



---

Cuenta Anual UDP 2017

Carlos Peña, Rector

Auditorium Biblioteca Central Nicanor Parra

Jueves 4 de enero de 2018

---

(Transcripción de la intervención oral)

Señores miembros del Consejo Directivo de la Universidad Diego Portales; señoras decanas, decanos; profesores y profesoras; funcionarios; egresadas y egresados destacados de la Universidad Diego Portales; estimados amigos y amigas.

Ante todo, agradezco muchísimo –desde luego- la presencia de todos ustedes en este acto que por esta misma época y cada año realizamos --convirtiéndolo ya casi en un rito saludable-- con el objeto de conocer las líneas generales del trabajo de la Universidad Diego Portales en el año que acaba recién de culminar, para luego de eso intercambiar libremente puntos de vista acerca de ellas a fin de hacer, como corresponde, un escrutinio del trabajo que ustedes y yo hemos llevado adelante durante ese año.

Pero en mi opinión la importancia de este acto no sólo deriva del hecho que, como acabo de decir, él es una oportunidad para que todos nosotros podamos conocer de manera relativamente uniforme las líneas generales del quehacer y el desarrollo de la Universidad. Sino que –me parece a mí- la importancia de este acto deriva del hecho que en él de alguna manera se expresa o se pone en escena -por decirlo así- la índole más íntima y más propia de la Universidad Diego Portales: su práctica casi rutinaria de accountability, el hecho que quienes administramos centralmente la Universidad, como ocurre en mi caso y en el caso de quienes me acompañan, los miembros del Consejo Directivo, debemos rendir cuentas del trabajo realizado ante el conjunto de los profesores de la Universidad sometiendo luego esa cuenta -como lo haremos en unos minutos más- al escrutinio y a las preguntas, ojalá inquisitivas de cada uno de ustedes.

Esta práctica que ahora estamos realizando muestra que finalmente la Universidad Diego Portales al margen de la forma de gobierno que posee, de las vicisitudes por las que en ocasiones hemos atravesado, las quejas que a veces circulan por los pasillos, es finalmente una comunidad de profesores en cuyas manos y en cuya voluntad descansa el proyecto intelectual de la Universidad Diego Portales. El sentido que tienen estos ritos, estos actos -como digo- es finalmente ese, no sólo hacer el escrutinio del trabajo recíproco que realizamos en la Universidad, sino sobre todo, expresar la índole más íntima que constituye –como digo- a la Universidad Diego Portales que es la de ser – permítanme subrayarlo- una comunidad, de profesores cuya trayectoria vital está atada a la trayectoria de la Universidad Diego Portales con un alto sentido de pertenencia, y en cuyas manos -como digo- está el proyecto intelectual de la Universidad y este acto tiene por objeto, desde luego, reconocer eso siquiera una vez al año.

Ahora bien, a fin de llevar adelante el relato de las líneas principales de nuestro quehacer, creo que podría ser útil comenzar formulando una distinción y en base a ella luego, hacer una exposición ojalá no demasiado extensa, no más allá de unos treinta minutos.

¿Cuál es la distinción que –me parece a mí- podríamos realizar a fin de organizar el relato que enseguida voy a formular?

Creo que podría ser útil distinguir entre aquello que ha ocurrido en el entorno en medio del cual la Universidad ha desenvuelto su trabajo, las particularidades que ese entorno posee, los desafíos que plantea, los tropiezos en que nos ha hecho incurrir, por una parte. Y luego, por otra parte, referirme a cuáles son los resultados, las actividades y el proyecto intelectual que cada uno de nosotros lleva adelante en diálogo y en interacción con ese entorno. Finalmente, la vida de las instituciones como ustedes saben no es muy distinta a la vida de cada uno de nosotros, es una mezcla misteriosa de los propósitos, las capacidades individuales y las oportunidades que a cada uno le brinda el destino. Algo de eso ocurre con la Universidad Diego Portales, no todo lo que le pasa a la Universidad depende de nosotros, desde luego sería estúpido pensar algo así; pero sería igualmente estúpido pensar que todo lo que nos ocurre es simplemente un resultado mecánico, causal, ciego, del entorno.

La Universidad Diego Portales es el fruto de ambos factores.

Por una parte, de la orientación al logro que tenemos cada uno de nosotros, el proyecto de la Universidad, las capacidades que ponemos en juego, los objetivos que nos trazamos, por un lado. Y, por otro lado, las transformaciones, las restricciones del entorno, las oportunidades que el entorno nos brinda o como ha ocurrido en el último tiempo, nos niega. Esta es la distinción de la que quiero servirme para hacer este relato y mi plan de trabajo entonces es el siguiente; primero, voy a revisar las transformaciones del entorno -muy brevemente, por supuesto- y el impacto o la significación que eso posee en la vida de nuestra Universidad. Luego, voy a revisar en términos también muy generales los resultados de la Universidad, por cada una de las dimensiones que constituye su vida cotidiana y finalmente, voy a intentar obtener después de toda esta exposición algunas conclusiones.

¿Cuáles son los rasgos, las transformaciones, las circunstancias que configuran el entorno en medio del cual se desenvuelve la vida de la Universidad Diego Portales?

Como todos ustedes saben, pero no está de más recordarlo, el principal fenómeno que ha experimentado la vida de la Educación Superior chilena, el último tiempo y, en consecuencia, el principal fenómeno que ha experimentado la vida de la Universidad Diego Portales, concretamente desde el año 2015 en adelante, lo ha constituido el cambio en la economía política del Sistema de Educación Superior, el que ha transitado desde ser un sistema que se financiaba fundamentalmente con renta actual o futura de la familia, mediante un sistema arancelario y bajo un entorno altamente competitivo de las instituciones que pujábamos por obtener estudiantes, ojalá en el número cada vez más creciente, a fin de por esa vía aumentar los recursos y emprender proyectos intelectuales, a otro en el que se mezclan dos formas de financiamiento, a saber, un financiamiento todavía muy importante en el caso de la Universidad Diego Portales, que todavía se empina cerca del 65%, proveniente de la familia con su renta actual o futura, y otra porción que ya alcanza casi el 30% proveniente de rentas generales. La principal diferencia que media entre estas dos formas de financiamiento, como seguro ustedes comprenden fácilmente, es que la primera, es decir, aquel financiamiento que proviene de la renta actual o futura de las familias, es un financiamiento que está entregado –por decirlo así- a la competencia, al dinamismo de la competencia y a las

capacidades individuales de cada institución y a la capacidad y el prestigio que tengan de ganar para sí la confianza de las familias. En cambio, la segunda forma de financiamiento, es decir, aquella forma de financiamiento que consiste en que el Estado transfiere rentas generales a las instituciones en proporción al número de estudiantes que matriculan, pertenecientes a un cierto número de deciles, es un financiamiento altamente dependiente del proceso político, lo cual quiere decir - porque en esto no vale la pena engañarse- que en esta segunda modalidad de financiamiento ya no se trata de seducir a las familias y a los estudiantes, sino que se trata de convencer a las autoridades políticas. Esta es la principal diferencia –me parece a mí- que media entre un Sistema Universitario que se financia con rentas familiares actuales o futuras con algún sistema de crédito y un sistema que en cambio se financia con rentas generales porque obliga a las instituciones a entremezclarse con el proceso político y obliga a los rectores a ser personas que interactúan muy cercanamente con el proceso político porque finalmente parte del financiamiento de la Universidad depende de ese proceso. Esta es la principal diferencia.

Si tuviéramos que emitir un juicio respecto de cuál sistema es mejor desde el punto de vista de los intereses por supuesto egoístas de la Universidad, no cabe ninguna duda que es mejor un sistema como el primero ¿no?, que le confiere más autonomía a la Institución, puesto que dependemos sólo de nuestra fuerza, en tanto, el segundo tiene ventajas – en mi opinión- desde el punto de vista de la justicia, puesto que maximiza las oportunidades. Es mejor un sistema arancelario con cargo a las familias desde el punto de vista de los simples intereses de la institución; pero si abandonamos por un momento el punto de vista egoísta debemos reconocer imparcialmente que el segundo sistema tiene mayores ventajas desde el punto de vista de la justicia. Tiene, sin embargo, la desventaja que hace depender la vida de la Institución -en esto tampoco vale la pena engañarse- del proceso político.

Y la cuestión que ahora cabría precisar es; una vez que hemos delineado la fisonomía que en el proceso de toma de decisiones supone una y otra forma de financiamiento, una de las cuales – permítanme reiterarlo- afecta más o menos el 65% de los recursos actuales de la Universidad, en tanto, la otra se empina casi por un tercio; una vez que hemos hecho eso, lo que cabría ahora preguntarse es cómo se traduce esto en cifras en la vida de Universidad, y entonces luego de eso, explicar y precisar de qué manera hemos logrado encarar la realidad que inmediatamente voy a describir.

Si uno mira en cifras lo que ha ocurrido con la Universidad Diego Portales, desde el punto de vista de sus recursos materiales entre el año 2015 y este, lo que encuentra es que, si usted compara los ingresos esperados de la Universidad Diego Portales para ese lapso, el lapso que media entre el año 2015 y este año, el año 2018 y compara esos ingresos esperados con las transferencias por gratuidad que efectivamente vamos a recibir, la diferencia acumulada en este lapso se empina a cerca de nueve mil millones de pesos. Nueve mil millones de pesos por debajo de los ingresos esperados. Se trata sin embargo –de manera que no se alarmen por favor- de una diferencia nominal, es decir, de la distancia que media entre el ingreso esperado calculado multiplicando el arancel nominal por el número de estudiantes matriculados y las transferencias con cargo de rentas generales. Esa brecha, esa diferencia que media entre las transferencias por gratuidad y el ingreso esperado no es real,

desde luego, es sólo nominal. Las diferencias reales suponen tener en consideración que cuando usted admite estudiantes de los cinco primeros deciles o de los seis primeros deciles - como va a comenzar ya este año- con gratuidad usted, sin embargo, ahorra –por decirlo así- becas, beneficios estudiantiles, apoyo para el coste alternativo de estudiar de sus estudiantes. Si usted ahora, descuenta eso va a poder tener un resultado real de cuál sea el déficit o la brecha más bien que se ha acumulado estos años en la vida financiera de la Universidad Diego Portales. Hecho ese cálculo la cifra bordea los cuatro mil millones de pesos, es decir, usted tiene una diferencia de nueve mil millones de pesos nominal, pero que en la realidad se traduce en una merma de ingresos esperados que se empina más bien por los cuatro mil millones de pesos. Y se trata, además, de una cifra –digo esto para despejar cualquier alarma prematura- que no impacta el presupuesto o los ingresos de la Universidad cada año. Se trata de una cifra que acumula las sucesivas brechas que en cada uno de estos años se van a producir.

Confío que esa explicación haya sido clara.

Ahora bien, lo que cabe preguntarse es cómo ha sido posible que la Universidad Diego Portales haya mantenido la trayectoria que hasta ahora hemos mantenido, y particularmente este último año, cuyos resultados son bastante satisfactorios –creo yo- juzgados desde cualquier punto de vista. Cómo ha ocurrido que hayamos logrado mantener el nivel de actividad que hasta ahora hemos sostenido sin despilfarrar nuestro prestigio, sin grandes tropiezos, sin vicisitudes alarmantes, poseyendo, sin embargo, una disminución de ingresos y recursos como la que acabo recién de describir. A mi esta me parece una pregunta importante.

¿Cómo hemos mantenido nuestro desempeño en un entorno material más restrictivo?

Lo que ha ocurrido y seguramente muchos de ustedes han sido partícipes de esto, es que hemos introducido lo que pudiéramos llamar eufemísticamente un extremo rigor presupuestario, es decir, hemos controlado muy severamente el incremento del gasto en la Universidad Diego Portales con el objetivo que espero ustedes y yo compartamos, de no disminuir ni debilitar nuestras comunidades académicas. El rigor presupuestario ha tenido por objeto eludir el camino más fácil; el camino más fácil cuando los ingresos disminuyen es simplemente disminuir los gastos. Piensen ustedes que los gastos en una Universidad como esta, cerca del 70% de ellos son gastos en recursos humanos, es decir, rentas de académicos y funcionarios que están indexadas a las variaciones que experimenta el IPC y, además, indexadas a los compromisos que tenemos mediante los contratos colectivos que hemos suscrito con los sindicatos de la Universidad. Tenemos que honrar esos compromisos y la única manera de hacerlo es conteniendo el gasto en áreas distintas a esa. Eso es lo que ha hecho la Universidad este año, es lo que hicimos también el año pasado y es lo que en parte tendremos que seguir haciendo el año que ahora estamos comenzando, de manera más moderada que el año 2017, aunque ahora más estructural, pero tenemos que seguirlo haciéndolo si queremos mantener incólumes –como digo- nuestras comunidades académicas y nuestras capacidades estratégicas para el futuro.

Es verdad, y a mí no se me escapa, que durante el año 2016 y lo mismo durante el año 2017, hemos vivido un par de años en que si bien no ha habido -digámoslo así- una escasez excesiva –

porque tampoco en esto vale la pena exagerar- lo que ha habido en realidad es una especie de desazón y de disminución de expectativas de los miembros de la Universidad. Estábamos acostumbrados a un crecimiento extremadamente dinámico, esta era una Universidad que hasta el año 2015 incrementaba sus gastos de manera muy importante, expandía sus comunidades académicas, tenía un gasto cercano a veces a la disipación en muchas áreas. Y todo esto, por supuesto, era un combustible de las expectativas y del optimismo de quienes formábamos parte de la Universidad, y es razonable que cuando los ingresos si bien no disminuyen, atenúan su crecimiento, haya una cierta distancia entre las expectativas, es decir, la manera en cada uno de nosotros imagina el futuro y la siempre tosca realidad. Eso es creo el estado por llamarlo así espiritual que la universidad ha experimentado estos meses. Es inevitable que el fenómeno descrito produzca algún grado de frustración; pero a mí me parece que la responsabilidad intelectual de ustedes y mía, es no dejarse llevar por esas sensaciones puramente subjetivas y mirar los hechos como son; y los hechos como son es que esta es una Universidad que ha logrado compatibilizar – creo yo- dos bienes que son extremadamente importantes atendida la índole de una Universidad como esta.

¿Cuáles son estos bienes cabría preguntarse?

El primero, es que esta es una Universidad cuyo proyecto intelectual explícito es el de hacer esfuerzos persistentes por lograr que las élites profesionales e intelectuales de Chile sean más diversas de lo que son. Y para alcanzar ese objetivo tenemos que adherir a todas aquellas iniciativas que sin lesionarnos estratégicamente permitan que esta sea una Universidad abierta a todos y que no dependa de los ingresos familiares, esto es fundamental. Si estamos de acuerdo en este objetivo, en el objetivo de que la Educación Superior tiene que estar abierta a todos, desprovista –digámoslos así- de la herencia de la cuna, no aherrojada por las capacidades familiares, sino que dependiente nada más que del logro personal, me parece que hemos dado un paso muy importante porque hemos logrado compatibilizar ese objetivo, que no hemos lesionado, sino que lo hemos incrementado estos años, con el manejo financiero de la Universidad.

El segundo es la calidad de nuestra institución. A pesar de la disminución de recursos que antes yo describía, esta sigue siendo una Universidad de alto rendimiento, de alto prestigio, que comparada con el sistema está dentro de las cuatro primeras dentro de una escala ordinal de 60 Instituciones Universitarias; que en los rankings internacionales es considerada la mejor Universidad de Iberoamérica con menos de 50 años; y que tiene altos niveles de investigación. Hemos logrado, en consecuencia, compatibilizar las fortalezas más propias de la Universidad con este objetivo llamémoslo político-cultural que la Universidad tiene. Si la Universidad se propusiera simplemente reproducir las elites, dar más a los que ya tienen, darle oportunidades a aquellos que ya las recibieron, las cosas serían muy sencillas, pero eso no es un proyecto intelectual que entusiasme a los miembros de la Universidad Diego Portales. Entonces, querría llamar la atención de ustedes acerca de esto. Es verdad, hemos pasado vicisitudes y apreturas a las que tampoco déjenme decirles cabría exagerar. Nos hemos visto en la imperiosa necesidad de moderar nuestras expectativas, sobre eso no cabe ninguna duda, pero hemos salvado lo fundamental que es el proyecto intelectual de la Universidad y la viabilidad financiera y estratégica de la Universidad. Esto no lo pongan en

duda porque como lo prueban los Estados Financieros de la Universidad, la Universidad ya se ha estabilizado plenamente desde el punto de vista de sus ingresos. Hoy día es una Universidad que ya tiene excedentes, no son desde luego los excedentes que tuvimos hace algunos años, pero ya la Universidad carece de cualquier déficit, tiene excedentes crecientes e importantes que nos van a permitir en el futuro mediano desarrollar nuevamente proyectos intelectuales y de crecimiento de la Universidad de gran importancia, pero a condición que mantengamos un cierto ascetismo de la voluntad. Se requiere tener la capacidad de moderar las expectativas y un cierto ascetismo para poder hacer bien las cosas. Es muy fácil dejarse llevar por las simples expectativas y creer que la mera voluntad basta para lograr lo que uno quiere. No, hay que estar atento al entorno y con inteligencia y frialdad, cuando es necesario, tomar las decisiones que corresponda, eso es lo que hemos hecho en este periodo, ustedes y nosotros, y como ustedes ven la Universidad se ha mantenido incólume, no hemos reducido nuestra planta de funcionarios, que es una cuestión que a mí particularmente me preocupaba y tampoco hemos efectuado reducciones de nuestras comunidades académicas, no hemos reemplazado aquellos cargos que espontáneamente han sido abandonados por quienes los desempeñaban, pero se trata de un margen todavía menor que no ha lesionado –como digo- el proyecto vital de absolutamente nadie de la Universidad.

Ahora, lo que cabría preguntarse en la segunda parte de esta exposición y siguiendo la sistemática que antes anuncié, es cuáles son los resultados de la Universidad.

Una vez que hemos descrito las transformaciones del entorno, la pregunta es; bueno, en medio de ese entorno erizado, a veces de dificultades, que nos ha obligado a moderar las expectativas, que ha arrastrado a veces alguna sombra de frustración entre los miembros de la Universidad ¿cuáles son los resultados que ella ha alcanzado?

Para examinar esto sugiero distinguir entre las diversas dimensiones de la vida universitaria que suelen hoy día emplearse en los procesos de acreditación.

Desde luego y, ante todo, si miramos la **investigación y los doctorados** que es un área extremadamente importante porque es el área en la que vamos a hacer esfuerzos por acreditarnos el año 2018 (recuerden ustedes que hoy día la Universidad cuenta con acreditación en cuatro de las cinco áreas, no nos acreditamos en postgrado, no desde luego porque nos haya sido negado sino porque no quisimos hacerlo en tanto no desarrolláramos consistentemente programas de doctorado). Pero como decía, si atendemos a la investigación y los postgrados y nos preguntamos ¿qué tal ha sido el desempeño de la Universidad en esa área?, los resultados son muy importantes. Si uno toma el lapso que media entre el año 2015 y este año, lo que observa es que esta Universidad ha producido en el periodo más o menos 1.600 o 1.700 publicaciones indexadas, de ellas 300 apenas son SciELO y el resto son todas publicaciones indexadas de alta calidad, lo que antes era ISI. Para que ustedes aprecien la importancia, esto sitúa a la Universidad Diego Portales en el segundo estrato de Iberoamérica como una Universidad **con** investigación, no como Universidad **de** investigación, de esas hay muy pocas en el mundo; pero si una Universidad con investigación, o sea una Universidad que se empina ya con cerca de las 500 publicaciones indexadas al año. Esto es extremadamente importante, más importante aún –déjenme decirles- si ustedes tienen en cuenta

que esto es fruto de una política sistemática que hemos sostenido durante prácticamente una década, no es el fruto de un arreglo oportunista, sagaz, de la simple astucia de última hora. Esto es fruto del crecimiento incremental de las capacidades de la propia Universidad Diego Portales, es fruto de un proyecto estratégico de largo plazo y no el resultado fugaz de una conducta simplemente oportunista de las que tanto abundan hoy en día en el Sistema Universitario.

Pero no solo hemos publicado esa cantidad de artículos indexados -algunos de muy alto impacto-, los miembros de la Universidad han publicado; 90 libros en el periodo, 400 capítulos de libros, cerca de 200 proyectos Fondecyt, proyectos colectivos de gran envergadura que no son Fondecyt, sino que son proyectos cooperativos, programas de investigación a largo plazo, tanto en el área de cohesión social como en el área de astronomía. Se trata de resultados difíciles de exagerar porque si ustedes toman la totalidad de estos indicadores agregados y ahora los desagregan por año y se preguntan ¿cómo fue el desempeño del año 2017?, el año que acaba recién de expirar ha sido el mejor año en investigación de la Universidad, si ustedes lo miden por publicaciones indexadas ha sido el año que más publicaciones indexadas ha alcanzado la Universidad. De manera que al menos si uno atiende a esta dimensión del trabajo universitario, motivos para el desaliento no hay realmente ninguno. Esto prueba que la Universidad mantiene incólume sus capacidades y su proyecto, a pesar de la imposibilidad de expandir el gasto que hemos padecido estos últimos dos años.

En el **área del postgrado**, por su parte, la Universidad hoy día tiene 6 programas de doctorado de alta calidad, dos de esos programas son programas de doble titulación con importantes Universidades internacionales, que se sitúan entre las 25 primeras del mundo en los rankings internacionales. Uno de esos programas de doctorado es un programa en colaboración con la Universidad Alberto Hurtado, lo que muestra que esta es una Universidad que sabe competir, pero también sabe colaborar con sus competidores lealmente como corresponde al trabajo intelectual. Se trata de un resultado que cuando uno lo mira imparcialmente en el área de la investigación en el postgrado, particularmente en el doctorado, es de extrema relevancia porque muestra que el tema de la investigación y de los postgrados, particularmente el doctorado que finalmente como ustedes saben es una forma de investigación, es algo que forma parte del ethos de la Universidad Diego Portales, no es un quehacer accesorio, algo que la gente efectuó episódicamente, tomando oportunidades, movidas simplemente por estímulos del día a día. Forma parte del proyecto intelectual que yo creo, de quienes forman parte de la Universidad y en eso coinciden con el proyecto intelectual de la Universidad Diego Portales.

En el caso del **pregrado** la situación tampoco es muy distinta, piensen ustedes que la Universidad tiene hoy día 35 programas de pregrado, cerca del 90% ya está acreditado, en promedio, por 5,5 años. Si ustedes corrigen esa cifra sacando aquellas carreras que por no estar en régimen no pueden acreditarse más allá de 3 años, la cifra se acerca a 6 años de acreditación, en promedio, en la Universidad Diego Portales. Con una población estudiantil diversa, casi la mitad de ella –poco menos ya hoy día- proveniente del sector particular pagado, la mitad restante proveniente del sector municipalizado y particular subvencionado, y unos y otros estudiantes, los



que provienen de un sector del Sistema Escolar, como los que provienen del otro, son estudiantes - déjenme decirles- excepcionales. Estamos hablando de estudiantes que, en promedio, por cada cohorte que ingresa a la Universidad el promedio de ingreso a esta Universidad es cercano a los 630 puntos. Para quienes conocen la distribución estadística de los puntajes saben que estamos hablando del 10% mejor de quienes egresan del Sistema Escolar Chileno. La gente que no sabe de estas cosas suele decir que 630 puntos no es demasiado, para quien sepa cómo se distribuyen los puntajes y cómo se normaliza la curva de rendimiento en Chile sabe que esto es absolutamente excepcional. Y que la Universidad en los últimos años haya aumentado su diversidad socioeconómica de origen de parte de sus estudiantes y al mismo tiempo haya incrementado sus puntajes –porque esto es lo que ha ocurrido- es me parece a mí un motivo que debe enorgullecernos. Que seamos capaces de tener una Universidad del tamaño que tenemos, una Universidad muy grande ya de 15.000 estudiantes, diversa desde el punto de vista del origen socioeconómico, es decir, con miembros con trayectorias vitales muy disímiles que tengan alta orientación al logro y medido por pruebas estandarizadas, alto rendimiento, es francamente notable. Quien conozca la literatura sabe, toda la literatura predice que, si usted tiene una Universidad grande o crecientemente en volumen y diversa desde el punto de vista del origen, inevitablemente el rendimiento baja. Pues bien, la experiencia de la Universidad Diego Portales desmiente esa predicción general porque tenemos más estudiantes, más diversos y mejores estudiantes. A veces escucho en las reuniones de trabajo que sostenemos con profesores y estudiantes de la Universidad que la gratuidad impone a la Universidad Diego Portales el gravamen de apoyar remedialmente a los estudiantes que provistos de gratuidad se han matriculado con nosotros, esa afirmación –déjenme decirles- en el caso de la Universidad Diego Portales es simplemente la expresión de un prejuicio, el prejuicio de que las personas de menores ingresos son inevitablemente estudiantes deprivados, que requieren muletas y apoyos específicos para funcionar y para tener rendimientos. No es el caso de quienes ingresan a la Universidad Diego Portales. Los estudiantes con gratuidad que han ingresado a esta Universidad en los últimos dos años, son mejores estudiantes, en promedio, que los que históricamente ingresaron nunca a esta Universidad. Y desde el punto de vista de su rendimiento, son mejores estudiantes que el promedio de la Universidad. De manera que esta idea de que la Universidad por incorporar a los cinco o seis primeros deciles a su población estudiantil está haciéndose de estudiantes que requieren ayudas adicionales y esfuerzos remediales, es una idea –como digo- que es fruto simplemente de un prejuicio en el caso de esta Universidad. Esta Universidad es capaz de atraer a los jóvenes o parte de los jóvenes más talentosos del sistema público y particular subvencionado, y eso se condice perfectamente con el proyecto intelectual y con los objetivos político-culturales de esta Universidad. Y esto -como digo- se ha consolidado en este lapso, no sólo nos ha ido bien y mejor el año 2017 en investigación y postgrado, también nos ha ido bien como ven ustedes en el pregrado.

Desde el punto de vista de **la gestión de la Universidad**, que es un asunto que suele ser de gran interés para todos los miembros de ella, me parece que la Universidad ha logrado consolidar ya suficientemente un sistema de gobierno que poco a poco ha ido adquiriendo una fisonomía dual, es decir, un sistema de gobierno que pone en manos de un board externo que es el Consejo Directivo, algunos de cuyos miembros nos acompañan, la supervisión patrimonial y

financiera de la Universidad, por una parte y que, por la otra, entrega al Consejo Académico, al que se integran profesores y estudiantes, el gobierno intelectual de la Universidad. Esta modalidad de gobierno universitario es extremadamente importante, me parece que es uno de los logros históricos de la Universidad Diego Portales, que la sitúa –creo yo- entre las Universidades más notables del sistema cuando uno atiende la manera en que ella se gestiona y se gobierna. Las universidades suelen ser o universidades meramente gerenciales donde las relaciones de propiedad o de control propietario inciden directamente en el gobierno universitario de manera vertical, o son universidades que se manejan de manera colegial entregando la totalidad de su gestión a los académicos como suele ocurrir en gran parte de América Latina. La nuestra es una Universidad con una forma de gobierno **dual**, si ustedes revisan las mejores experiencias comparadas de gobierno universitario verán que la nuestra converge hacia allá, una forma de gobierno dual que, por una parte, permite la participación intelectual y deliberativa de profesores y estudiantes, pero por otra parte evita la captura por parte de los miembros de la Universidad del total de los proyectos estratégicos que ella ejecuta. Este es un rasgo que vale la pena subrayar porque es imprescindible, como ustedes comprenden, contar con un sistema de gobierno que independice los proyectos intelectuales de la Universidad, de los intereses inmediatos de sus miembros. A la hora que usted confunde los proyectos intelectuales que debe realizar con sus intereses inmediatos, las universidades están perdidas. La forma de gobierno que la Universidad tiene permite mantener separada, sino radicalmente separada, en diálogo, pero separada, el proyecto intelectual de la Universidad de la supervisión financiera y patrimonial a fin de evitar –como digo- la captura que es –no vale la pena ocultarlo- el principal peligro que acecha a las instituciones universitarias porque como ocurre con todos los peligros, ese es un peligro que se suele ejecutar con los mejores pretextos, suele llevarse adelante con los mejores pretextos, pero acaba siempre con los peores resultados según lo muestra la experiencia comparada. Esta forma de gobierno dual no impide, sino que permite estimular la participación de los profesores y de los estudiantes, de eso no cabe ninguna duda.

Durante el año 2017, en la búsqueda de decanos que la Universidad hizo, particularmente en Educación -la decana Louzano acá nos acompaña- y lo mismo ocurrió en Derecho, el proceso de búsqueda se llevó a cabo de manera inédita en el Sistema Universitario Chileno, no sólo como ya ocurría en la Universidad Diego Portales con la participación de profesores en Comités de Búsqueda designados especialmente al efecto, sino que esos Comités de Búsqueda fueron conformados mayoritariamente por miembros de la propia facultad cuyo cargo se trataba de proveer, personas totalmente independientes de la Administración Central. Y en esos Comités de Búsqueda, tanto en Educación como en Derecho este año 2017, yo incluso solicité la participación – y así se concedió por parte de los respectivos Consejos- de estudiantes que se incorporaron a cada uno de los Comités de Búsqueda. Este es –creo yo- el ideal de participación de la Universidades, una participación deliberativa, reflexiva, donde todos puedan participar del diálogo y hacer el esfuerzo persistente que es propio de la vida universitaria de persuadirse recíprocamente acerca de lo que juzgan mejor para todos nosotros. Esto se realizó en dos Comités de Búsqueda lo que prueba que la forma de gobierno dual que la Universidad ha consolidado todo este tiempo es perfectamente compatible he incluso alienta la participación de profesores y de estudiantes. Digo esto porque hay prejuicios que

en este tiempo se han estimulado --como suele ocurrir con los prejuicios se han contagiado, luego han crecido, y finalmente se han inflado-- consistentes en creer que hay solo una forma de gobierno universitario participativo. No es así, las experiencias comparadas muestran que las mejores universidades se gobiernan de una forma similar a la que yo acabo recién de dibujar y la experiencia prueba -el año 2017 lo demuestra sobradamente en el caso de la Universidad Diego Portales- que esta forma de gobierno dual permite y estimula la participación; lo hace sin que prácticamente nadie lo advierta, sin escándalos, sin entusiasmos fervorosos, pero alienta la participación.

Junto con ello, --déjenme decirles- que siempre promoviendo esta forma de gobierno dual la Universidad procedió a modificar sus estatutos, a fin de consagrar en las reglas la conformación que en los hechos teníamos del Consejo Académico. En los hechos nuestro Consejo Académico se integraba por los Decanos de la Universidad, por tres profesores elegidos directamente por ustedes y por tres estudiantes elegidos directamente por estos últimos, esto, sin embargo, era una modificación fáctica que habíamos emprendido simplemente por la vía de una cierta práctica reiterada en la Universidad en los últimos años. El Consejo Directivo se ha persuadido de que esta práctica es sana, le hace bien, fortalece el espíritu deliberativo de la Universidad y ha modificado los estatutos incorporando --como digo- esa innovación de manera ya definitiva. Como ustedes ven, el año 2017 no solo no debilitó la forma de gobierno de la Universidad, sino que fortaleció y mostró cuan virtuosa puede ser esta forma de gobierno.

Finalmente, y en lo que respecta a la **Vinculación con el Medio** que es una dimensión del trabajo universitario que suele ser evaluado por observadores externos, me parece a mí que la Universidad ha consolidado y deberíamos seguir acentuando un rasgo de la Vinculación con el Medio tal cual lo concibe la Universidad. Nosotros concebimos, los profesores, pero yo en particular lo creo firmemente, que la mejor manera de vincularse con el medio es cultivar las disciplinas que cada uno de ustedes profesa de una manera atenta a las preguntas de la esfera pública, a las preguntas del entorno donde se desenvuelve la Universidad, no hay mejor forma que esa de vincularse con el entorno: enlazar las preocupaciones intelectuales con él. No hay manera más viciosa de apartarse del medio donde uno vive y se desenvuelve que cultivar una disciplina con afanes aristocratizantes, ensimismada, hablando solamente a los pares aquellos que son capaces de entender un lenguaje habitualmente enrevesado, escribiendo en revistas de minorías. No, el objetivo de esta Universidad es que la investigación sea una investigación alerta a las preguntas del entorno en medio del cual desenvolvemos nuestra vida cotidiana, nuestro trabajo y que cada disciplina, en consecuencia, eluda cada vez más, en lo posible, ese ensimismamiento al que los académicos son tan proclives por ese espíritu aristocratizante que inevitablemente los anima.

Esos son los resultados de la Universidad, como ustedes ven si uno mira esto a la distancia e imparcialmente lo que advierte es que a pesar de las variaciones del entorno que describí en la primera parte de esta exposición, a pesar de esas variaciones, a pesar que cada uno de nosotros tuvo que moderar las expectativas de la vida universitaria, la Universidad ha mantenido incólume sus recursos, ha mantenido incólume he incluso ha mejorado a nivel internacional su desempeño medido por agencias independientes y los resultados en cada una de las dimensiones que la

constituyen muestran que la Universidad es capaz, incluso en medio del rigor presupuestario, de hacerlo cada vez mejor.

No deja de ser notable un resultado como ese.

Estamos, en consecuencia, ahora en condiciones de responder la última pregunta y es la siguiente – esta es la pregunta fundamental- una vez que uno constata las transformaciones del entorno, la disminución de recursos, la necesidad de relacionarse con el proceso político y no sólo con la competencia de mercado, la pregunta que cabe formular es; ¿se han lesionado las capacidades estratégicas de la Universidad como consecuencia de este entorno y de las vicisitudes que los últimos años hemos vivido?, esta es la pregunta fundamental. Las capacidades estratégicas son aquellas que le permiten a usted pensar en el largo plazo, soportar las vicisitudes inevitables de la vida colectiva para que cuando ellas pasen retomar naturalmente el viejo dinamismo. Y la pregunta es; ¿la Universidad Diego Portales está en condiciones, por las capacidades estratégicas con que cuenta, de retomar la senda que traía hasta el año 2015 una vez que esta incertidumbre, una vez que esta contingencia del entorno regulatorio cambie y se establezca?

Yo no tengo ninguna duda que sí.

La evidencia empírica que acabo recién de describir prueba indesmentiblemente que sí, porque las capacidades estratégicas de una institución, como de las personas por lo demás, son básicamente las siguientes; desde luego un proyecto intelectual claro, si usted no tiene un proyecto intelectual claro le pasa lo mismo que a un individuo que no tiene un proyecto de vida claro, vive desorientado, se le apaga el horizonte vital, no sabe soportar las dificultades. La Universidad tiene un proyecto intelectual claro, lo hemos mantenido durante más de 10 años, este proyecto intelectual consiste en cultivar las virtudes de la racionalidad, eludir cualquier adscripción a cualquier punto de vista religioso o político en particular, alentando en cambio la mayor independencia crítica de los profesores para que ellos y no la institución sostengan el punto de vista que les parezca mejor. Y junto con ello, y sobre la base de ese espíritu contribuir a ser más plurales las elites en Chile. Ese es nuestro proyecto intelectual y él se mantiene incólume; no hay ninguna vicisitud que nos haya obligado a apagar ese proyecto intelectual y esa –creo yo- es nuestra principal ventaja estratégica. La otra, son las capacidades con las que contamos, tenemos comunidades académicas sobradamente incólumes, comunidades académicas que a pesar que se han mantenido estables e incluso en algunas disciplinas han disminuido levemente, así y todo, han sido capaces de aumentar su desempeño en investigación medido internacionalmente. Esto no deja de ser notable, y por eso yo no puedo sino sentirme orgulloso de los profesores y los estudiantes de la Universidad.

Bien; pero ya es hora que podamos discutir algunas de las cuestiones que acabo de plantear.

Muchísimas gracias.