

**Discurso Pedro Uribe J.  
Rector Universidad Andrés Bello  
11 de Marzo 2011**

Con profundo sentido de responsabilidad recibo la misión de liderar los destinos de la Universidad Andrés Bello por el próximo período de 4 años. Lo acojo con la mayor humildad posible, comprendiendo que corresponde a un reto formidable y a él prometo entregar toda mi energía y el máximo de mis capacidades para seguir engrandeciendo nuestra institución.

Liderar implica ejercer la autoridad que permita marcar una diferencia, es decir, efectuar un cambio y la necesidad de cambio es algo permanente dado la intrínseca naturaleza de la ciencia y del conocimiento. La Universidad Andrés Bello es producto de los significativos cambios que el mundo ha experimentado en los últimos 30 años, producto de la globalización, el desarrollo tecnológico y la movilización social que acompaña el desarrollo de los países.

Hoy somos la Universidad más grande de Chile, acompañando su crecimiento sostenido de un proyecto de una calidad académica que ha sido ratificada por los diversos procesos de acreditación que hemos elegido sortear, para ratificar nuestro compromiso con la sociedad y los mecanismos que regulan la credibilidad frente a la fe pública. Hoy asistimos a un cambio de período y como tal me propongo esbozar en líneas generales mi pensamiento frente a la educación y esbozar a grandes trazos mi proyecto de gobierno. Este no tendría sentido sino lo comparto con ustedes y si no logro sumar a la mayoría a mi visión. Es decir si no compartimos con la comunidad académica y de alumnos un sueño común.

### **Universidades del siglo XXI**

En primer lugar permítanme esbozar un pensamiento sobre lo que creo debe ser la universidad del siglo 21. Las universidades han sido descritas por Cohen y March como “anarquías organizadas” características que hemos heredado y que están impresas en su trama desde su inicio. Clark Kerr analizó las instituciones existentes en 1520 y observó que solo 85 de ellas persistían al año 2001, entre ellas destacan las instituciones religiosas, pero notablemente 70 correspondían a universidades. Por lo anteriormente señalado, el primer problema que debemos asumir es que existen pocas instituciones más resistentes al cambio que la academia y las instituciones que la albergan, y si liderar implica motivar el cambio, tenemos el primer problema.

Inicialmente las universidades se desarrollan en Europa a partir de la universidad medieval y el modelo de la Universidad de París con un fuerte predominio de su cuerpo académico, paradigmático en este sentido. Su característica esencial es la de un profesorado muy independiente y voluntarioso, avalado por la trayectoria de logros personales en los diferentes campos del saber y con poca predisposición a formar equipo. Si nos hacemos una introspección veremos que hemos heredado bastante de esa antigua tradición.

Es así como pueden describirse tres modelos de distribución de la autoridad en las instituciones de educación superior. El primero corresponde al modelo de Europa continental, fuertemente controlado por el gobierno, operando esencialmente como un

departamento de estado. El segundo modelo es el que sigue la tradición británica, en el que predomina la autonomía institucional acoplada a un poderoso e influyente cuerpo de académicos. Este es el modelo del cual nosotros provenimos y que constituye el paradigma de gobierno universitario en del siglo 20, caracterizado por un gobierno colegiado, poderosos senados de comunidades académicas, autoridad generalmente emanada del mejor entre pares, pero con escasa planificación y mínima gerencia o management.

### **Rol privado de la educación**

Los grandes cambios sociales de la última década del siglo 20 preparan el escenario para la emergencia de la nueva universidad, gatillada por la gran movilización social un creciente rol privado en la educación, introducción de “accountabilty” y la mercadotecnia. Ejemplifican esta tendencia las cifras nacionales, que han provocado un salto cuántico en el acceso a la educación en Chile, que se eleva desde los 118.878 alumnos que accedían a la educación superior en 1980 a cerca de 1.000.000 de estudiantes en el momento actual.

Esta es la universidad que estamos construyendo. Este es el proyecto de la UNAB que combina según se lee en nuestro emblema, tradición y modernidad. Este es el proyecto que me toca liderar, un proyecto que es amplio, inclusivo y complejo. Un proyecto país, que abarcando desde el arte, las humanidades y la ciencia, es pluralista y no se anida en nichos de ningún tipo y cuyos estudiantes reflejan la real composición socio-económica de Chile, lo que nos enorgullece al poder cumplir con lo esencial de nuestra misión y que es formar profesionales y participar en la generación de nuevo conocimiento para este país.

Otros desafío que enfrenta la universidad del siglo 21 y que nuestra universidad no escapa a ellos, es lidiar con la inequidad en el acceso a la educación superior producto de una educación básica y media deficiente y que repercute en la calidad del estudiante que accede a la educación superior. Valoro los esfuerzos de movimientos sociales como Educación 2020 y, las recientes reformas que si bien no solucionan el problema señalan un esfuerzo en pro de disminuir esta brecha.

Nos seguirá penando, y esperamos que no por mucho tiempo, una prueba de selección a la educación superior basada solo en conocimientos y que dejan en claro desmedro a aquellos grupos socio-económicos que no pudieron acceder a una preparación adecuada y que no traen un acervo cultural que les permita competir con igualdad de oportunidades con aquellos que si la recibieron. Esta característica le imprime a nuestro proyecto educativo un sello especial, ya que los esfuerzos que debemos hacer para nivelar estas deficiencias son gigantes y a ello me referiré mas adelante.

Sin embargo me enorgullece representar a esta universidad que continuamente me provee con ejemplos del cambio social que estamos viviendo al constatar testimonios de muchos alumnos que son primera generación estudiando y verlos ejercer sus profesiones, adquiridas con esfuerzo. Estoy convencido que este es cambio más fundamental que hoy esta sucediendo en Chile y es la base de la construcción de una sociedad mas igualitaria y justa.

El acceso aumentado a la educación superior trae consigo la escasez de talentos, es decir gran competitividad por académicos de excelencia que dentro de este nuevo modelo puedan hacer conversar su saber específico con la adecuada gestión de los recursos y el rol de la administración superior debe ser cuidar a sus talentos.

Otra gran característica de la universidad del siglo 21 corresponde a la internacionalización. Debemos entender esto como una consecuencia natural de la globalización, que corresponde a fenómenos políticos, sociales y económicos que emergieron con la explosión de las tecnologías de la información. La internacionalización permite estudiar en el extranjero, realización de intercambios, adquirir competencias no existentes en el país de origen, conocer nuevas culturas, desarrollo de programas online, uso del inglés como lengua franca y además oportunidades comerciales de abrir nuevas sedes o desarrollar franquicias.

Quiero destacar que esta característica tan buscada por la universidad del siglo 21 y motivo de esfuerzos importantes por universidades nacionales y extranjeras, se nos entrega en forma natural al pertenecer a una vasta red de universidades como parte de Laureate. Debemos aprender a conocer mejor e integrarla en nuestros programas y desarrollos. En ese sentido hay una gran oportunidad y que debemos capitalizar y darle el mayor uso y difusión posible.

### **Líneas de acción**

Revisado el concepto de universidad moderna quiero compartir con Uds. en forma general las líneas de acción que guiarán mi rectorado.

En primer lugar debemos pensar que aún concibiendo hoy la universidad como una corporación, el objetivo esencial de la universidad debe estar centrado en su producto y este es el alumno. La misión así lo establece y por lo tanto nuestro principal foco de atención en la rectoría, será la satisfacción usuaria de los estudiantes y haremos lo posible por transformar la permanencia de los alumnos en la universidad en la mejor experiencia de vida. Para ello tenemos muchas barreras que superar. Sabemos que en varios campus los alumnos no disponen de las comodidades para sentirlos acogedores. Hay cambios que se han efectuado, pero hay muchos más por hacer. Nos restringe en algunos campus, la inserción urbana de la universidad pero este deberá ser un tema de debate y análisis para buscar las mejores alternativas.

Comprendemos que nos hemos quedado rezagados en las plataformas tecnológicas para que sirvan al alumno en forma eficiente y expedita. La implementación de ellas ha causado dolor y porque no decir decepción. Los sistemas seleccionados han probado ser poderosas armas en las innumerables instituciones complejas que las utilizan a través del mundo y sabemos además que estos cambios se estabilizan en período cercanos a los dos años.

Tomaremos este desafío como propio, permanentemente exigiendo a Tecnologías de la información para que superemos estas dificultades en el menor tiempo posible. Otro componente de la satisfacción de los alumnos radica en que su experiencia docente sea apreciada y satisfactoria, esto requiere gran dedicación de nuestros académicos, estableciendo puentes cercanos para orientarlos y resolver sus innumerables dudas e incertidumbres. Se que esto no es fácil ya que el tamaño de la universidad hace que

frecuentemente nuestros académicos se vean sobrepasados por las demandas de estudiantes.

Insistiremos en la prioridad de la atención del alumno y en conjunto con la Vicerrectoría Académica, estaremos impulsando la flexibilidad y los mecanismos necesarios para que los alumnos hagan avances reales en sus carreras pero sin descuidar la calidad. Mi sueño es tener egresados contentos con su experiencia universitaria y que verifiquen en el medio laboral la apetencia por nuestros profesionales, de modo que pueden mirar hacia atrás y sentir que volverían a estudiar en la UNAB y que la recomendaría con fuerza y pasión.

En segundo lugar debemos concentrarnos en nuestro cuerpo académico. Mi misión será la cercanía. Me propongo estar en estrecho contacto no solo con los decanos sino que con directores y todo el cuerpo académico. A este respecto ya durante la última etapa de la rectoría del Prof. Rolando Kelly nuestro Vicerrector Académico inició el estudio y la aplicación de conceptos que estaban pendientes en nuestra universidad. Debemos establecer una estructura clara de la vida del académico en la UNAB, con sus mecanismos de entrada, progreso en todo lo concerniente a los aspectos docentes, perfeccionamiento, investigación y vinculación con el medio y ciertamente elaborar claramente los mecanismos de egreso de la vida universitaria. Para ello hemos comenzamos por mejorar el reglamento del académico y revisar el de jerarquización académica.

Demos perfeccionar nuestro sistema de evaluación de los docentes y avanzar aceleradamente en un sistema racional y atingente de evaluación de desempeño. Estas líneas de acción deberán permitirnos el ansiado y postergado anhelo de estimular en todos sus aspectos a los académicos que son bien evaluados, que progresan en la carrera académica y que cumplen con sus propósitos acordados previamente con su nivel directivo. De la misma manera nos permitirá identificar a la fracción que no logra insertarse o progresar en la senda, que espero sea mínima.

Tenemos muchas deudas con nuestro cuerpo académico y comprendo que han sufrido muchas incomodidades, pues todos hemos sido víctimas del cambio de sistema de gestión. Comprendemos que un crecimiento exponencial como el que nuestra universidad ha sostenido, requiere de herramientas más ágiles para su manejo. Estas nuevas plataformas han centrado en forma acertada, la mayoría de las decisiones en relación a la vida académica del estudiante, en el nivel más coherente de resolución, es decir, las direcciones de escuelas.

Estoy conciente y he palpado las dificultades que cada uno de Uds. han tendido que soportar en este proceso. La carga enorme de trabajo que ha significado centrar el nivel de decisión fundamentalmente en las escuelas. He visto sin embargo como con gran tesón la tarea ha sido ejecutada y que en el proceso ha habido aprendizaje. Sin embargo no puedo dejar de mencionar que Tecnología de la Información deberá superarse para estar a la altura de los usuarios y que en el apoyo a la resolución de conflictos que los directivos presentan debe borrarse la respuesta “el sistema no lo permite” pues termina habitualmente permitiéndolo. Debemos hacer que el sistema funcione para nuestras necesidades y no a la inversa y en más breve tiempo posible.

## Reales héroes

Permítanme hacer una pausa y sinceramente expresar mi opinión en relación a nuestros directores de carrera. Los valoro como reales héroes, ya que han logrado sacar adelante la tarea encomendada de ir construyendo, solidificando y a la vez ampliando sus carreras, constreñidos o limitados muchas veces por presupuestos que no reflejaban completamente sus necesidades, por demandas crecientes y gran competitividad en algunos casos muy marcados, como en salud por los campos clínicos y han luchado pertinaz y silenciosamente haciendo del proyecto de carrera un proyecto personal. Los felicito pues lo han logrado y han sido los pilares de la construcción de la universidad.

Otra deuda que tenemos es con los profesores adjuntos que representan una gran necesidad en nuestro modelo educativo. Son ellos los que en muchas carreras están una importante parte de la vida del alumno a su lado sean estos abogados, ingenieros, médicos, enfermeras, kinesiólogos, arquitectos etc. enseñándoles no solo el saber y el saber hacer sino que en forma muy importante el saber ser de la profesión. Ellos son los que muchas veces plasman su impronta en los estudiantes y no han recibido de parte nuestra la atención suficiente. El nuevo reglamento de jerarquización los incluye e insta a las facultades a incorporarlos en el proceso.

Debemos hacerle más explícito su acceso a fondos concursables, que deberán ser resueltos solo por el nivel de excelencia de la propuesta y no por el tipo de contrato. Otra deuda que tenemos con ellos está en relación a facilitarles un correo UNAB, que les permita estar en contacto permanente con la comunidad universitaria, acceso remoto y ojala en la palma de la mano a la información y participación activa en nuestros programas de educación y extensión.

Hay a la vez deudas del cuerpo académico con la universidad. En nuestro propósito de estar entre los mejores debemos abogar por la excelencia. Debemos innovar especialmente en técnicas educativas, estimular a que se perfeccionen en ello y recordar nuevamente la tremenda potencialidad de la red que a través de programas como los de Webinar y otros medios nos proporcionan valiosas herramientas de educación continua y perfeccionamiento en docencia. Utilicémoslas y contribuyamos de la misma forma con nuestros aportes.

La Universidad Andrés Bello se ha ganado un espacio de reconocimiento en el medio por sus enormes logros en investigación situándonos en el primer lugar de las privadas en solo 11 años de desarrollo. Van para ellos mi respeto y admiración y fortificaremos los medios necesarios para seguir siendo líderes en este campo ya que nos enorgullecemos de marcar la diferencia al hacer del pensamiento crítico, de la generación de conocimiento y de la formación de capital humano un modelo de educación.

Nuestros colaboradores y personal administrativo han sufrido el rigor de una universidad que acorde a los tiempos ha crecido y se ha expandido en forma vertiginosa. En la búsqueda de adecuarse a dicha expansión, hemos cometido errores con crecimientos exagerados y su subsiguiente contracción. Quiero dar la tranquilidad de que el proceso se está sedimentando. Necesitamos una comunidad tranquila y confiada para que en un ambiente de armonía puedan entregar lo mejor de cada uno.

Algunas breves palabras sobre nuestra responsabilidad en la formulación de un presupuesto adecuado. Es un tema difícil debido a que este es sustantivo en el buen desarrollo de la academia, es un factor permanente de tensión entre la administración y la docencia y acarrea enormes frustraciones. Decía al comienzo que consustancial con la existencia y desarrollo de una universidad moderna, es su adecuada gestión. Esa gestión parte desde las unidades que deben comprender que los recursos deben estar ligados a la formulación de un plan de desarrollo y a objetivos específicos por lograr. Esto implica además una mirada hacia adentro para analizar si estamos utilizando de la manera más eficiente los recursos que se nos entregan. Hemos sufrido en cada uno durante los últimos procesos de formulación presupuestaria, pero confiamos que cada vez estemos más cerca de un presupuesto real y para ello quisiéramos poder formularlo en etapas precisas y con amplia discusión de las necesidades que permitirán sincerar las reales recursos requeridos, así como separar aquellos que restan eficiencia y de cara al futuro y a la planificación lograr nuestras metas.

### **Objeto de nuestra misión**

Permítanme a este respecto una reflexión que proviene del ejemplo de una industria que conozco bien por mi profesión y es la de una conocida, sino la más famosa fábrica de marcapasos, esa maravilla de ingeniería electrónica, que permite asegurar los latidos cardíacos y mantener con vida a millones de pacientes. A la salida de una reunión de accionistas en que se informaba que el valor para el accionista había crecido desde 1985 al 2001 a razón de un 37% anual, su director ejecutivo conocido por sus opiniones osadas, le comunicó a la prensa en respuesta a un comentario respecto a la satisfacción del accionista lo siguiente: “Los accionistas están en tercer lugar. La compañía no está en el negocio de maximizar el valor para el accionista. Estamos en el negocio de maximizar el valor para los pacientes que servimos acorde a la misión de la compañía que es devolver la salud a las personas”.

Con ello quiso expresar que el valor de retorno se asegura si nos preocupamos en primer lugar del objeto de nuestra misión, para la compañía eran los pacientes y para nosotros nuestros estudiantes. En segundo lugar de quienes hacen posible la cadena de producción de ese maravilloso artefacto, en nuestro caso nuestros académicos y administrativos que nos permiten entregar el maravilloso producto de un profesional o un portador de un grado académico. En tercer lugar si ellos comparten y ayudan al mejor desarrollo de la misión, la compañía en nuestro caso la Universidad, crecerá en prestigio, mejorará la retención de alumnos y acortará los tiempos de titulación, y será la manera más segura de subir el valor accionario.

Otro aspecto fundamental de la Rectoría es ser actores preponderantes en los temas de actualidad y fundamentalmente aquellos concernientes a la educación y en especial la educación superior. Somos la universidad más grande del país y por ello nuestra opinión debe ser gravitante. Conformaremos un equipo técnico con la Vicerrectoría Académica, la Oficina de Análisis Institucional y Prensa, para poder ser líderes de opinión en los temas pendientes de la educación. Entre ellos validez de la PSU, franca postura frente a la admisión única, currículum abreviados, defensa del modelo educativo de las universidades privadas, el tema de las carreras de educación, el perfeccionamiento de los procesos de acreditación, etc. Invito a cada uno de Uds. a sumarse a esta iniciativa.

La guía de expertos es un buen comienzo y no olviden que son académicos nuestros y rubriquen sus opiniones con el nombre de la UNAB.

Quisiera terminar reafirmando mi compromiso de entregarme al 100% de mi tiempo y capacidades a seguir en la senda del progreso de nuestra Universidad continuando la labor de los rectores Mónica Madariaga, Joaquín Barceló, Juan Antonio Guzmán, Manuel Krauskopf y Rolando Kelly para terminar de instalarnos entre en el selecto grupo de las mejores universidades de Chile.