

ENTRE LA COYUNTURA Y LA UTOPIA. EL SUEÑO DE LO IMPOSIBLE

por ÍNIGO DÍAZ CUEVAS

*Decano de la Facultad de Ciencias Veterinarias y Pecuarias
Universidad de Chile*

RESUMEN

Se hacen algunas reflexiones en torno a la sensible dualidad de lo urgente o cotidiano enfrentado a lo importante o trascendente. Se discute esta proposición disyuntiva como una explicación al freno de la aproximación utópica, a situaciones universitarias consideradas como ideales para el desarrollo institucional. Se analiza la capacidad de poner en duda, con la debida eficiencia y equidad, los modelos y principios universitarios. Finalmente, se realiza una enumeración de aquellos temas que requieren tratamiento prioritario: relación Estado-Universidad, financiamiento a las Universidades estatales y estatuto y órgano superior de gobierno universitario.

Una de las realidades más intangibles y difíciles de estructurar es el logro de consenso frente a un modelo de Universidad. Es una especie de fuerza superior la que nos lleva a involucrarnos de tal modo en la vida universitaria, que nos impide la reflexión sobre lo que debe ser una Casa de Estudios Superiores. Cada situación o experiencia académica nueva que vivimos enseña una realidad que, a su vez, nos obliga a reformular más de una vivencia o principio que sentíamos sólido y que pensábamos consolidado.

Recuerdo con cierta nostalgia los análisis y reflexiones universitarios ocurridos en la bella década del '70, cuando dábamos los primeros pasos en la vida universitaria. Los jóvenes estudiantes de entonces nos sumergíamos en extensas y rigurosas elucubraciones, algunas de ellas ideológicas, en torno al estudio de un modelo de Universidad. La necesidad de

ese momento era, a no dudarlo, aferrarse a un esquema universitario que nos permitiera salir de esa estructura académica anquilosada y poco lubricada que nos había heredado el medio siglo. En algunas oportunidades discutíamos extensamente el concepto de “nueva Universidad y sociedad global”. Decíamos que esta nueva Universidad debía responder a los desafíos de la sociedad, democratizando su acceso y sus estructuras, garantizando el ingreso al máximo de postulantes, haciendo la selección por la vía natural, en un marco de jerarquía de méritos. Rechazábamos el concepto de institución elitista con el argumento de que muchos no llegarían a la Educación Superior más por las limitaciones de su condición económica, que por las de sus aptitudes académicas. Estábamos convencidos de que la sociedad encontraría en la comunidad universitaria un modelo referencial. Priorizábamos de forma cardinal la autonomía frente a poderes extraños, lo que nos permitiría frenar cualquier ataque a ésta. Decíamos que la ciencia no admitía ningún techo y que podía crecer sin límites y que la Universidad debía darse cuenta de que en su interior vivían entidades con ser propio, que tenían que ser garantizadas y defendidas como cosas sagradas.

Esta Universidad asumía finalmente su papel dinámico para orientar los cambios sociales. Siguiendo a Scherz, establecíamos que “el afán de la Universidad de constituirse en un macrocosmos idealizado y referencial con respecto a la sociedad global, encuentra a través del modelo expuesto una de sus posibles expresiones. En su seno se configura el ámbito favorable para la formación del microcosmos humano”².

A treinta años de distancia, son evidentes los matices y connotaciones que se le puedan dar a estas concepciones que movieron y remecieron la vida universitaria y nacional.

Tiendo a pensar hoy día que la cuestión central de discusión, como hace tres décadas, es la capacidad de poner en duda los modelos y principios universitarios, corriendo el riesgo de caer en planos de confusa relatividad o en esquemas rígidos que no permitan salidas reales a los temas y desafíos universitarios. El espacio de tolerancia para el enfoque de los temas de grandeza es hoy día estrecho, lo que conlleva actitudes peligrosamente dicotómicas. Por una parte, retornamos con avidez a nuestros espacios más conocidos para rescatar ancestrales principios universitarios, para repensar aquellos valores inamovibles y reconocidos por todos o, por el contrario, optamos por proyectamos hacia una

¹Scherz, Luis, *El camino de la revolución universitaria*, Editorial del Pacífico, Santiago de Chile, 1968.

²Scherz, Luis, *op. cit.*

modernidad genérica, ubicando en niveles de privilegio a los indicadores de eficiencia de la **función** académica, como único elemento de realidad **institucional** frente a nuestras audiencias o clientes.

Recordando a Ortega y Gasset cuando expresaba “hacer cambios en la Universidad es como remover cementerios”, debemos reconocer lo difícil que **resulta** la innovación en la Educación Superior. Sin embargo, necesitaremos combinar adecuadamente la reflexión con la prudencia para realizar los cambios que se requieren, sin por ello vulnerar **principios** o minimizar riesgos.

Cuestiones tan trascendentes como encontrar los caminos **para** definir la misión institucional de la Universidad de Chile no tienen espacio por la urgencia de resolver, por ejemplo, el problema cotidiano de la docencia de pregrado o el de la restringida agilidad de la función administrativa de apoyo que **disponemos**. Situaciones de la categoría de la decisión frente a la evaluación institucional y su compromiso con planes estratégicos, se contrastan, a menudo, con la necesidad de preocuparse de presupuestos deficitarios para asumir los gastos de mantención o funcionamiento que requiere la Corporación. Hoy **díí** la discusión sobre las relaciones entre el Estado y la Universidad, con toda su riqueza valórica, es reducida, y en definitiva, confundida con el tema de la entrega de recursos; **y**, por cierto, rodeada de opiniones interesantes pero también de corto plazo y con notorios intereses particulares.

Cómo no **pensar** que la docencia de pregrado o la administración son temas importantes; cómo soslayar el hecho que los problemas relacionados con el gasto corriente de la Universidad consumen parte importante de nuestro quehacer cotidiano, o que las acciones que es necesario ejecutar para enfrentar las restricciones económicas nos demandan **más** tiempo que el razonable en nuestro vivir académico.

Pese a las rigideces estructurales, valóricas o temporales que enfrentamos, debemos preguntarnos hoy **díí**: ¿Tiene sentido pensar acerca del sentido de la Universidad? ¿Podemos establecer espacios de tolerancia para dialogar y reflexionar sobre la misión universitaria, o sobre el tema, por cierto novedoso, de la evaluación institucional, o el de la relación del Estado y la sociedad, o de las nuevas formas de gobierno universitario y estructura académica, o el de la necesidad de gestionar adecuadamente la Universidad, o fortalecer la actividad creativa e incitar a ella, o **imaginar** los mecanismos de reconocimiento que pudiesen alcanzar aun a las relaciones interpersonales, o por último, poder pensar casi sin limitaciones el tema del espacio geográfico y la inserción urbana de la Universidad?

Así como los espacios de tolerancia son estrechos, con frecuencia tendemos a **reducir** los problemas a **disyuntivas falsas**. Con facilidad polarizamos los términos **de** la discusión, lo que nos lleva, por ejemplo, a plantear la calidad académica de una función **universitaria** como opuesta a una situación económica sana. Con frecuencia nos sorprendemos en la convicción que la función académica no **podrá** realizarse jamás con presupuestos acotados y finitos. **Algunas** veces nos encontramos en dilemas que enfrentan los temas relativos a la **animación cultural**, como contrapuestos a una administración eficiente de aquella actividad universitaria. También incurrimos en la creencia de **que** lo que traspasa esos “muros de piedra y de **sol**” no es evaluable, forma parte del patrimonio intangible de la Universidad **y**, en consecuencia, **no** puede someterse a juicio.

Creo que podemos estar acercándonos al centro de estas reflexiones: al escenario en que la coyuntura y sus urgencias **no** nos permiten preocuparnos de lo importante, vale decir, de las utopías que cada universitario tiene la obligación de vocear con todas sus fuerzas. **¿Qué** otra cosa es la Universidad sino una secuencia de utopías que se transformarán, de acuerdo a las condicionantes ambientales, en planes, proyectos o sistemas amables, **algunas** veces realizables? **¿Qué** otra cosa es la Universidad **sino** hacerse del tiempo, **más** allá de las urgencias demandantes y sofocantes, para poder asombrarse con ideas nuevas (en algún momento decíamos revolucionarias), sobre temas que necesitan un ámbito de reflexión y tranquilidad para generar las fuerzas dinámicas del movimiento y desarrollo innovador de la institución? **¿Qué** situación **más** cercana a “la comunidad de maestros y discípulos” que poder tener la claridad de conceptos y la magnificencia intelectual para **adentrarse** tanto en los temas urgentes como en la reflexión de lo importante **y**, en consecuencia, de lo permanente y trascendente? **¿Por** qué el escenario de las cuestiones coyunturales, en interacción con los grandes temas de relevancia será el sueño de lo imposible?

Me resisto a aceptar que no puedan aproximarse ecuaciones que permitan resolver con eficiencia y equidad esta proposición disyuntiva. Pese a que haya encabezado estas reflexiones con ese título, me reservo como tesoro entrañable la posibilidad y, aún **más**, el derecho de poder siempre soñar con ciertas utopías, abrir espacios para el asombro, creer en la capacidad de abordar el presente con sus requerimientos presentes y el futuro con sus grandezas casi irrealizables. Me guardo con gran fervor el pensar que es posible y necesario para este hoy día, realizar lo imposible.

Si los anteriores planteamientos tienen algún **atisbo** de **realidad**, intent **a encontrar**, o más bien, ordenar **alguna** explicación a la cuestión de lo urgente y de lo trascendente. Creo que un camino **es** buscar **en** las **vivencias** universitarias las variables que **la** puedan esclarecer.

En estos términos, la urgencia **ha** sido el elemento común que **ha** ordenado la vida universitaria en los últimos treinta años. Pese a no compartir **sentencias** dramáticas tales como “la Universidad atraviesa por una profunda crisis”, **debo** estar de acuerdo que desde los inicios **de** la **Reforma** Universitaria **en** mayo de 1968, nuestra Universidad **de** Chile ha vivido procesos **profundos** de cambio y reestructuraciones que **no** han **podido** **finalizar** con una adecuada solución de continuidad **ni** menos con los necesarios **procesos** de maduración y evaluación. **De** hecho, el **pro**-**ceso** de **Reforma** Universitaria iniciado con la fuerza **avasalladora** **marcada** por el ímpetu estudiantil, entró por caminos que de una u otra **manera** fueron **desvirtuados** por las urgencias externas, por cierto respetables o, al **menos**, **explicables**. **Ese** proceso **fue** discontinuado por **una** suerte de “urgencia de **fuerza** mayor”, entrando la Universidad de Chile a vivir el régimen dictatorial en las formas de una administración universitaria delegada o de intervención militar. Vivimos durante esos **años** una de las **formas** más abyectas **de** urgencia, cual era la de recibir las ordenanzas de autoridades administrativas instaladas, las que a su vez **debían** concretar medidas de apariencia universitaria. Durante todo ese período, la actividad académica institucional y, por cierto, la de cada uno de los profesores, estuvo **marcada** **por** la urgencia **de** sobrevivir en lo desconocido, más allá de las grotescas situaciones que padeció casi toda la Universidad.

Un matiz de esa misma urgencia se empezó a vivir cuando hacia mediados de la década del '80 aparecieron los primeros signos de reacción académica autónoma. A no dudarlo, era más urgente terminar con la intervención militar en la Universidad que detenerse a observar las tendencias por las que **se** encaminaba la Educación Superior **en** la **mayoría** de los países del mundo. Sus nuevas formas de administración o las crecientes reducciones del financiamiento estatal obligaban a diseñar muy audaces estrategias de desarrollo. En esos años no hubo tiempo ni espacio para **darnos** cuenta de que, aun retornando a la Democracia y por consiguiente, terminada la intervención universitaria, sería extraordinariamente difícil revertir la orientación iniciada en la década de los '70 y generalizada en los '80, en relación al cuestionamiento de la idea del Estado Benefactor **y**, por tanto, la obligación de diseñar escenarios que permitieran estimar con alguna certeza los **efectos** que podía tener esta retracción de las responsabilidades del Estado.

Ciertamente, cuando terminó **la** intervención, **la** urgencia de la Universidad fue establecer procedimientos operativos **que** nos permitieran **dis-**poner de una gestión académica sostenida plenamente por los pares. La urgencia de disponer de un gobierno académico con espacio para sentirnos haciendo Universidad nos impidió **detenemos** por algún momento a ordenar y priorizar nuestra agenda.

Así, los primeros años de gobierno académico han sido escasos para salir de las urgencias con las que convivimos tantos años: **federalismo** en lo **estructural**, ausencia valórica del bien común, complicaciones **para** visualizar las misiones sustantivas de la institución, dificultades para iniciar formas de gobierno eficiente y representativo o serias inercias para imaginar nuevos diseños en las acciones académicas. **Las** urgencias nos habían enseñado que la institución **no** era el tema de debate y que el individualismo se transformaba en un adecuado escenario de vida. Lo anterior, a **mi** juicio, explica parcialmente la imposibilidad de emprender iniciativas ambiciosas y en algunos casos riesgosas, debido a que tenemos urgentes problemas en el quehacer académico, que deben ser tratados con prioridad y celeridad.

Por ahora no quiero buscar otras explicaciones, que ciertamente existen, sino avanzar en algunos temas **de** trascendencia que considero no pueden postergarse en función de las urgencias del presente.

Un aspecto de trascendental importancia y que debido a los acontecimientos nacionales por todos conocidos se ha postergado más allá de lo prudente, es el tema de las relaciones entre el Estado y la Universidad de Chile, lo que impulsa a pensar en la conveniencia, de orden nacional, de trabajar con **más** dedicación en las relaciones entre el Estado y el sistema de Educación Superior. **Todo** lo anterior **ha** significado que las instituciones universitarias han debido abordar serios inconvenientes debido a su gran diversidad, en un sistema demasiado abierto. Esto, sin un adecuado cuerpo de normas regulatorias, hace que la calidad del servicio académico que se entrega sea puesta en tela de juicio cada vez que se enfrenta alguna urgencia. No cabe duda que la diversificación del sistema de Educación Superior es por sí **sola** una muy ventajosa característica que apunta a la solución educacional del país. Pero, al mismo tiempo, esta diversificación, sin el necesario correíato en cuanto a medidas de regulación, provoca serias inestabilidades en el sistema y, con frecuencia, expone a las instituciones a situaciones de fuerte inequidad.

Cualquier enfoque analítico del sistema de Educación Superior chileno hace resaltar diferencias muy marcadas en cuanto al tipo de instituciones

Universidades junto a **Institutos** Profesionales, y Centros de Formación Técnica— **al tamaño** que presentan (de gran complejidad, medianas y pequeñas), a la orientación temática o cobertura disciplinaria (restringidas o específicas y completas), al tipo de misiones o funciones que realizan, a la propiedad **de** la institución y **a** los sistemas de **financiamien-**to. No cabe **duda** que estas características, sin una regulación adecuada, producen serios inconvenientes en relación a la calidad académica, o cuando menos **generan** incógnitas de credibilidad o fe pública.

Además de la diversificación del sistema, continúan manteniéndose algunas características preocupantes en relación a la población estudiantil. Pese al aumento **de** matrícula observado, siguen siendo muy **pocos** los estudiantes que acceden a la Educación Superior y, por sobre todo, aumenta la presencia de los estratos con mayor capacidad económica, haciendo perverso el círculo en relación a la capacidad intelectual y capacidad económica. A su vez, la **oferta** educativa dice **más** relación con los márgenes **económicos** de las carreras que con las necesidades nacionales o con las demandas de nuestros jóvenes. Lo anterior **hace** que exista **una** gran cantidad de vacantes no utilizadas, lo que aporta **otro** signo surrealista al tema.

El tema diversidad-regulación no sólo debe entenderse frente al emergente sector privado de la Educación Superior, sino también al grupo de instituciones que reciben aporte fiscal o que pertenecen al **Estado**. **De** alguna forma, el devenir del sistema ha transitado por sendas que no han tenido el necesario escrutinio del Estado y que ha provocado en algunas áreas desarrollos virtuales y efectos directos e indirectos negativos. El tema es de tal trascendencia que nuestra Universidad lo abordó en presencia del Presidente de la República, durante la inauguración del año académico en 1994³. En esa oportunidad, el Rector indicaba: “No hay duda que en los últimos **20** años han estado ocurriendo hechos y **se** han tomado decisiones respecto al sistema universitario que, por cierto, **se** relacionan con un determinado modelo de funcionamiento económico y social, pero lo hacen sólo **superficialmente**, pues ha sido el resultado intuitivo y algo mecánico de la aplicación de algunos conceptos de carácter económico financiero, trasladados acríticamente al mundo del conocimiento y la cultura y, con ello, **al** sistema universitario.

“En una palabra, el Estado chileno, en esta particular situación histórica, no ha generado **políticas explícitas** respecto a la *Universidad* y su

³Lavados, Jaime, *La Universidad y el Estado*. Discurso del Rector de la Universidad de Chile en la inauguración del año académico, Editorial Universitaria, Santiago de Chile. 1994.

papel en el desarrollo moderno, que correspondan a *ideas fuerza*, de algún modo, *consensuadas* entre diversos actores (Gobierno, Parlamento, clase política, medios de comunicación, universitarios intelectuales, empresarios). Creo que se trata de uno de los aspectos más vitales y *menos* aclarados de los que se ha dado en llamar el *nuevo rol del Estado*.

“Llamala atención la poca relevancia que ha tenido, en estas discusiones, un análisis del nuevo papel del Estado en la creación, difusión y uso de conocimiento, y en el fortalecimiento y desarrollo de la cultura. Porque, en definitiva, de lo que se trata es de examinar de qué manera, con qué mecanismos, o con cuáles instrumentos el país avanza, como necesita, en el mejoramiento de su Educación Superior, en la maduración de su capacidad científica y tecnológica y en el estímulo a su perfeccionamiento cultural”.

Terminaba el Rector indicando: “Así miradas las cosas, hay mucho por hacer, y hay que hacerlo pronto. Muchas modernizaciones y cambios al interior de nuestras instituciones, y varias decisiones de política de Estado que no pueden esperar. No podemos continuar como observadores indiferentes de un futuro en riesgo. Tenemos, *debemos* asumir las tareas que a cada cual corresponda. No sólo el Gobierno y el Parlamento sino, también, la comunidad universitaria y, junto a ellos, los medios de comunicación y la clase política, los empresarios y los intelectuales. Es decir, todo Chile, porque se trata de una empresa que a toda la nación importa”⁴.

Lo anterior nos lleva a pensar que aparece con fuerza la necesidad de disponer de definiciones explícitas en el ámbito de la Educación Superior. El desarrollo del sistema debe ser producto de las medidas adoptadas a la luz de visiones de conjunto y de análisis amplios y no por decisiones parciales, tomadas en atmósferas sesgadas e interesadas, y en definitiva, con efectos de certera ineficiencia. En estas definiciones de política, un elemento primordial es la relación entre el Estado y las Universidades estatales.

La primera condición que habría que establecer es la categoría de estatal de una Universidad, la que hasta hoy día está definida sólo por la propiedad. Si, además de lo anterior, buscamos otras características que definan esta condición, con pesadumbre nos daremos cuenta que es muy difícil encontrarlas. **Veamos:** Si se analiza el monto de recursos que éstas logran del Estado, observamos de hecho que existen Universidades privadas que reciben mayor aporte que algunas estatales. Las funciones

⁴Lavados, Jaime, *op. cit.*

y objetivos que eventualmente **las** pudiesen diferenciar, tales como el postgrado en **ateas** de alta especificidad, **investigación científica** y tecnológica de punta, funciones de **servicio público** o actividades de **animación cultural**; **no** son incentivadas con los estímulos adecuados, **y por tanto**, tienden a **perder** identidad. En resumen, **hoy más que** antes se requiere un esfuerzo conjunto para explorar la misión institucional de la **Universidad estatal**, de acuerdo con los intereses y necesidades nacionales.

Con una fuerte intencionalidad he dejado un tanto al **margen** el tema del **financiamiento** universitario, en especial, el de **las** Universidades estatales. Como **es** sabido, en los **últimos** veinte años **se ha** venido observando un **descenso** importante del financiamiento fiscal de la Educación Superior. Las cifras indicaban que en los inicios de la **década** del '70, el gasto fiscal en Educación Superior bordeaba el **1,7%** del **PGB**, valor que **para** 1990 no alcanzaba el **0,5%**, tendencia que **se** revierte de forma marginal para llegar al **0,6%** en **1992**. El tema de las caídas en los aportes del **Estado** no **nos** debiera preocupar por su tendencia —generalizada en numerosos países— **sino** por los niveles que **ha** alcanzado. **Aun** considerando que es bueno para una Universidad del Estado **lograr** recursos diferentes a los de origen fiscal, no es equitativo ni saludable que el **Estado** financie a sus Universidades con los montos que observamos hoy **día**. **Sin** riesgo a equivocarme, **creo** que no existe experiencia en el mundo en que el **Fisco** aporte a **sus** instituciones cifras del orden del **25-30%** del presupuesto universitario y que, al mismo tiempo, las considere estatales. **Creo** que en este punto la necesidad de **encuentro** con el Estado es fundamental, bajo la necesidad de **consensuar** fundamentos, criterios y mecanismos de financiamiento que permitan a nuestras Universidades continuar haciendo aportes importantes al desarrollo **de** país.

Dos aspectos que me **gustaría** poder insinuar y que, a no dudarlo, **se** muestran como **de** elevada importancia, son los temas del estatuto y del órgano superior de gobierno de la Universidad, y el de las **formas** de gestión universitaria. Estos son precisamente problemas que cada institución **debe** abordar, que permiten expresar identidad y realidad **institucional**, pero que al mismo tiempo son reflejo de las condiciones ambientales del sistema.

Al abordar el tema del Estatuto, **se** aprecia que el actual Decreto con Fuerza de **Ley** N° 153, del Ministerio de Educación, Estatuto de la Universidad de Chile, describe con detalle el tema del gobierno y la estructura, además de tocar tangencialmente aspectos relativos a los académicos y estudiantes y a **la** organización de los estudios. Llama la atención que no

se establezca **nada** en relación a los propósitos permanentes de la institución y sus **características** de relación con el Estado, salvo alguna **declaración** de intenciones (el Presidente de la República **es** el patrono de la Universidad de Chile). Sin lugar a dudas, el incorporar cuestiones de estructura organizativa y, por lo tanto, susceptibles a modificaciones temporales, **introduce** inflexibilidades relativas justamente a temas de estructura y de gestión o en las tareas de planificación. A la larga, cuando **se** incorpora la estructura organizativa a un estatuto, se cambia el orden institucional, haciendo depender las misiones, objetivos y tareas de la organización ya definida. **Así**, un estatuto moderno se puede entender, para nuestro específico caso, como un cuerpo de ordenación superior que abordara los aspectos de la misión institucional, las relaciones con el Estado, el gobierno superior y los deberes y derechos de sus miembros. Lo anterior **permite** disponer de un cuerpo estatutario superior flexible, acotado a los aspectos fundamentales, y que permite focalizar cuestiones operativas, como estructura organizativa, organización de los estudios, mecanismos de generación de autoridades y otros, en reglamentos de diferente rango.

Así **se** abre un cauce amplio para determinar el tipo de gobierno superior, con seguridad en la figura de un Rector y autoridades ejecutivas junto a un órgano normativo que establezca, **más** allá de las estructuras, las grandes orientaciones estratégicas de la Universidad. El gobierno superior **deberá** estar **en** manos de un **poder** ejecutivo, trabajando en estrecha relación con un órgano normativo independiente y autónomo en su misión de entregar las líneas orientadoras del desarrollo universitario.

De este modo caminaremos hacia formas de gobierno superior solidario con la Universidad, con visión de conjunto de la temática nacional e internacional, con estabilidad y consistencia frente a metas de largo plazo y con capacidad de respuesta frente a una sociedad demandante no sólo de servicios, sino también de valores.

Otro aspecto de difícil tratamiento por lo inmediato de las urgencias que se establecen a su alrededor, es el de las formas de gestión. Nuestra Universidad mantuvo hasta finales de la década del '80 las mismas formas de gestión que venían desarrollándose veinte años antes. La intervención militar en la Universidad **c** a l v o muy pequeñas modificaciones — dio vuelta la espalda a los rápidos cambios que ocurrían en el exterior, no entendiendo que la gestión universitaria en las instituciones estatales era cada vez más dependiente de factores ligados al medio ambiente circundante. Nuestras Universidades se hacían cada vez más independientes del

Estado no sólo por la caída del financiamiento, **sino** también por la dinámica, **aunque lenta**, de poner al **día** las tradiciones y **maneras** de realizar sus trabajos y **tareas**. Poner en tensión la tradición y cultura universitaria **es** un riesgo evidente en el esfuerzo de indagar **nuevas formas** de gestión. "Pasar de los actuales mecanismos de **planificación** universitaria a un ambiente de planificación estratégica, significa un cambio sustantivo en el modo de gestión para el cual, posiblemente, las Universidades y sus académicos no estén preparados. Razonar en términos de las oportunidades y amenazas del medio externo, realizar un análisis sistemático y acabado de las fortalezas y debilidades internas, barajar escenarios alternativos y generar, en definitiva, planes estratégicos, no son cuestiones que los académicos, ni siquiera los directivos universitarios, tengan el hábito de hacer y que, posiblemente, encuentren en un primer momento severas resistencias"⁵.

Por lo tanto, considerar que la dotación universitaria debe ser **visualizada** como una variable de gestión es, aun hoy día, una cuestión del todo ajena a la vida universitaria y, en algunos casos, atentatoria del quehacer académico.

Por **otra** parte, la Universidad recibe fuertes críticas por el gasto en remuneraciones que mantiene en la actualidad, sin que ellas se detengan por un instante en una perspectiva de más largo plazo, teniendo a la vista la situación de ingresos del pasado.

Ambas urgencias no permiten considerar, con la debida atención, el tema relevante, nuevamente casi utópico, cual es que el recurso humano debe ser entendido como la herramienta primordial de desarrollo y cambio, para lo cual se requiere disponer de mecanismos de selección, promoción, reconocimiento y egreso que ayuden a captar a los mejores estudiantes y a los más capacitados y distinguidos profesores.

Afortunadamente, las nuevas experiencias y tecnologías para una moderna gestión académica nos permiten ser extraordinariamente optimistas frente a eventuales cambios.

Estoy convencido de que, en la medida en que podamos romper esta disyuntiva paralizadora y abordar sinérgicamente lo urgente y lo trascendente, en **otras** palabras, de transitar con fluidez de la coyuntura a la utopía, habremos dado nuevamente un paso importante al interior de nuestra Universidad y, por cierto, en el sistema de Educación Superior.

⁵Basso, Patricio, "Grandes desafíos del sistema universitario en la última década del siglo xx", en Pablo Pérsico (editor), *Educación Superior chilena: Gestión y administración institucional*, III Foro de la Educación Superior, CPU, 1992.

Tengo la más plena confianza que así lograremos cumplir más pronto la misión institucional: *Contribuir a la formación del hombre y de la mujer chilenos y al desarrollo espiritual, cultural y material del país; aportar a la solución de los grandes problemas nacionales, velar por el bien común, preservar el medio ambiente, enriquecer el patrimonio cultural de Chile y su identidad, y contribuir al desarrollo y mejoramiento del sistema universitario nacional.*