedio porque es difícil encontrar otra palabra que describa mejor el enorme flujo de informaciones hechas sobre la base de supuestos de débiles fundamentos, desde puntos de vista sesgados, y de análisis inconsistentes, que se han venido publicando y difundiendo acerca de la Universidad de Chile, de su gestión, su eficacia, su eficiencia, y hasta de su validez y su razón de ser.

Aunque, como he señalado, los fundamentos de tal flujo informativo sean débiles, éste no puede dejar de tener consecuencias negativas para la Universidad, puesto que tiende a distorsionar la percepción que se tiene de ella en la comunidad nacional, generando imágenes que llegan a ser casi caricaturescas.

Dichos efectos negativos se manifiestan también en el ámbito interno por las dificultades de comunicación que se producen dentro de una institución que tiene la complejidad de ésta, que reúne una gran diversidad de unidades académicas y de especialidades, además de los obvios matices y diferencias generados por las distintas concepciones y sensibilidades que conviven en una institución plural como la nuestra. Desde luego es difícil mantener una información fluida acerca de nuestra situación general, que llegue oportunamente a todas estas unidades, talleres y

¹Discurso del Rector de la Universidad de Chile con motivo del 152º aniversario de la Corporación.

laboratorios, que, centrados en sus propias tareas y lenguajes disciplina-
rios, suelen desinteresarse por los aspectos más globales de nuestra vida
institucional. Estas circunstancias aumentan nuestra vulnerabilidad, espe-
cialmente frente a la información sesgada que viene desde fuera o alguna
proporcionada desde dentro, por grupos o personas más interesadas en
lograr sus propios fines que en la suerte de la institución. Nótese, al pasar,
que nuestra complejidad y nuestro pluralismo son, al mismo tiempo,
causas de nuestra riqueza y de nuestras dificultades, cuestión que no
existe para otras instituciones de Educación Superior, sea porque son
menos complejas o porque son más homogéneas que nosotros desde un
punto de vista doctrinario, social o político.

No es la primera vez que la Universidad se ha visto expuesta a un
sistemático acoso. Todos recordarán que durante el Régimen Militar se
hizo lo posible por reducirla, y uso el término "reducir" no en el sentido
de la racionalización administrativa, sino en el de someter, de disciplinar,
de despojar del ejercicio de ese pensamiento crítico, que nunca es visto
con simpatía por los regímenes autoritarios. El problema ahora es ¿cómo
y por qué se genera hoy, en una sociedad abierta, pluralista y democrática
esta situación de asedio?

Pienso que hay varias razones que podrían explicar, si no el asedio
mismo, sí la falta de comprensión que muestran distintos actores relevan-
tes de la política y de la sociedad, respecto de la Universidad de Chile.
Creo, además, que precisamente es esta carencia de entendimiento acer-
ca de nuestros trabajos y actividades la que genera serias dificultades de
interpretación y análisis, y hace posible la acción de quienes están
interesados, por cualquier razón, en proyectar las visiones más negativas
acerca de nuestra realidad.

Para explicar estos hechos deseo destacar, en primer término, la tre-
menda heterogeneidad de los sistemas de Educación Superior en Chile,
a lo que se suma la falta de indicadores específicos, objetivos y neutrales
para medir la calidad y la eficiencia de las instituciones de este nivel
educativo. Esta insuficiencia analítica abre la oportunidad para que la
mayor parte de la información que habitualmente circula sobre Educa-
ción Superior tenga un carácter eminentemente publicitario y, por lo
tanto, ella se diseña, prepara y produce no con el fin de generar un
conocimiento confiable, sino con el de obtener mejores posiciones en la
competencia que se ha generado entre las instituciones de este nivel, sea
para captar a los estudiantes con los mejores puntajes en el proceso de
selección, para atraer recursos a través de la venta de servicios académi-
cos y de investigación, o para mejorar perfiles e imágenes corporativas.

A lo anterior se agrega la falta de políticas universitarias de Estado y de carácter nacional tan largamente reclamadas por esta Universidad y cuya carencia produce toda suerte de incoherencias y desajustes entre propósitos propiamente académicos y regulaciones jurídico-administrativas, lo que a su vez incrementa la sensación de ineficiencia y desorden. Últimamente, además, se suman, y con creciente fuerza, factores ideológicos o doctrinarios que se manifiestan en una diversidad tan grande de demandas y denuncias, que sería imposible satisfacer a unas sin lesionar otras, lo que se explica, de paso, por la falta de consenso existente en el país en relación al rol y a las características que debieran tener las Universidades del Estado.

Creo necesario profundizar en el análisis de estos factores.

1. Heterogeneidad de la Educación Superior en Chile

Para nadie es un misterio que cuando hablamos de un sistema de Educación Superior en Chile sólo estamos usando un constructo lingüístico, que no tiene mucho asidero en la realidad.

Si dentro del término incluimos no sólo a los diversos tipos de Universidades, sino además a los Institutos Profesionales y a los Centros de Formación Técnica, es fácil comprobar que ellos tienen como único denominador común el hecho de recibir a estudiantes que han completado su enseñanza media.

Ahora, si consideramos sólo a las Universidades, puede comprobarse que subsiste una enorme heterogeneidad. Es así como, bajo esta denominación, encontramos a instituciones de muy diferentes niveles de complejidad. Desde aquellas que imparten sólo la docencia de pregrado —en algunos casos, en una sola disciplina (Educación); en otros, mayoritariamente en carreras técnicas—, pasando luego a aquellas Universidades que se ocupan también de la investigación, la creación y el desarrollo tecnológico, hasta llegar finalmente a otras, como la nuestra, que además dedican parte importante de sus esfuerzos y recursos al postgrado, al postítulo, la educación permanente y a labores de animación cultural a través de conjuntos estables como la Orquesta Sinfónica, el Teatro Nacional, el Ballet Nacional, y a la preservación del patrimonio cultural de Chile mediante sus bibliotecas y museos.

Pero eso no es todo. También hay diferencias de tamaño, de dimensiones, que van desde Universidades que atienden sólo a algunos cientos de alumnos, hasta otras, como la Universidad de Chile, que enseñan a decenas de miles de estudiantes en distintos niveles educativos.

Por otra parte, las mismas definiciones del carácter de cada Universi-

dad tampoco son homogéneas. Hay algunas que se declaran vinculadas con el desarrollo de la región en que están instaladas, otras que poseen —declaradamente o no— una impronta religiosa, filosófica o política, lo que desde luego las orienta en direcciones distintas a las de una corporación como la Universidad de Chile, que se define explícitamente a sí misma como de carácter nacional y pluralista, es decir, comprometida con el desarrollo integral del país, y a donde concurren estudiantes y académicos de todos los credos y de los diversos estratos sociales y culturales que conforman la sociedad chilena.

Si examinamos las estructuras y estatutos jurídicos, encontramos nuevamente grandes disparidades. Algunas, como la Universidad de Chile, dependen del Estado, por lo que están sometidas a sistemas de control y a regímenes de funcionamiento que muchas veces importan severas restricciones y agregan controles engorrosos al trámite administrativo. Otras, de carácter privado, pueden pertenecer a fundaciones, a corporaciones o a distintos niveles de la organización de la Iglesia. Por otra parte, sólo a algunas de estas Universidades privadas, las que pertenecen al Consejo de Rectores, se las considera de servicio público, por lo cual reciben un aporte fiscal que, a veces, es porcentualmente mayor que el que se otorga a las Universidades que pertenecen al Estado de Chile.

Si atendemos, por último, a las formas de financiamiento, encontramos Universidades que se financian íntegramente con los aranceles que pagan sus estudiantes de pregrado; otras que a este ítem agregan los aportes fiscales que hemos mencionado; y otras, finalmente, que añaden, además, fuentes de financiamiento muy diversas, como ventas de servicios académicos y técnicos, donaciones de procedencia nacional e internacional, y aportes que provienen de las utilidades de empresas como canales de televisión o juegos de azar, etc.

Esta desmesurada heterogeneidad tiene, por cierto, consecuencias importantes. En primer lugar resulta extremadamente difícil, si no imposible, aplicar sistemas de evaluación y hacer comparaciones entre las distintas Universidades, sin considerar sus diferencias reales, lo que ciertamente sólo puede hacerse a través de algunos indicadores de gestión muy específicos.

Es indudable que en un conjunto tan heterogéneo no es posible establecer comparaciones globales o de carácter general. Por el contrario, si se quieren realizar contrastaciones válidas, es necesario construir indicadores que den cuenta de la competencia institucional, función por función. Por ejemplo: pregrado, postgrado, postítulo, investigación básica, innovación tecnológica, animación cultural, etc.; o disciplina por

disciplina: música, plástica, teatro; carrera por carrera y doctorado por doctorado.

Éste, por lo demás, no es un método particularmente novedoso. Se usa desde hace tiempo en la mayor parte de los países desarrollados del mundo.

La distorsión a que me refiero se produce, por ejemplo, cuando se pretende medir, como se ha hecho, la eficiencia de una institución por el simple expediente de dividir el aporte fiscal que ella recibe por el número de estudiantes de pregrado a los que atiende. Como el aporte fiscal legalmente no se orienta a financiar actividades en el pregrado, la correlación que se obtiene carece de sentido, puesto que para algunas Universidades, como la nuestra, este aporte se justifica en función de la investigación que realiza, de las labores de animación cultural que cumple, de los programas de postgrado que desarrolla, es decir, de factores que no se consideran en la operación ya mencionada. De esta manera, prácticamente todas las funciones a las que se destina el aporte fiscal quedan excluidas en aquella correlación con la cual intentan medimos.

Del mismo modo, se usan indicadores que correlacionan número total de estudiantes de pregrado con jornadas completas equivalentes de académicos, o lo que es peor, con la cantidad total de personal.

Desde luego, las comparaciones que se hagan a partir de las operaciones mencionadas omiten, al menos, en el caso de la Universidad de Chile, la existencia de muchas actividades de investigación o de servicio público en las cuales trabajan especialistas que, en algunos casos, nunca tienen a su cargo a estudiantes de pregrado. Tómese, como ejemplo, el Centro de Estudios Espaciales o la Orquesta Sinfónica y se comprenderá lo que digo. Me parece que la inadecuada consideración de la heterogeneidad de las instituciones de Educación Superior está llevando a otro tipo de reducción, que consiste en aplicar como patrón de medida, para todas las Universidades, el modelo más simple, es decir, el de aquellas Universidades que sólo entregan docencia de pregrado y que se financian por el pago directo que hacen los alumnos de esos servicios docentes. Esto, desde luego, afecta a las instituciones de mayor complejidad, como es el caso nuestro. Basta leer algunos artículos de prensa y editoriales que se han publicado, especialmente acerca de la Universidad de Chile, para darse cuenta de la perplejidad y la confusión que algunos medios de comunicación social y ciertos actores sociales y políticos sienten frente a instituciones complejas y multifacéticas, que no pueden evaluarse con el tipo de indicadores que ya he mencionado. El problema está en que dicha perplejidad o confusión no impide que estos medios o estos actores

emitan opiniones elaboradas sobre la base de simplificaciones o de fundamentos reduccionistas, llegando a conclusiones que a primera vista pueden parecer válidas para los legos, pero que resultan disparatadas para quienes conocen verdaderamente la realidad de nuestra institución o se han detenido a considerar lo que ocurre en el mundo en el ámbito de la Educación Superior, la investigación científica y técnica y el desarrollo cultural.

Este tema no es trivial. Hay quienes, seriamente, postulan que el profundo cambio de civilización que presenciamos o sufrimos está abriendo a la humanidad a lo que se ha llamado la Sociedad del Conocimiento, por entero distinta a la Sociedad Industrial, cuyo tiempo terminó. Los actores políticos y sociales más responsables no pueden seguir, con los simples y toscos conceptos del pasado, pues en este futuro que ahora llega será necesaria más discriminación y análisis particularmente, respecto de quienes producen y difunden conocimientos.

Por otra parte, cuando la heterogeneidad no se aclara ni se asume, puede servir a ciertos propósitos, no siempre diáfanos o cristalinos y por lo mismo difíciles de establecer con precisión. Algunos de estos objetivos son comprensibles, aunque éticamente difíciles de justificar, a partir del juego de competencia por recursos y por audiencias que el actual sistema de financiamiento ha generado. Pero también es necesario reconocer que el asedio a la Universidad de Chile puede tener propósitos de origen ideológico o político que, curiosamente, proceden de posiciones situadas en muy diversas perspectivas. La sola existencia de una institución estatal, que no responde a intereses privados o a fines de lucro, que considera el pluralismo como parte esencial de su vocación, y que además financia el 73% de sus actividades, resulta problemática para sectores que piensan que el libre mercado, basado en el interés individual, no sólo es el único medio de asignación de recursos, sino el factor que regula todo el funcionamiento de la sociedad. Además, también despierta la desconfianza de otros grupos que aún se aferran a ideologías o sueños que la misma historia se ha encargado de desechar, y que ven cualquiera forma de gestión orientada hacia lograr mayor autofinanciamiento o a establecer modalidades de acción ajustadas a la mecánica del mundo actual, como la amenaza de una privatización indebida. De esta manera, tal vez el único punto de coincidencia de estas posiciones antagónicas está en que preferirían que el pluralismo se derogase, para dejar lugar a alguna de estas ortodoxias de distinto signo. Como se ve, muchos de los asedios que sufrimos cuestionan ya no nuestra calidad en el trabajo académico o

nuestra eficiencia institucional, sino que ponen en duda nuestra misión y nuestra historia.

Por otra parte, esta heterogeneidad de propósitos, de naturalezas, de acciones y percepciones, está generando un ambiente al mismo tiempo confuso e inmovilizado, lo que viene a evidenciar la urgencia de que se diseñen políticas públicas que asumiendo realmente nuestras diversidades, den cuenta de la enorme complejidad y riqueza de instituciones tan variadas y legítimas, cada cual en su propio sentido, como son las Universidades chilenas. De aquí que piense que al asumir esta tan evidente heterogeneidad, será posible desarrollar con más propiedad que ahora los mecanismos administrativos y los instrumentos financieros que puedan resolver, según convenga en cada caso, la diversidad de problemas que afectan a instituciones tan distintas. Esto, otra vez, no es tan novedoso en el mundo.

En los Estados Unidos, por ejemplo, las Universidades que realizan investigación, y que no son más del 15% del total, tienen acceso a un sistema de *overhead* que significa reconocer y medir los gastos indirectos y de administración que la entidad ha realizado en relación con las tareas de investigación. En el último tiempo, y como parte de la nueva visión económica del Partido Republicano, se ha insinuado que este *overhead* no puede sobrepasar el 46% de los recursos obtenidos en concursos de investigación. Este es un sistema simple, impersonal y no arbitrario que financia de manera específica a las Universidades que realizan mayores esfuerzos en la creación del conocimiento. Entre nosotros, en cambio, el *overhead* de los proyectos FONDECYT² es del 10% y en FONDEF³ ha sido necesario aportar del presupuesto universitario considerable contraparte para el desarrollo de cada proyecto. Esto significa que en nuestro país no sólo no se premia sino que de algún modo se castiga a las Universidades que más actividad investigativa realizan, lo que desde el punto de vista meramente presupuestario significa que "no conviene" a los intereses institucionales hacer investigación. Al mismo tiempo, sin embargo, existen críticas porque los recursos de investigación, especialmente de FONDECYT, se concentran en las grandes Universidades de Santiago. Pero éste es el resultado esperable cuando se usa un instrumento basado sólo en la calidad. Una ayuda adecuada para mejorar la capacidad investigativa de Universidades pequeñas o regionales es diseñar otro mecanismo financiero especial para lograr desarrollo de tal capacidad, lo que por cierto es

²Fondo Nacional de Ciencia y Tecnología.

³Fondo de Fomento.

distinto a concursos que miden sólo calidad técnica de proyectos específicos.

La mayor parte de nuestros pares europeos, es decir, los funcionarios de las Universidades estatales, tienen allí la calidad de empleados públicos, con todas las obligaciones y derechos de esa condición. Por lo tanto, reciben remuneraciones y los aumentos que correspondan, de parte del mismo Estado. Con esto se evita la contradicción manifiesta que se ha producido en Chile, donde los funcionarios de las Universidades del Estado pertenecen a éste para los efectos del Estatuto Administrativo y sus restrictivas regulaciones, pero la Universidad tiene la "libertad" de otorgarles o no los reajustes de sueldos que se dan al resto de los funcionarios públicos. He puesto esta libertad entre comillas porque está supeditada a la disponibilidad de fondos que la misma Universidad pueda generar, porque el Estado provee los recursos para financiar dichos reajustes sólo en relación con el aporte fiscal directo, que en el caso de la Universidad de Chile alcanza más o menos a la mitad de nuestro gasto en personal.

En todas las Universidades del mundo desarrollado y en los países asiáticos, los planes de inversión son financiados, en el caso de las Universidades públicas, por el Estado sobre la base de proyectos específicos que demuestren su calidad, relevancia y pertinencia. En Chile existió algo similar con la Ley 11.575 que entregaba recursos de inversión a las Universidades del Consejo de Rectores, a partir de un impuesto a las utilidades producidas por las ventas de cobre. Como se sabe, esta ley fue abolida en 1977, transformándola en la que actualmente y desde entonces financia inversiones de las Fuerzas Armadas.

He expuesto sólo tres ejemplos, pero hay muchos más, de formas de financiamiento y sistemas de administración que podrían usar diferencialmente las distintas Universidades, de acuerdo con las características propias de cada una, siempre y cuando aceptemos el hecho, por lo demás tan evidente, de la heterogeneidad de nuestro sistema universitario.

2. La obligación de dar cuenta y ser responsables

A través de diversos medios de información pública, se ha venido haciendo presente que la Universidad de Chile debe dar cuenta de los recursos que recibe y los compromisos que tiene con la banca. En estas peticiones o exigencias hay implícitas varias falacias, algunas de carácter general y otras más específicas, que es necesario aclarar.

Es notable que en nuestra cultura política no se haya incorporado el concepto anglosajón casi intraducible de *accountability*, que más que referirse a una contabilidad o balance puramente monetario, se refiere al

modo como se ocupan los recursos en las funciones propias de cada institución. Llama la atención que los “asedios” de que la Universidad de Chile ha sido objeto en los últimos tiempos, sólo tienen relación con temas como el volumen de su deuda bancaria, o los recursos extraordinarios que el Estado le ha transferido. Nunca se nos ha preguntado, en cambio, por la forma en que desarrollamos nuestras funciones, el modo en que gastamos en términos académicos los recursos normales o extraordinarios que recibimos, cómo desarrollamos líneas de investigación o programas de postgrado, de postítulo, o nuevas carreras, de acuerdo con los temas emergentes de este momento o de las necesidades que se prevén para el futuro.

Creemos, por ejemplo, que no basta con indicar que tenemos acceso privilegiado a observatorios astronómicos que se cuentan entre los más avanzados del mundo, sino cómo aprovechamos esa oportunidad, cuántas publicaciones en ciencia de frontera producimos, cuántos astrónomos o astrofísicos estamos formando, o de qué manera nuestro trabajo mejora la competencia científica chilena, o nuestra participación en la ciencia y la cultura universales. Aprovecho de advertir que esta participación no es irrelevante para la inserción de Chile en el proceso de globalización de los mercados. Un país que tiene una imagen cultural y científica consolidada internacionalmente, alcanza una ventaja adicional para vender sus productos de exportación respecto de otras naciones cuyos perfiles son más bien borrosos. De hecho, el propio Gobierno, a través de ProChile, lleva adelante una campaña internacional sobre “imagen país”.

En todo caso, no nos negamos de ninguna manera a someternos a un escrutinio público. Lo que sí creemos es que éste debiera referirse a las funciones y tareas que la comunidad nacional asignó a esta Universidad. La cuestión de los recursos debe examinarse dentro de ese contexto, pues de otra manera no es *accountability* lo que se busca sino otra cosa; con todo, sin duda debe fortalecerse en el país para cualquier institución pública o que reciba recursos públicos.

Por otra parte, muchas de las declaraciones y publicaciones que se refieren a nosotros olvidan la historia reciente, y al hacerlo, omiten las enormes dificultades que heredamos de un régimen que nos llevó a serios problemas. Esto es grave, puesto que si consideramos la situación actual de la Universidad, comparada con la que recibimos del Régimen Militar, creo que merecemos mayor consideración y respeto.

Es cierto que tuvimos aportes extraordinarios, pero también es cierto que éstos no se acercan ni siquiera lejanamente a la variedad de montos que con caracteres de escándalo denuncian nuestros detractores. En

efecto, confieso a ustedes que no he podido saber el origen y composición de las cifras que diversas personas y medios entregan. A veces se suman los pagos por contrato que se hace a nuestro hospital, lo que sin duda no es aporte fiscal sino venta de servicios, los que también realizan otras Universidades del Estado en éste o en otros sectores, sin que a ellas nunca se les haya sumado como aporte fiscal. En ocasiones se agregan aportes de contraparte para el desarrollo de proyectos como el de Medioambiente, por ejemplo. Otras veces se agregan adelantos de caja que, por su naturaleza, no tienen incidencia presupuestaria. A veces, sin embargo, las mismas cantidades se suman sólo parcialmente. En resumen, no hay forma de saber qué se está discutiendo y a qué debemos responder.

Sin embargo, y más allá de denuncias más o denuncias menos, un examen cuidadoso de nuestros balances y presupuestos demuestra que los aportes extraordinarios que recibimos no alcanzan a cubrir la disminución del aporte fiscal sufrida entre 1986 y 1990, sin considerar para nada las pérdidas objetivas que se nos impusieron en los 15 años precedentes.

Por otra parte, nuestra deuda bancaria total no puede compararse con el valor de nuestros activos. Ella es sólo del 12% de éstos. Una real *accountability* debería considerar, además, ciertos logros como los incrementos de remuneraciones, el importantísimo crecimiento de nuestros ingresos propios, y el aumento de nuestras inversiones frente a los cuales la deuda que mantenemos parece perfectamente normal y aun saludable.

Es indudable, sin embargo, que la Universidad ha equivocado su camino, pues hemos creído más en la *accountability* que en la publicidad, más en desarrollar proyectos que en el marketing, más en realizaciones y obras que en el lustre propagandístico que pueda sacárseles a ellas. En síntesis, más en la realidad que en la comunicación persuasiva que a veces puede convertir pobres realidades en riquísimas apariencias. Este error es grave en un país —o mejor dicho en un mundo, para no ser injustos con Chile— con acceso a cantidades abrumadoras de información, pero cuyo conocimiento de la realidad es precario, de acuerdo con la importante idea recientemente introducida entre nosotros, que nos insta a diferenciar con mucha claridad la “información” del “conocimiento”. Digo que es precario, puesto que está mediatizado por tecnologías y manejos de la información que tienden, precisamente, a presentar la realidad de acuerdo con las conveniencias de determinadas clientelas potenciales.

Ahora, ¿cómo se mide la calidad de una Universidad tan compleja

como la Universidad de Chile? ¿Cómo conocer nuestra productividad? ¿Cómo dar cuenta de lo que hemos logrado? Tal vez podríamos responder a través de una serie de spots de televisión, contruidos de modo simple y llamativo para no ahuyentar audiencias no acostumbradas a la reflexión. Usaríamos, desde luego, opiniones de profesionales de primera categoría que dirían que la Universidad de Chile mantiene el liderazgo nacional en la mayoría de las carreras de pregrado; de estudiantes extranjeros de postgrado que asegurarían que ésta es la primera Universidad no sólo de Chile, sino también de América Latina en cuanto a preparación en el postgrado, postítulo y educación continua; de científicos destacados y de Premios Nacionales, que afirmarían que también tenemos el primer lugar en investigación científica e innovación tecnológica. Asimismo, podríamos aseverar que estamos desarrollando proyectos que serán decisivos para el futuro del país, no sólo en las llamadas "tecnologías duras", sino también en las humanidades, las ciencias sociales y las artes, y podríamos mostrar las instalaciones y trabajos que allí se desarrollan para hacer más "amena" la presentación.

Deberíamos, además, enfatizar que hemos conseguido todo esto con un aporte fiscal que cubre sólo el 27% de nuestro presupuesto, lo que significa generar por nosotros mismos algo más de 100 millones de dólares al año, a través de múltiples iniciativas nacionales e internacionales, y que para lograrlo hemos introducido profundos cambios en nuestras organizaciones y sistemas de gestión. La cifra se entrega en dólares porque ello asegura, dada la moda actual, que aparezca en medios de información financiera especializados.

No estaría de más agregar que estos logros se han hecho a pesar de las restricciones jurídicas, administrativas y políticas que se nos mantienen, pero que no existen para las instituciones con las cuales competimos en diversos ámbitos, de modo que si fuésemos una empresa privada, quizás podríamos reclamar ante alguna comisión por competencia desleal.

¿Cómo se mide la calidad de una Universidad? Nos gustaría poder contestar a esta pregunta, pues tenemos los fundamentos y argumentos para demostrar muy buenos estándares de calidad en toda la diversidad de acciones que la Universidad de Chile desarrolla. El problema sigue siendo el cómo dar a conocer nuestro trabajo en una sociedad saturada de comunicación persuasiva, donde la avalancha de mensajes tiende a reducir todo discurso a la categoría de espectáculo, es decir, a sus componentes más "espectaculares", donde quedan en el mismo nivel las ofertas de enseñanza universitaria con la promoción de un café soluble o de una cera para pisos, y donde sólo descuellan los mensajes marcados

por el escándalo o la primicia, que son la cara positiva y negativa de una misma ansiedad por lo nuevo, lo llamativo, y por lo mismo, superficial.

En una palabra: nos ha resultado casi imposible comunicar la complejidad de nuestras funciones, la utilidad de nuestros trabajos, los problemas que enfrentamos y los resultados que hemos obtenido, en forma resumida y de manera atractiva para las diversas audiencias a las que nos debemos. Pero éste sigue siendo un desafío pendiente. Porque la Universidad está cumpliendo con su misión, está abriendo nuevos espacios a la reflexión y la acción, está buscando las innovaciones y paradigmas necesarios para los complejos escenarios del siglo XXI, cosa que no puede realizar ninguna institución cuya necesidad de obtener retornos inmediatos limita su visión al corto plazo. Pero el futuro de la Universidad de Chile, como el de la Educación Superior en su conjunto, no está asegurado. Este futuro requiere, precisamente, de aquel reconocimiento social respecto de su importancia y de su especificidad. Nuestra Universidad necesita que el conjunto de la sociedad chilena entienda para qué sirve, y de qué modo esencial contribuye al desarrollo integral del país y de cada uno de sus habitantes.

Estos logros no son el resultado del trabajo de esta Rectoría. Significa el sacrificio y la entrega de muchos académicos, funcionarios y estudiantes. La fuerza de esta Universidad está en su historia y está en su gente. Hay aún muchos obstáculos que superar, muchos problemas que resolver, pero lo que hemos avanzado nos hace tener optimismo y esperanza. Necesitamos que nuestro país sepa que estamos de vuelta. Que de nuevo nos hemos puesto de pie, para servir a Chile. A todo Chile, a todos los chilenos.

APÉNDICE:

Antecedentes generales en torno a los indicadores de gestión 1990-1993

Luego de la modificación de la legislación universitaria en 1981, se inicia un proceso de disminución del aporte fiscal a las instituciones de Educación Superior, que afecta particularmente a la Universidad de Chile. En efecto, entre 1981 y 1990 se desarrolla un acelerado proceso de fragmentación institucional, motivado por la escasez de recursos de inversión, un

deterioro sostenido de las remuneraciones y el impulso de una política de autofinanciamiento, bajo conocidas restricciones administrativas.

El retorno de Chile a la Democracia no significó cambios significativos en la política de financiamiento de la Educación Superior. La crisis institucional que afectó a la Universidad de Chile durante la década de los '80 lesionó seriamente la integridad de la institución, no sólo por los efectos financieros, sino que también por la ausencia de un proyecto institucional y por la designación de Rectores delegados entre 1973 y 1989.

A partir de 1990 se da comienzo en la Universidad a un período de normalización institucional que se manifiesta a través del reordenamiento y adecuación de la planta física, la obtención y asignación interna de recursos financieros para reemplazar equipamiento obsoleto, el mejoramiento de las remuneraciones, la innovación de la oferta educacional y de la investigación y la modernización de la gestión, entre otros.

En 1991 la Corporación inicia la formulación de sus orientaciones estratégicas que persiguen proyectar su posición de liderazgo como la principal Universidad del país. Los esfuerzos desplegados permiten exhibir un balance muy positivo que genera perspectivas promisorias para el desarrollo institucional y para la mantención y fortalecimiento del liderazgo que la Universidad de Chile tiene en el plano nacional y del prestigio que goza a nivel internacional.

Ahora bien, en general se tiende a establecer comparaciones entre la Universidad de Chile, que es una institución de multipropósito, con una participación presupuestaria distinta entre las actividades que componen su quehacer universitario (docencia de pre y postgrado; investigación, extensión y vinculación), usando indicadores de gestión aplicables a instituciones de Educación Superior que sólo, o principalmente, desarrollan actividades en el campo de la docencia, y dentro de ésta, en docencia de pregrado, que por cierto constituye la actividad que demanda menos inversiones en recursos humanos, financieros, de infraestructura, equipo, bibliotecas y materiales.

De la misma manera, sería injusto medir con los indicadores apropiados a las múltiples labores de la Universidad de Chile, la gestión de otras instituciones. A juicio de la Universidad, los indicadores de gestión no sirven para medir la mayor o menor eficiencia entre instituciones que se desenvuelven en distintas realidades, enfrentan problemáticas diferentes y atienden a un público desigual. Sí son útiles para la administración de una misma institución pues le permite medir de período en período, con valores comparables, el mejoramiento o el deterioro que presenta cada una de las actividades a las que se les asignan recursos de diversa índole.

Señalar que una Universidad "gasta" menos dinero por alumno que otra es engañoso, pues sería necesario segmentar las instituciones en tareas similares que permitan hacer uso de dicho indicador en términos comparables.