



Señoras y Señores:

Desde que asumimos el gobierno de la Universidad Andrés Bello hace 16 meses, muchos logros se han alcanzado en los ámbitos del pregrado, investigación, postgrado y extensión, de los cuales toda la comunidad puede sentirse orgullosa, pues es su obra.

Sin embargo, no es mi propósito pasar revista ahora, a esos hitos significativos que han ido construyendo lo que es hoy la Universidad. Más que una cuenta, he querido, esta vez, compartir con Uds. algunas reflexiones que surgen del momento que vive la Universidad y de lo que hemos vivido en estos últimos 16 meses, que sin duda, han estado marcados por profundos cambios y desafíos para la institución, Plan de desarrollo, trabajo de cuyos frutos sabremos en breve tiempo y que trazará la ruta de la universidad para los próximos cinco años; nuestra nueva sede en Concepción, que abrirá con 14 programas de pregrado en marzo del 2009 y de la que todos debemos sentirnos parte, la re acreditación institucional, ya encima, son sólo algunos de ellos.

Si por un instante dejamos caer las barreras de los cargos que cada uno ostenta, y observamos más allá, vemos un grupo humano, que por diferentes razones, ha buscado su desarrollo en el quehacer intelectual, ya sea enseñando, ya sea aprendiendo, ya sea descubriendo. Y es esto, la pasión por la creación de ideas y la permanente búsqueda de la verdad, el lazo que nos vincula a todos y a cada uno de nosotros.



En este escenario, en el que no es fácil encontrar un común denominador que sea apreciado por todos, la administración universitaria es una tarea cada vez más compleja, que es necesario abordar con los criterios y los medios adecuados. En definitiva, es necesario avanzar, y avanzar rápidamente a la profesionalización de la administración universitaria.

En otros tiempos, esta fue una labor que solía recaer en los más destacados o antiguos académicos, que no tenían por qué ser buenos administradores, y la administración universitaria se transformó en sinónimo de ineficacia, de burocracia inútil y de esfuerzos estériles. Lo lógico, lo correcto, es que cada cual haga la tarea para la que está más capacitado, aquella que efectivamente domina, ya que, no por ser un destacado ingeniero, médico o científico, se tiene, necesariamente, que ser un buen administrador. Sin duda, que los esfuerzos del médico serán más ricos y fructíferos si se dedica a la medicina, el ingeniero a la ingeniería y el científico a las ciencias, más que a intentar aprender un arte y un oficio nuevo: Administrar un sistema humano de alta complejidad, como lo es la universidad.

En el mundo competitivo en que habitamos, la profesionalización de la administración universitaria no es sólo conveniente, es imprescindible si se quiere continuar transitando por el exitoso camino que, afortunadamente, nuestra universidad ha recorrido en los veinte años que han transcurrido desde su fundación.



Esta profesionalización, como cualquier cambio puede ser percibida por algunos como una amenaza, pero sucede con cualquier cambio, ya que es natural el temor a los procesos en que existen elementos nuevos, no conocidos, que muchas veces apreciamos como amenazas y no como oportunidades. Recordemos que en idioma mandarín, el mismo ideograma significa peligro y oportunidad, y que la traducción más precisa de ese ideograma al castellano, es “crisis”.

La profesionalización de la administración universitaria, habrá quienes la apreciarán como una crisis, otros como una amenaza, y un selecto grupo, en el que espero estén todos Uds., la verá y apreciará como lo que es en realidad: Una oportunidad para un mayor y mejor desarrollo institucional y personal.

Hoy quisiera invitarlos a pensar en las ventajas de esa profesionalización, que queramos o no, sucederá, y más vale que seamos nosotros, la universidad Andrés Bello la que asuma como un todo ese fenómeno o de otro modo seremos arrollados por él.

Una de las grandes ventajas de liderar los procesos de cambios es que estos exigen ser creativos, nos exigen salir de la rutina, entendida como la matriz segura en la que desarrollamos nuestras actividades, pero en la cual de una u otra forma, somos prisioneros de esa sensación de seguridad, que nos inhibe de la responsabilidad de decidir en



situaciones en las cuales no existen más referentes que el que nos brinda la razón, la intuición y el sentido común.

Salir de rutina suele ser un deseo siempre manifestado, pero rara vez cumplido. Hoy es más que eso. Es una necesidad en un mundo en cambio acelerado, en el cual el conocimiento que se acumula año a año hace que los modelos en los cuales vivimos sean cada vez más efímeros. Esto se potencia y agrava en el mundo universitario, donde la esencia del quehacer, es ese conocimiento que está cambiando día a día y que a veces pareciera una carrera imposible, en la que mientras más rápido corramos, más rápido se aleja la meta.

Pero no olvidemos que las metas lejanas son las que nos brindan más espacio para la creatividad. Salgamos entonces de la rutina, atrevámonos a ser creativos y a permitirnos soñar.

Desde otro aspecto, pero en el mismo orden de cosas, he escuchado repetidamente que nuestros estudiantes no tienen un sello definido, que son muy parecidos a los estudiantes de otras universidades. Particularmente no comparto esa idea, y creo que nuestros alumnos sí tienen características distintivas, dentro de las cuales, siento que destacan, la amplitud de pensamiento, la tolerancia y el criterio para juzgar situaciones... pero ese sello no se ha generado por que sí, es producto de lo que nosotros, como parte de la universidad, hemos inculcado a nuestros alumnos. Inicialmente, es posible que este sello se haya construido naturalmente, por cuanto la Universidad creció a partir de un grupo fundacional de personas, que convocaron a profesores



con los cuales tenían afinidad, replicando criterios y modos de pensar y hacer las cosas, generando un estilo UNAB que en definitiva ha marcado, lo que hasta ahora, ha sido el sello de la Universidad.

Con el transcurso de los años y el impresionante crecimiento que hemos tenido, lo más probable es que ese sello se haya desdibujado, y que efectivamente, poco a poco seamos cada vez más similares a otras universidades. En este proceso, no sólo tiene que ver el tamaño de la Universidad. Los cambios que ha sufrido la sociedad en su conjunto, la masificación de las comunicaciones, la globalización de la cultura y la información, también han jugado un rol importante en la similitud de los alumnos universitarios, y es un proceso que indiscutiblemente resta, y no suma a la perduración de los valores de mayor calidad que ofrece nuestra sociedad.

Sin embargo, lo que nosotros hagamos, lo que nosotros seamos capaces de traspasar a nuestros alumnos, el ejemplo que les demos, la visión de sociedad que les transmitamos, será lo que realmente marcará la diferencia que hará que nuestros egresados, sean personas no sólo con conocimientos, sino personas con valores sustantivos, que los guiarán con claridad en estos tiempos de relativismo moral y permisividad ética. No debemos, entonces quejarnos de la falta de un sello UNAB, debemos construir día a día ese sello en la conciencia, la inteligencia y el espíritu de nuestros alumnos.



Todos quienes hemos hecho clases, sabemos de cuan perplejos y confusos se sienten al ingresar nuestros alumnos ante este mundo nuevo que resulta la Universidad. Conocemos también de esa angustia, pobremente disimulada, que se apodera de muchos de ellos en algún momento, y que tiene que ver con la falta de seguridad, con la confusión entre lo que conviene y lo que corresponde, con lo que se desea hacer y lo que se debe hacer, con la frustración producida por no saber que es lo correcto o de no tener voluntad para hacerlo aún sabiéndolo. La respuesta a muchos de esos problemas, está en la generación de valores y principios sólidos, que son fortalezas que permiten certidumbres y caminos claros en el tránsito por la vida. De esa naturaleza debe ser el sello de la Universidad Andrés Bello, no de otra.

Es necesario que no olvidemos que somos la Universidad más grande de nuestro país y que en consecuencia, en un futuro cercano, la cantidad de profesionales egresados de nuestras aulas constituirán el grupo más numeroso de dirigentes de todo tipo. En definitiva, la tarea en la que estamos empeñados no es la formación intelectual de algunos alumnos, es la construcción de la base de la sociedad del mañana. Lo que es un honor y un privilegio, pero debemos ser capaces de responder a la altura del desafío que afrontamos.

Pero no se trata sólo expresarlo, se trata de vivirlo: ¿Qué es lo que, cada uno de nosotros puede aportar? Creo firmemente que el mejor aporte es nuestro ejemplo, nuestras acciones, y nuestra forma de hacer las cosas. La confianza que generemos, será la confianza que



recíprocamente recibiremos de parte de la comunidad universitaria. Solemos pensar que nuestro aporte son las actividades que realizamos, las clases que efectuamos, los “papers” que publicamos, los trámites administrativos que solucionamos, sin embargo, la realidad es diferente: nuestro aporte es, fundamentalmente, el ejemplo de nuestro modo de hacer las cosas; el interés que demostramos por los logros de nuestros alumnos, cualesquiera que sea el nivel de esos logros; el respeto por nuestros superiores jerárquicos, la consideración por el trabajo de nuestros pares; el reconocimiento y gratitud por el trabajo realizado por nuestros subalternos; en síntesis, nuestro mayor aporte es nuestra actitud de vida, los resultados concretos no son más que una natural consecuencia de ella.

Hasta aquí me he referido al problema desde una perspectiva individual, sin embargo, las entidades complejas nos son un simplemente un cúmulo de personas, son organizaciones, que como tales tienen subestructuras que otorgan la funcionalidad del conjunto. La idea de organización es precisamente la estructura en órganos que cumplen funciones definidas, de modo tal que el conjunto funciona “orgánicamente” o funcionalmente, que para estos efectos son sinónimos. Esto requiere que cada uno de los órganos que componen el todo cumpla efectivamente, su función. Llevado a la Universidad, significa que cada Facultad, cada Escuela, cada Dirección, cada unidad académica o administrativa, tenga el grado de autonomía que se requiere para que el funcionamiento de la Universidad, sea fluido y orgánico. Si cada célula de nuestro cuerpo necesitara autorización del cerebro para reali-



zar su tarea, nuestro cuerpo parecería agobiado por respuestas no dadas y por funciones no realizadas. Lo mismo sucede en la Universidad. Cada directivo debe ser capaz de decidir, dentro de su ámbito de competencia y atribuciones, cual es la mejor solución a los problemas que se le plantean, dado que esa es su función, y esa es la tarea que justificó su incorporación a la Universidad Andrés Bello. Así también, es función de cada directivo, determinar, con criterio, cuales son aquellos problemas que es imprescindible pasar al nivel superior de decisión, de modo que a cada nivel, lleguen sólo los problemas que le corresponde solucionar.

Planteo esto, por que el rápido crecimiento de la Universidad ha generado malas costumbres institucionales, que son resabios de una época en que la Universidad era pequeña y existía un grado de centralización muy alto. La presencia de los dueños de la Universidad en la administración, hacía que los directivos buscaran el visto bueno de esos dueños, antes que tomar una iniciativa errónea. Hoy día el tamaño de la institución, la complejidad de ésta, la necesaria rapidez en la respuesta a los problemas, hace imprescindible que los directivos asuman las tareas que les corresponden, y no consideren “menos riesgoso” traspasar el problema al nivel superior. Esto, lo único que está logrando es la burocratización de la Universidad, haciendo que perdamos las ventajas comparativas que tenemos respecto de otras universidades, y que nos comencemos a comportar, administrativamente, como ellas.



Asumir la responsabilidad de decidir siempre implica el riesgo de equivocarse, pero no hay que temer por esto, todos sabemos y entendemos que equivocarse es parte de la gestión, que lo que importa es que cada cual aprenda de sus errores, corrija los que pueden ser corregidos y sigamos avanzando, no hay peor decisión que la no decisión.

Criterio, juicio, raciocinio, capacidad de decisiones atinadas y oportunas, eso es lo que la Universidad requiere, no directivos y jefaturas inmovilizadas ante la posibilidad de cometer un error. Atreverse es necesario, usar el tino y el buen juicio también.

El resumen es simple: no evadir las responsabilidades, simplemente asumirlas como corresponde.

El tema es importante, nuestra competitividad está disminuyendo a medida que incrementamos nuestro tamaño y complejidad, y esto hace que sea necesario un cambio radical, en orden a que el actuar de consuno no sea una traba. Uno de los aspectos relevantes para ser un buen directivo, que genere un aporte sustantivo al conjunto, es el grado de autonomía que sea capaz de manejar.

Hay otro punto muy importante para el éxito de las instituciones, y dice relación con el respeto a las jerarquías y a las personas. El respeto a las jerarquías en una institución universitaria es fundamental para no caer en el caos, y por respeto a las personas me refiero especialmente a los subalternos, a quienes no tienen posibilidades reales de responder a los superiores jerárquicos. El respeto es una actitud de vida,



se puede señalar el error de una persona en forma respetuosa y se puede hacer en forma despótica. Quien lo hace de esta última forma, está atentando severamente, contra la buena convivencia del grupo humano completo, que construye día a día nuestra universidad, y en consecuencia, esas personas que así actúan no contribuyen en nada a nuestro proyecto. Así de importante consideramos la existencia de un clima laboral digno, limpio, respetuoso, en donde efectivamente existan las condiciones para la creatividad, que no es atributo sólo del investigador o de las autoridades universitarias, es un atributo valioso en el auxiliar, el estafeta, el junior, la secretaria, el profesor, el director y el decano.

Este ambiente laboral, insisto - porque hemos cometido errores - requiere del más profundo respeto a las personas, entendiendo que en términos de dignidad humana, no existen jerarquías.

Los cargos de responsabilidad implican fundamentalmente, el cuidado y protección de nuestro mayor y más valioso recurso: El capital humano. Quien maltrata a un subalterno, quien comete acoso, quien abusa de su autoridad, simplemente no merece estar con nosotros y deberá irse. En ese aspecto seremos inflexibles, no queremos personas que sonrían hacia arriba y, en buen chileno, patean hacia abajo.

Debe quedar meridianamente claro: el acoso, maltrato o vejación, no son aceptables en esta Universidad.



Lo anterior, sin embargo, no debe confundir a nadie, como he mencionado, las universidades son esencialmente instituciones jerárquicas, en las cuales paralelo al “autoritas”, que da el saber y el reconocimiento de los pares, se estructura una jerarquía que da estabilidad a la institución universitaria. En otros términos, el respeto y el cumplimiento del deber, es connatural a la esencia de la Universidad, y por lo tanto, quienes dirigen, no sólo tienen el derecho a requerirlo de todas las personas que laboran en ella, sino que, más aún, tenemos la obligación de exigirlo a todos quienes forman o aspiren a formar parte de nuestro proyecto.

Ya es hora de terminar, y las ideas que he desarrollado se pueden resumir en tres grandes puntos:

- 1) La administración universitaria se profesionaliza, y es un cambio que hay que asumir y propiciar, por cuanto genera oportunidades y estimula la creatividad.
- 2) Las autoridades universitarias deben asumir su rol y sus responsabilidades, sin transferirlas innecesariamente, y finalmente,
- 3) El respeto al superior y al subalterno, como norma básica de convivencia, es una regla que nadie debe olvidar. Quien lo olvide está olvidando también a la universidad.



Señoras y señores,

He planteado las normas éticas según las cuales se debe mover, desde hoy, la universidad. Quizá a algunos les puedan haber parecido duras, pero son normas claras, sencillas y correctas.

Ahora, lo que corresponde es prepararnos de la mejor forma posible, para el próximo desafío que afrontaremos, probablemente a mediados de octubre, cuando recibamos la visita de los pares evaluadores para nuestra re acreditación institucional.

Dentro del marco ético que he planteado, queremos la máxima transparencia en el proceso, y queremos el máximo involucramiento de todos. Por eso, en los próximos días recibirán un ejemplar del informe de autoevaluación que hemos entregado a la Comisión Nacional de Acreditación, que en estos momentos se encuentra en prensa. Los invito a estudiar con atención ese informe, a hacer las sugerencias que estimen convenientes, a proponer formas de mejorar cada uno de nuestros procesos, a ser rigurosos con nosotros mismos, de modo que más allá de los resultados de la acreditación, sepamos que la merecemos.

Finalmente, quiero reafirmar mi real y profunda convicción que esta Universidad cuenta con un equipo humano de excepción, el que nos permite mirar a nuestra institución con mucha fe y optimismo, y con la seguridad que la Universidad Andrés Bello, nuestra universidad, tiene destinado un rol preponderante en el futuro de la educación chilena.



Les deseo un feliz y merecido descanso junto a sus familias en estos días de fiesta nacional, y nos vemos el 22.

Muchas Gracias.