

LA UNIVERSIDAD DE CHILE EN SUS 180 AÑOS:
TIEMPO DE ESCUCHAR, ESCUCHARSE Y HACERSE
ESCUCHAR

Víctor Pérez Vera y Sergio Celis Guzmán

VÍCTOR PÉREZ VERA

Ingeniero civil industrial de la Universidad de Chile y M.Sc. en Ingeniería Industrial de University of Michigan. Es Profesor Titular de la Universidad de Chile, y autor y coautor de siete libros sobre informática, sistemas de información, bases de datos y análisis financiero, todos editados por la Editorial Universitaria. Durante varios años integró el Comité Editorial de la revista *Information and Management* de North-Holland. Se ha desempeñado como director del Departamento de Ingeniería Industrial (1980-1984 y 1988-1990), prorector (1993 - 1994), decano de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas (1994 - 2002), y rector de la Universidad de Chile (2006 - 2014). Desde este cargo impulsó la Iniciativa Bicentenario para Revitalizar las Humanidades, las Artes y las Ciencias Sociales y de la Comunicación; el Proyecto Vicuña Mackenna 20 (VM20); el nuevo trato entre el Estado y las universidades públicas; y propuso la creación de una Facultad de Educación y la recuperación del Instituto Pedagógico. Fue también vicepresidente ejecutivo del Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas (CRUCH) (2007 - 2011).

SERGIO CELIS GUZMÁN

Ingeniero civil industrial de la Universidad de Chile y Ph.D. en Educación Superior de University of Michigan. Es Profesor Asistente de la Escuela de Ingeniería y Ciencias de la Universidad de Chile, y su investigación se centra en la educación superior, con un foco en ciencia y tecnología. Sus principales líneas de estudio son la experiencia de los estudiantes en los primeros años de ingeniería y ciencias, la experiencia académica en programas de postgrado, el trabajo académico, y políticas de investigación. Es senador universitario de la Universidad de Chile y vicepresidente de la Sociedad Chilena de Educación en Ingeniería (SOCHEDI).

LA UNIVERSIDAD DE CHILE EN SUS 180 AÑOS: TIEMPO DE ESCUCHAR, ESCUCHARSE Y HACERSE ESCUCHAR

Los 180 años encuentran a la Universidad de Chile en un país y en un mundo convulsionados, en pleno cambio social y tecnológico, y con amenazas planetarias a la vista. La Universidad ha visto pasar momentos complejos como estos antes y, probablemente, los seguirá presenciando en su futuro. En coyunturas difíciles, está la tentación de listar los riesgos y la falta de preparación de la Universidad ante los cambios, pero también de salir en una rápida defensa corporativa, complaciente de lo alcanzado, mostrando a la institución como un refugio ante la volatilidad. En este artículo intentaremos no caer en estos extremos, y propondremos que las demandas que estos tiempos nos generan son una oportunidad para que la Universidad de Chile esté a la altura de su misión y sus fines.

Para comprender la multiplicidad de estas demandas y desafíos diremos que son claves tanto el acto de escuchar —levantar la cabeza y poner atención al entorno—, como el acto de escucharse —atender a cómo la complejidad, los desafíos y las incongruencias sociales se viven también intramuros—. Y, para transformar estas demandas y desafíos en oportunidades, proponemos que es también necesario que la Universidad se haga escuchar. En esta dinámica se forma una bidireccionalidad, en la que la Universidad es sensible a los cambios de Chile y el mundo, aprende de ellos, y en paralelo se compromete a responder a estos desafíos, con ella misma —a través de su Proyecto de Desarrollo Institucional y de su correspondiente Cuenta Pública—, y con el Estado y la sociedad —a través de un nuevo trato—.

Ahora, ¿cómo puede la Universidad escuchar, escucharse y hacerse escuchar? Diremos que la acción de escuchar ocurre en al menos dos planos: en las personas, que componen la comunidad universitaria; y en la institución. En ambos casos hay personas escuchando, quienes no son reemplazables por sistemas y burocracias. La diferencia es entender a la institución como un agente que se transforma e influye en su entorno. La institución la entendemos como la expresión de la comunidad que se organiza autónomamente a través de una red de decisiones y políticas, también llamada gobernanza (Birnbaum, 2004; Cohen y March, 1974).

La Universidad de Chile tiene una comunidad sobresaliente en todos sus estamentos. Tanto el personal académico y de colaboración, como el

estudiantado, están imbuidos de la realidad del país, con un alto compromiso con la sociedad y en sintonía con nuevas tendencias. Históricamente, en la Universidad se han anidado cambios sociales importantes, tales como las demandas por igualdad de género o movimientos estudiantiles por una mejor educación. La Universidad también ha impulsado, con sus conocimientos e investigaciones, iniciativas que han aportado sustantivamente al desarrollo y bienestar del país.

Sin embargo, cabe preguntarse, ¿cuántos de los éxitos, allí donde sobresale la Universidad de Chile, son el resultado de políticas institucionales explícitas hacia esos logros, y cuántos corresponden a la iniciativa, imaginación y trabajo individuales y grupales, muchas veces a contracorriente? Por supuesto que hay mérito institucional en la iniciativa y logros individuales y colectivos de sus miembros. Atraer talento y mantenerlo es parte fundamental de las tareas de las universidades líderes en el ámbito internacional (Salmi, 2009). Pero también es cierto que la gobernanza, dirección y gestión le dan sustentabilidad y sinergia a las iniciativas individuales y colectivas, amplificando el impacto de la formación, investigación y vinculación (Salmi, 2009; Taylor, Lourdes Machado y Peterson, 2008). Además, las instituciones de educación superior se han posicionado como las organizaciones más representativas de la sociedad del conocimiento y, como tal, han ganado protagonismo para los Estados y las sociedades (AAAS, 2016; Huang, 2015; Musselin, 2004), generando un espacio único de intensa competencia y colaboración (Musselin, 2018). Así, reconociendo lo excepcional de nuestra comunidad, en este artículo se apela a la institución, y se propone una manera de escucha institucional que tome las oportunidades del presente y siga cumpliendo con su misión de servir al país.

Este artículo está organizado en tres tiempos: escuchar, escucharse, y hacerse escuchar. Cada tiempo está dividido en apartados sobre demandas y desafíos específicos, los cuales han sido recogidos, en su mayoría, en el trabajo de cuatro años en la Cátedra Unesco *La Universidad Pública del Siglo XXI*, establecida en el Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile. Esta Cátedra nació con el propósito de:

Establecer un diálogo transversal, internacional, basado en la evidencia sobre el papel de las universidades públicas y sus relaciones con el Estado y la sociedad en general. Se abordan temas de gobierno, financiamiento, estructuras y misiones tradicionales de creación de conocimiento, enseñanza y servicio a la sociedad de las universidades públicas, con el fin de consolidar un centro intelectual, en Chile y en la región de América Latina y el Caribe, en torno a la universidad pública y su papel en el desarrollo sostenible de las naciones, la creación de conocimiento y la

educación de ciudadanos y líderes que son conscientes del valor y la complejidad de la Instituciones públicas a las que pertenecen¹.

En los últimos años, la Cátedra Unesco ha convocado a estudiantes, destacados académicos e intelectuales, y al público en general de instituciones públicas y privadas, de Chile y el extranjero, a través de cursos, seminarios, y conversatorios, principalmente. Además, ha incorporado la experiencia de la rectoría (2006-2014) del profesor Víctor Pérez Vera, *chair* de la Cátedra (Pérez, 2014). Estas páginas recogen aquellos desafíos y demandas, que han quedado plasmados en dichas instancias.

I. TIEMPO DE ESCUCHAR

Las organizaciones complejas, como la universidad, escuchan a su entorno a través de sus unidades y miembros de una manera más bien orgánica (Cohen y March, 1974). Sin embargo, el escuchar también puede ser intencionado, parte de la inteligencia de la gobernanza y la estructura organizacional. En esta forma de escucha pondremos énfasis en la presente sección. En congruencia con este enfoque, partiremos analizando las escuchas al ecosistema de instituciones con las cuales la Universidad de Chile tiene o debiera tener mayor relación. Luego, quizás en el corazón de esta escucha, están las demandas y propuestas provenientes de la sociedad movilizada y no movilizada. Concluimos con una escucha más propia del quehacer académico, aquella que está vinculada con los cambios generados por nuevos conocimientos científicos y humanísticos, y con los avances tecnológicos, incluyendo transformaciones en la comprensión del mundo.

1.1 Escuchar a las instituciones

Desde sus orígenes, la Universidad de Chile ha tenido una estrecha relación con el Estado, siendo incluso parte de su construcción (Jaksic y Serrano, 1990). En estos 180 años, esta relación ha tenido una trayectoria sinusoidal, con etapas de mayor o menor injerencia, incluyendo el período de subyugación e intervención de la dictadura militar. Lo que es innegable es que tanto el Estado

1. Ver más detalles en el sitio web de la Cátedra: <https://www.dii.uchile.cl/~webpgrado2/plan-de-estudios/catedra-unesco/>

como la Universidad pertenecen a esferas sociales que han vivido procesos de autonomización (Habermas, 1981). Hoy, la Universidad de Chile, si bien conserva su primacía en cuanto a una relación privilegiada con distintas ramas del Estado, para varios efectos es una institución más.

Durante el periodo post dictadura, la Universidad, y el sistema de educación pública en general, han sido objeto de un desdén por parte del Estado. Por otro lado, las funciones universitarias y sus académicos producen sus acciones con mayor autonomía y no necesariamente privilegian al Estado ni a sus esferas de acción. Esto obliga a la casa de estudios a perseguir una relación estrecha e institucionalizada con el Estado a través de sus estrategias de desarrollo y participación en el diseño e implementación de las políticas públicas. Pero ¿cuánta presencia e influencia tiene la Universidad en la toma de decisiones estatales? Sin duda, hay muchas comisiones y organismos con una predominante presencia de académicos de esta institución, pero también existen espacios en que no está presente. ¿Dónde se monitorea, registra, y promueve la presencia en las decisiones públicas? Ambos, el Estado —y los organismos gubernamentales— y la Universidad pierden con esta «sordera» institucional y, finalmente, también la ciudadanía.

La escucha al sistema nacional: A la par de la relación de la Universidad de Chile con el Estado, el sistema de educación superior chileno ha experimentado una expansión en la masividad y complejidad de sus misiones. Dos leyes recientes, promulgadas en 2018 — la *Ley 21.091* sobre Educación Superior y la *Ley 21.094* sobre Universidades Estatales—, configuran un nuevo escenario, aún en proceso de consolidación. ¿Cómo se relaciona y escucha la Universidad de Chile al resto de las universidades e instituciones del sistema, sean públicas o privadas? Si bien es cierto que hay varias instancias de coordinación entre las rectorías, no está claro que sean suficientes para generar una relación más estrecha en que la Universidad de Chile capte cómo es percibida por el sistema, o espacios en que la Universidad pueda ejercer una mayor colaboración o restarse para privilegiar un mejor avance del sistema. Por ejemplo, de no menor consideración debiese ser el escuchar a las comunidades de las demás instituciones públicas, especialmente las regionales, casi todas ellas antiguas sedes de la Universidad de Chile. El carácter nacional de esta última le demanda vincular su desarrollo con las demás universidades públicas (Herrera y Schmal, 2015).

La coyuntura política y la confusión en el debate intelectual sobre lo público han generado, primero, el oxímoron de que existen universidades privadas públicas, y un atrincheramiento entre las universidades estatales y las privadas. Volveremos a este punto en el apartado final, hacerse escuchar. Aquí enfatizamos la importancia de escuchar institucionalmente a todos los actores. En sistemas

universitarios con una coexistencia significativa de universidades públicas y privadas, la simbiosis entre ambas es profunda. Recientemente, Kirby (2022) argumenta para Estados Unidos que el factor que pone en riesgo la supremacía del país norteamericano en el mundo es el desfinanciamiento continuo de sus universidades públicas más emblemáticas, lo que llevaría a las universidades privadas, *Ivy Leagues* incluidas, al decaimiento.

Make no mistake: the slow-motion defunding of US public higher education will have consequences also for the private schools, the Stanfords and the Harvards. If the public universities decline, so in time will the private ones, who compete with their public counterparts for the same faculty, graduate students, and senior administrators. There is no greater threat to the leading position of American higher education than America's growing parsimony in the support of public higher education. (Kirby, 2022, p. 384)²

Parte importante de mantener una escucha activa al resto del sistema de educación superior nacional es prestar atención a riesgos compartidos, que representan una exigencia hacia la Universidad de Chile para cumplir su misión original de privilegiar el porvenir común. Por ejemplo, las demandas de autonomía universitaria, libertad de cátedra, y las libertades de pensamiento y expresión representan, quizás, el riesgo más apremiante de nuestro sistema. Este es un desafío que trasciende los bordes del país, pero tiene una expresión cercana, que va desde la llamada cultura de la cancelación —cuestionamientos o asedios públicos—, hasta la labor de la Universidad. Una expresión de ello fue cuando en 2021, dos honorables diputados de la República enviaron un requerimiento a la Universidad de Chile para que entregara antecedentes sobre las actividades académicas y las personas involucradas en la «ideología de género». ¿Cómo escucha la Universidad esas demandas de autonomía y libertades? ¿Y cómo se configura con el resto para defenderlas y fomentarlas institucionalmente?

Más allá del Estado y las instituciones de educación superior, existe una serie de organizaciones a las cuales conviene escuchar activamente. Es el caso de la Comisión Nacional de Acreditación (CNA), cuya posición le garantiza

2. Traducción propia: «No nos equivoquemos: El lento desfinanciamiento de la educación superior pública de los Estados Unidos tendrá consecuencias también para las universidades privadas, los Stanfords y los Harvards. Si las universidades públicas declinan, también en tiempo lo harán las privadas, que compiten con sus pares públicos por los mismos académicos, estudiantes de postgrado, y administradores senior. No hay mayor amenaza a la posición de liderazgo de la educación superior americana que la creciente parsimonia americana en apoyar a la educación superior pública».

ser escuchada en cada ciclo de acreditación. ¿Cómo queda reverberando esa escucha puertas adentro? ¿Cómo cubre la Universidad nuevas demandas desde el sistema de aseguramiento de la calidad? Por ejemplo, por el momento, los programas de pregrado —salvo las Pedagogías y Medicina— no tienen la obligación de estar acreditadas por separado. ¿Se incentivará algún tipo de acreditación o certificación, nacional o internacional, que vaya más allá de la importante labor de las comisiones locales de autoevaluación? En la misma línea, ¿de qué manera encuentran los colegios y asociaciones profesionales o gremiales, una acogida en la Universidad y sus quehaceres?

La escucha a los sistemas universitarios internacionales: Por cierto, la Universidad de Chile requiere una escucha institucional que va más allá de las fronteras nacionales. Esto incluye desde organizaciones transnacionales, como la Unesco, a otros sistemas universitarios internacionales. ¿Qué zonas geográficas y geopolíticas están siendo institucionalmente cubiertas y cuáles no? La Universidad de Chile tiene una opción preferencial por América Latina, lo cual es razonable y está en sintonía con la tradición y origen de nuestro sistema. Pero esta región, nos guste o no, está en los lugares rezagados de la sociedad del conocimiento y, a pesar de que crece, no lo hace al mismo ritmo de otros sistemas con niveles similares de desarrollo (De-Moya-Anegón et al., 2021). Los hechos indican una pujante alza de la influencia de las universidades de Asia del Este, especialmente desde China (Kirby, 2022). ¿Cómo se abre paso la Universidad en estos entornos? ¿Cómo institucionaliza las relaciones con estos emergentes, o más bien ya dominantes, sistemas universitarios? Los procesos de internacionalización van más allá de intercambios académicos, que benefician a las partes involucradas, sino que tienen un impacto geopolítico mayor para las naciones involucradas (Lee, 2021).

1.2 Escuchar a la sociedad civil movilizada y no movilizada

La sociedad chilena ha experimentado cambios profundos, muchos de ellos de forma subterránea y de la mano de demandas de la sociedad movilizada. Estos movimientos tienen su punto álgido en el estallido social de octubre de 2019 (Ruiz Encina, 2020). En el acontecer del estallido y de otras movilizaciones se hizo común la expresión «no lo vimos venir». La sensibilidad de la elite dirigencial en todo tipo de instituciones, incluidas las universidades, se ha visto perpleja ante la súbita aparición de nuevas demandas. Por eso, el escuchar atento es una acción necesaria para las instituciones y, en particular, para la Universidad de Chile. ¿Cómo se institucionaliza un escuchar de anhelos y demandas que no

se canalizan de forma expĺcita y no llegan a ser oídas por cúpulas, sino hasta que vemos su expresi3n ḿs disruptiva y, en casos extremos, violentas?

Aprendizajes desde las demandas feministas: En el devenir reciente de la misma Universidad de Chile se encuentran algunas respuestas a c3mo relacionarse con la sociedad movilizadora, muchas veces dinamizando los cambios demandados. Un buen ejemplo es la irrupci3n de los feminismos. Si bien las demandas por igualdad de ǵnero tienen expresiones masivas y de amplio alcance desde el mayo feminista de 2018 (Palma Manŕquez, 2018), en la Universidad el trabajo de acad3micas, estudiantes y personal de colaboraci3n por mayores derechos para las mujeres tiene d3cadas de desarrollo. Es posible fijar la institucionalizaci3n de las demandas feministas en el establecimiento de la Oficina de Igualdad de Oportunidades de Ǵnero, en el 2013, y en la posterior publicaci3n del libro *Del biombo a la c3tedra* (Universidad de Chile, 2014), que devel3 las mltiples brechas de ǵnero al interior de la instituci3n. Para la superaci3n de las desigualdades de ǵnero, se generaron una serie de polıticas universitarias, algunas de las cuales se plasmaron en los proyectos de desarrollo institucional I y II. Posteriormente, en 2018, la Oficina fue transformada en Direcci3n de Ǵnero. Estas iniciativas institucionales tambi3n fueron acompaњadas con avances similares en las facultades, especialmente en aquellas con las brechas ḿs agudas en matrícula. Por ejemplo, en 2014, la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas (FCFM), empujada por una determinada red de acad3micas, estableci3 el Programa de Equidad de Ǵnero (PEG) y el Programa de Equidad de Ǵnero en la Academia (PEGA) (Kim y Celis, 2021). Recientemente, en 2022, las luchas por igualdad de ǵnero alcanzan un nuevo hito en la elecci3n de Rosa Dev3s como la primera rectora de la Universidad de Chile.

La diversidad y la equidad llegaron para quedarse, no solo en las universidades. Qu3 duda cabe, es cosa de observar la maravillosa revoluci3n cultural que nuestras estudiantes, acad3micas y funcionarias est3n realizando, no solo por ellas, sino para defender y exigir la dignidad y respeto que merece todo ser humano. Dentro de las luchas de ǵnero se encuentran, tambi3n, movilizaciones en torno a las disidencias sexuales y a los derechos de quienes se dedican a labores de cuidados. Sin embargo, a pesar de los avances, por la amplitud de la brecha y de las transformaciones que se requieren para alcanzar dicha equidad, requieren una escucha permanente y un seguimiento atento a los objetivos trazados.

El recorrido institucional en la equidad de ǵnero puede servir de ejemplo de escucha de otras demandas de la sociedad movilizadora. El acceso, permanencia, y participaci3n de los pueblos indígenas en la Universidad intersecan con las demandas de ǵnero. Ya hay avances en esta materia. El 2019, el Senado

Universitario aprobó la Política universitaria para avanzar en la incorporación de los pueblos indígenas, sus culturas y lenguas en la Universidad de Chile. Junto con la implementación de estas políticas se debe seguir avanzado, con objetivos y metas explícitas desde la institución, y una cercanía e involucramiento constante con indígenas miembros y no miembros de la comunidad universitaria.

Escuchas en la crisis climática: Otra causa de creciente acción colectiva en Chile y el mundo es el cambio climático, problema que abre un abanico de acciones en todas las áreas del saber y dimensiones de la vida social. La escucha va desde las implicancias —naturales, económicas, políticas y sociales—, pasando por los avances tecnológicos, hasta formas de educar en sustentabilidad y paliar la llamada ansiedad o desesperanza climática. La Universidad de Chile ya tiene en marcha una serie de iniciativas y compromisos, tanto institucionales como dentro de las unidades académicas.

Es necesario mantenerse alerta con una escucha activa, sobre todo hacia aquellas comunidades que sufren los efectos de la contaminación ambiental y el cambio climático. También se deben fomentar las agrupaciones estudiantiles movilizadas en la temática, para que su acción, en contacto con el resto de la sociedad civil, pueda sensibilizar a los tomadores de decisiones, y para que comiencen a tomar la posta de un asunto que amenaza la estabilidad planetaria tal como la conocemos hoy. Varias son las funciones universitarias llamadas a una escucha activa respecto al clima: educar a la comunidad y al público en general, generar conocimiento tanto desde la investigación básica como aplicada, otorgar servicios de transferencia tecnológica para las políticas públicas y las comunidades afectadas, generar debate público, y que cada campus tenga una infraestructura sustentable (McCowan, 2022).

Escuchando a los niños y las niñas pobres, un grupo que no marcha: Quizás un desafío mayor a los anteriores, en términos de escucha y sensibilidad, lo representa aquellas demandas sociales que afectan a quienes no se movilizan, sin acaparar, por tanto, la atención de autoridades nacionales. Un caso emblemático y grave para el presente y futuro del país es la condición de NNA en situación de pobreza. Unicef estima que en Chile hay 1,2 millones de niños y niñas que viven en ambientes de pobreza, marginalidad y falta de oportunidades, quienes, además, reciben una pésima educación pública parvularia y escolar. Esta situación debería impactarnos como país, y como integrantes de comunidades universitarias, algo que no ocurre en ninguno de los dos casos (Pérez y Celis, 2016).

En la última década, la investigación internacional ha avanzado en precisar los efectos de la pobreza en el desarrollo cognitivo, afectivo, social y recreativo de NNA. En particular, se ha demostrado que los contextos de pobreza y vulnerabilidad producen impactos profundos, no solo en las oportunidades

sociales y económicas de NNA, sino que también en su biología y salud, tanto física como mental (Holz et al., 2015; Kim et al., 2013; Luby et al., 2013). Los resultados son demoledores. Estos estudios demuestran que los efectos de una infancia vulnerable son de largo plazo y se cargan durante toda la vida. Esto no solo tiene costos importantes para la persona, sino que también para la sociedad en su conjunto. ¿Qué más evidencia necesitamos?

Escuchando desde las reformas a la educación: Si hay algo ausente en la definición de las actuales políticas públicas tendientes a reformar la educación, es la falta de evidencias que las respalden desde la práctica y de la más reciente investigación universitaria. Esto no solo en el ámbito de la educación, sino que también de estudios que nos ayuden a develar las causas y los efectos de la pobreza, así como las estrategias más efectivas para superarla. Aunque hablamos de considerar a las infancias primero, poniendo énfasis en los controles e institucionalidad para hacer frente al drama de la vulneración de derechos de NNA en el Sename (hoy con otro nombre), pareciera que nos da vergüenza reconocer los niveles de pobreza infantil que tenemos en el país y la pésima educación que les entregamos, sin darnos cuenta de que esa falta de reconocimiento es el mayor problema. Mientras no exista el compromiso político y público de erradicar la pobreza infantil y mejorar la educación pública que esos niños y niñas reciben, con metas y acciones concretas y asignando los recursos necesarios, las consignas de «eliminar las inequidades y desigualdades» y «poner a los niños primero» no dejarán de ser un eslogan política y electoralmente llamativo, pero humana y socialmente cruel, irresponsable e inconducente.

No decimos que en estos últimos años no haya habido discusiones y conflictos en torno a estos temas. Decimos que no ha existido debate formal, serio, con evidencias y análisis comparados, con mirada país y de largo plazo, acerca de qué educación e instituciones educacionales, en sus diferentes niveles, requerimos para tener un mejor país para todas y todos, especialmente para quienes son más vulnerables.

Ello es el claro reflejo de que en Chile hablamos mucho de la educación pública y de su importancia pero, a partir de lo que proyecta ese reflejo, parte importante de la clase dirigente de nuestro país no cree en ella. Muchos ni siquiera la han vivido, o sufrido, ni se ven afectados por las consecuencias que una mala educación pública acarrea a las familias. Es cosa de observar la forma en que se han elaborado y aprobado las reformas educacionales que hoy tenemos, en que el profesorado, las instituciones educacionales (principalmente las universidades y sus comunidades), las y los intelectuales y premios nacionales, las academias del Instituto de Chile, las organizaciones de base y las comunidades escolares, tuvieron casi nula participación, relevancia y capacidad de incidir.

En tiempos de democracia, transparencia y participación ciudadana, es inaceptable que políticas públicas de tamaño trascendencia —como la elaboración de las propuestas de reformas educacionales— se hayan resuelto entre cuatro paredes, por personas cuyos nombres, experiencia y competencias no se conocieron públicamente en su momento. ¿Cuántos libros, ensayos o *white papers*, con una visión integrada de lo que debería ser un sistema educacional de calidad y equidad, y elaborados desde miradas que representarían diferentes perspectivas, partiendo por el Ministerio de Educación, fueron conocidos y debatidos públicamente de manera previa y durante la elaboración, discusión y aprobación de las leyes respectivas? Bien pocos y desconocidos, a decir verdad.

1.3 Escuchar los cambios generados por nuevos conocimientos científicos, humanísticos, y por los avances tecnológicos

Hay eventos científicos, tecnológicos y humanísticos que cambian nuestra comprensión del mundo. Con frecuencia, avances y descubrimientos revolucionan nuestra existencia, desde eventos en la exploración espacial hasta hallazgos arqueológicos. Las universidades son muchas veces lugares privilegiados donde se incuban tales descubrimientos. Desde Chile, país con mínima inversión en investigación e innovación, y al margen de las grandes rutas generadoras de conocimiento, resulta un desafío mantener una escucha institucional hacia estos avances. Si bien la Universidad de Chile —en nuestros laboratorios, oficinas y terrenos— está conectada a estos avances, las limitaciones de recursos exigen una cuidada priorización. ¿Qué apuesta científica, humanista o tecnológica tiene la institución en ejecución o en ciernes? Estas apuestas representan modos de escuchar los cambios que se avecinan.

Escucha a apuestas de investigación interdisciplinaria: En universidades de otras latitudes existen ejemplos de ambiciosos proyectos de investigación, fuertemente financiados y de carácter interdisciplinario. Por ejemplo, en 2019, la Universidad de Hamburgo en Alemania, en conjunto con otras universidades, lanzó el clúster de excelencia *Understanding Writing Artefacts* (entendimiento de artefactos escritos). Su objetivo es desarrollar un marco global para el estudio de todos los artefactos escritos, desde el comienzo de la escritura hasta los tiempos presentes en todas las regiones donde estos existan. El clúster partió con la contratación de 55 investigadores en disciplinas que van desde las humanidades hasta las ciencias de la computación. A la fecha, cuenta con 11 campos de investigación y 55 proyectos en curso³.

3. <https://www.csmc.uni-hamburg.de/written-artefacts.html>

Este ejemplo llama la atención, no solo por su ambición y apuesta por la interdisciplinaridad, sino porque, además, releva disciplinas de las artes y las humanidades. Estas áreas han sufrido bajo la aplicación de un modelo de generación de conocimiento que favorece a las ciencias y tecnologías; aquello que puede ser rápidamente catalogado como nuevo conocimiento y transferido hacia aplicaciones del Estado y los mercados (Slaughter y Rhoades, 2004). Afortunadamente, la Universidad de Chile tiene una trayectoria en la revitalización de las artes y las humanidades. Sin embargo, se requiere de apuestas más ambiciosas y de alcance nacional e internacional. Ampliaremos esta idea en la siguiente sección, del escucharse, donde ponemos acento en los desafíos internos que nos impiden, o nos posibilitan, hacernos cargo de las demandas escuchadas desde nuestro entorno.

Por sí sola, la Universidad no está en condiciones para asumir proyectos de una envergadura similar a la del clúster de la Universidad de Hamburgo. La magnitud de estos emprendimientos científicos, tecnológicos, y humanistas exige priorización y colaboración para abordarlo con el estado del arte. Proyectos de esta magnitud requieren el esfuerzo de varias disciplinas, importantes recursos financieros, de equipamiento e infraestructura. Los costos de montar estos proyectos son más altos y de la más variada naturaleza. ¿Cómo se equilibra y procesa esta necesidad?

II. TIEMPO DE ESCUCHARSE

Universidades de gran tamaño y complejidad requieren mecanismos institucionalizados de escucha a su comunidad. Reconocer los diferentes desafíos y ánimos internos es lo que llamaremos escucharse. En la Universidad de Chile, el desafío de escucharse tiene el componente adicional propio de una organización que muchas veces se percibe como un archipiélago de archipiélagos. Es decir, una comunidad atomizada en varias unidades académicas, con bastante autonomía, pero con dificultades para aunar principios y objetivos comunes. En esta sección abordaremos cuatro desafíos del escucharse en la Universidad de Chile. Primero, discutimos el escuchar a la comunidad, en particular al estamento estudiantil, con énfasis en diversidad, equidad e inclusión. Luego, revisamos el escucharse en los estamentos académicos y en el personal de colaboración, con el desafío del bienestar en el trabajo y la retención del talento. En tercer lugar, abordamos el desafío de armonizar las distintas unidades académicas y de la organización más adecuada para la generación de conocimiento. En este apartado, haremos la propuesta de escucharse desde el humanismo y las

humanidades. Finalmente, planteamos el desafío de cómo damos cuenta a la sociedad de lo que hacemos en la Universidad.

2.1 Escucharse en el estamento estudiantil

Los desafíos de diversidad, equidad e inclusión: Al ser la Universidad de Chile una institución selectiva, la calidad de su quehacer se ha considerado siempre como una de las características del deber ser de la universidad pública. Esa calidad se transformaría en equidad cuando se entregase a estudiantes provenientes de todos los sectores socioeconómicos, quienes han ingresado solo sobre la base de sus méritos propios. Esta premisa daba paso a la creencia de que habría que evitar cualquier medida que significara una baja en los niveles de exigencia, para no disminuir la calidad; por ejemplo, disminuyendo los puntajes de ingreso.

El año 2010, como universidad nos dimos cuenta de que en determinadas carreras el porcentaje de estudiantes provenientes de colegios particulares pagados superaba el 40 % o 50 %, cuando el universo de estos estudiantes, en términos nacionales, no superaba el 8 %. En cambio, la proporción de estudiantes provenientes de colegios fiscales rondaba el 25 % o 30 %, pese a que estamos hablando de una universidad del Estado. La rectoría de ese momento planteó que no se trataba de aumentar los porcentajes de estudiantes provenientes de colegios fiscales únicamente por ser la nuestra, también, una institución fiscal, aunque ello es una de nuestras razones de ser.

En ese contexto, no solo había que preservar los ambientes de diversidad, equidad y calidad como parte de nuestra misión, también porque estos enriquecían de una manera mucho más amplia el quehacer universitario individual y colectivo, donde cada uno de las y los estudiantes contribuyese — desde su propia cultura, vivencias y carencias— al trabajo individual y colectivo de sus pares, y, por ende, a su formación como personas, profesionales, y ciudadanos, enriqueciendo al resto de la Universidad con esa nueva forma de entender la calidad. Y nuestra comprensión pasó a ser que equidad «es» calidad. A partir de ahí —y en un proceso no exento de dificultades por lo que significa un cambio cultural en una universidad selectiva— la equidad pasó a ser un elemento presente en las políticas y acciones institucionales.

Pero sabemos que tener un acceso más equitativo, o una mayor diversidad en nuestros campus, no necesariamente se traduce en un aprendizaje de calidad (Bowman, 2013). La diversidad es necesaria, pero no suficiente. Enriquecerse de ella requiere de una gestión que promueva mayor diálogo intergrupar, sentido de pertenencia y cohesión comunitaria (Gurin, Nagda y Zúñiga, 2013). Es más,

este desafío se acentuó durante el período de la pandemia de covid-19, en el cual la interacción se redujo de forma drástica debido a una educación remota de emergencia, con cientos de clases con cámaras apagadas. Luego de dos años apartados del campus, hay generaciones completas de estudiantes para quienes la universidad ha sido, principalmente, a distancia. Mientras terminamos este artículo, aún se exige el uso de mascarillas en oficinas, salas de reuniones y de clases, y pases sanitarios para ingresar al campus. Reconstruir las confianzas, volver a aprender a interactuar, a usar los espacios públicos y convivir con lo aprendido (ej., uso de videos y reuniones remotas), es uno de los desafíos presentes y futuros más apremiantes.

Los desafíos de representación: Incluso antes del estallido social del 2019 y a la posterior pandemia, ya se observaban síntomas de desgaste en la manera de relacionarse entre estudiantes, y entre estudiantes y profesores. Esto se manifiesta, en la Universidad de Chile y en otras latitudes, en una dificultad para lograr representatividad y fortalecer las federaciones estudiantiles (Klemenčič, 2014). Es un hecho alarmante que, desde el 2019, la centenaria Federación de Estudiantes de la Universidad de Chile (FECH) no ha alcanzado los quórums mínimos para conformar su mesa directiva. Las inquietudes académicas, políticas y de la vida universitaria no han disminuido entre las y los jóvenes, son las formas de organizarse y relacionarse con profesores y autoridades las que han cambiado y necesitan rearmarse. Más que intervenir con paternalismo, la institución debe escuchar al tiempo que prueba fórmulas de formación y diálogo democrático.

Los desafíos de salud mental: Una de las inquietudes enarboladas en los últimos años por los estudiantes, y que parece tener mayor severidad post pandemia, es la salud mental. El estrés y, en general, la salud mental de los estudiantes pasó de ser estigmatizada a un asunto relevante que llama a las instituciones a tomar acción (Lisnyj et al., 2021). Hay un amplio consenso en que los niveles de estrés se incrementan en la educación superior, lo que deriva en otros cuadros que deterioran la salud mental y que se expresan en alarmantes cifras de ansiedad, depresión y pensamiento suicida (Auerbach et al., 2016). También debemos tener presente que el estrés varía en los distintos sectores de la población. Por ejemplo, las mujeres reportan mayores niveles que los hombres (Martínez et al., 2021). Escucharse en torno a la salud mental también es uno de los desafíos más urgentes que nos toca como comunidad.

2.2 Escucharse en los estamentos académicos y del personal de colaboración: Los desafíos del bienestar y la retención del talento

En un paisaje fragmentado, como el de la Universidad de Chile, la realidad de los estamentos académicos y del personal de colaboración puede variar dramáticamente. Al igual que con el estamento estudiantil, la diversidad del personal universitario es compleja y atomizada en unidades académicas. Esto es, por cierto, una característica valiosa de las universidades públicas, pues la pone en contacto, o en escucha, con múltiples dimensiones de la sociedad (Rhoades, 2000). El punto es que esta atomización le exige a la institución, y en especial a su administración central, una actitud de escucha permanente que dinamice y persuada a esas fuerzas centrífugas hacia los principios y objetivos de la universidad.

[...] the key is for managers to trust the faculty, to see them as a resource more than as a problem and obstacle to change, and to recognize that, in complex and multi varied ways, units are changing to address new political, economic, cultural, and professional realities. (Rhoades, 2000, pp. 60-61)⁴

Ya hemos mencionado que la institución debe aunar esfuerzos para cumplir su misión, no es solo un agregado de sus partes. Sin embargo, generar una visión y una estrategia común no puede ser forzado. En nuestra universidad pública, los medios son tan relevantes como los fines, y escucharse debería ser una de esas prácticas que se ejercen constantemente. Esto requiere no solo de una disposición a —y habilidad de— escuchar de los directivos de todo nivel, sino que también de preguntarse sobre la gobernanza, es decir, sobre las estructuras de toma de decisiones y de organización. ¿Es la gobernanza que tenemos hoy aquella que responde de mejor manera a una organización dinámica basada en conocimiento, que atrae, fomenta y retiene talento?

El asunto de retención de talento en la academia es un desafío estratégico para las universidades hace décadas. A medida que avanzó la pandemia de covid-19, en los estudios de educación superior se popularizó el término *the great resignation* (la gran resignación) para dar cuenta de una sensación de

4. Traducción propia: «La clave para los directivos es confiar en sus académicos, mirarlos como un recurso más que un problema y un obstáculo a los cambios, y reconocer que, en múltiples y complejas formas, las unidades académicas están cambiando para responder a nuevas realidades políticas, económicas, culturales, y profesionales».

agotamiento e insatisfacción en el trabajo, lo cual usualmente culmina en una renuncia (Gewin, 2022, 31 de mayo). Este fenómeno se ha evidenciado con fuerza en países anglosajones. Si bien no hay reportes o evidencias de esto en Chile, es oportuno preguntarse por el bienestar y la motivación del personal. ¿Cuáles son los instrumentos de escucha institucional de la Universidad de Chile hacia sus académicos y personal de colaboración? ¿Cuáles son los indicadores de satisfacción, rotación e intenciones de permanencia en la Universidad? Este escucharse también debe tener una mayor sensibilidad hacia grupos particulares. Por ejemplo, después de varias décadas, Chile comenzó a ser un destino interesante para investigadores extranjeros. Luego de la crisis social y la pandemia, ¿cómo ha variado la atracción, retención y satisfacción de este grupo?

2.3 El desafío de la armonía entre unidades académicas y la oportunidad de repensarnos desde las humanidades y el humanismo

Las disciplinas de las humanidades, las artes, las ciencias sociales y de la comunicación de la Universidad de Chile, así como sus respectivas comunidades, estuvieron entre las que, con mayor violencia, se ensañó la dictadura cívico-militar, pues estaban en la base del desarrollo del pensamiento crítico y de la libertad de pensamiento, de opinión, y de expresión. Devenida la democracia, se mantuvo, en los hechos, el paradigma de la dictadura de que el desarrollo nacional tenía que ver con crecimiento económico y productivo; de allí, derivó la idea de que el apoyo mayoritario de las fuentes estatales de financiamiento a la investigación deben ser a las disciplinas relacionadas con la ciencia y la tecnología. La Universidad de Chile no escapó a ello, situación que se vio reflejada en los mayores aportes presupuestarios a esas áreas del conocimiento, ignorando la precariedad de las demás disciplinas. En el país esto no era solamente cosa de recursos, ya que las políticas públicas se concentraron, mayoritariamente, en los temas económicos y productivos. Hoy vemos las consecuencias.

La Iniciativa Bicentenario como ejemplo de escucharse: En 2006, la rectoría de la Universidad de Chile planteó que el desarrollo armónico del país también tenía que ver con su desarrollo humano, cultural y social, ámbitos en los cuales resulta fundamental el aporte e involucramiento de las humanidades, las artes, las ciencias sociales y de la comunicación. Para ello, impulsó la Iniciativa Bicentenario con el fin de revitalizar esas disciplinas y hacer del Campus Juan Gómez Millas un modelo de campus en estas áreas del conocimiento, única manera de hacerse cargo institucionalmente no solo de sus precariedades,

desesperanzas y desconfianzas no resueltas desde su desmantelamiento, sino que también de preservar y proyectar el sentido académico de la Universidad de Chile. Con una inversión de US\$ 50 millones aportados por el Estado y US\$ 30 millones por la Universidad, a partir de 2010 se fortaleció el cuerpo académico y el quehacer de esas disciplinas, y en el campus se construyeron tres grandes aularios, un complejo polideportivo, los nuevos edificios de la Facultad de Filosofía y Humanidades y de la Facultad de Ciencias Sociales, además de una Plataforma Cultural, recientemente inaugurada, transformándose así en la realización de mayor envergadura de los últimos decenios de la Universidad.

Con el mismo propósito, a partir de 2011 se empezó a elaborar el Proyecto Vicuña Mackenna 20 (VM20) en lo que fuera la antigua Facultad de Ciencias Químicas y Farmacéuticas, cuyo proyecto de arquitectura y financiamiento fue aprobado por el Consejo y Senado universitarios en los últimos meses de dicha rectoría (marzo 2014). La iniciativa contempla un hall de conciertos para la Orquesta Sinfónica Nacional de Chile, salas para el Ballet Nacional Chileno, salas para el Coro Sinfónico, la Camerata Vocal y demás espacios del Centro de Extensión Artística y Cultural de la Universidad. También contempla un edificio para la Facultad de Gobierno, y otro para congresos, educación continua y postgrado, todos prontos a ser inaugurados.

Escucharse en deuda con las artes: Lamentablemente, y por desacuerdos internos de la misma facultad, no prosperó, en 2010, la parte de la Iniciativa Bicentenario que contemplaba construir en el Campus Gómez Millas un edificio para todas las unidades académicas de la Facultad de Artes, hoy dispersas por la ciudad. La idea era reemplazar tanto el actual edificio en Santiago Centro —construido hace más de 50 años y que hoy alberga a las artes musicales y sonido en espacios carentes de los nuevos requerimientos tecnológicos— como los demás lugares —inadecuados y precarios— destinados para las artes de la representación y para las artes visuales. De esta manera, se construiría en el Campus Juan Gómez Millas un edificio que integrase arquitectónicamente a toda la facultad y que estuviese diseñado y equipado con tecnología del siglo XXI, de modo que pudiera albergar todas las expresiones contemporáneas de las artes, facilitando el cultivo de cada una de sus carreras con el soporte tecnológico requerido, así como las expresiones conjuntas de las disciplinas de la facultad y del campus. Esta iniciativa iba más allá de un proyecto de infraestructura, ya que consideraba respetar y fortalecer el cultivo y difusión de las artes en el más alto nivel disciplinario, así como relevar su presencia e incidencia en el quehacer de la Universidad, y en el desarrollo cultural y patrimonial del país. En este ámbito, la Universidad tiene un desafío —más bien una deuda— con la cultura: albergar al Museo de Arte Contemporáneo (MAC) en una infraestructura digna para

preservar y relevar el patrimonio artístico del país, deuda que ha estado ausente en las políticas universitarias, dejándose pasar oportunidades para haberla reparado⁵.

Repensarnos desde las humanidades y el humanismo: La Iniciativa Bicentenario fue el desafío de su tiempo. Sin embargo, viene al caso recordarlo, porque sería limitado y miope pensar que el objetivo último de este proyecto era entregar recursos económicos a las diferentes unidades académicas involucradas para que cada una de ellas, de manera aislada y sin relacionarse entre sí, fortalecieran sus cuerpos académicos y mejoraran el ambiente e infraestructura en que realizan su quehacer; y que, a partir de ahí, cada una de las unidades siguiera su camino propio.

Por el contrario, a partir de lo logrado creemos que el mayor desafío de la Universidad de Chile es repensarse y proyectarse institucionalmente como un todo desde las humanidades y el humanismo, en su amplio sentido y significado: en relación con el conocimiento sobre el ser humano, sobre la formación humanista, y sobre la reflexión sobre la condición humana, irradiando e impregnando, con ello, tanto la comprensión y el hacer de todas las disciplinas de la Universidad, como su modelo educativo, su modelo de investigación y creación, su modelo de convivencia interna, y su modelo de gobernanza y estructura organizacional⁶. Es un desafío mayor y urgente para la Universidad

5. Sobre el MAC y la posibilidad de instalarlo en el Edificio de Correos, Víctor Pérez Vera publicó tres cartas en *El Mercurio*, durante el 2020 y el 2021:

<https://www.elmercurio.com/blogs/2020/10/25/82947/Edificio-de-Correos-y-Museo-MAC.aspx>

<https://www.elmercurio.com/blogs/2021/01/07/84834/MAC-de-U-de-Chile.aspx>

<https://www.elmercurio.com/blogs/2021/10/23/92548/edificio-de-correos.aspx>

6. Tal como señalan Pey y Oyarzún (septiembre, 2013): «Las humanidades son, en la universidad, la insistencia de una disposición y una tarea que está en el fundamento mismo de lo universitario, si hemos de entender este último como la voluntad no condicionada de saber y de saber en común en pro de lo común: dicho de otro modo, como la incondicionalidad del conocimiento en indiscernible vinculación con la apertura de lo humano. Esto es lo que las humanidades aportan a la universidad como institución, magnitud histórica y modo de vida. Por eso la cuestión de las humanidades es indisociable de la cuestión de la universidad». Así también se refiere Giannini (1995) sobre las humanidades y la universidad: «Ahora bien, de modo análogo a como la plaza—o el territorio abierto de lo público—pertenece a la esencia espacial de la ciudadanía, así, la escuela pertenece a la esencia de la temporalidad civil. ¿Por qué? Porque por múltiples razones que no cabe desarrollar aquí, el acto de enseñar no sólo supone la pausa, como es manifiesto, sino él mismo es un acto de pausa, que apunta desde allí, desde el mundo de visibilidades en que se mueven maestro y discípulo, hacía lo invisible que gobierna todos los entes, y a todos los valores y todos los intereses por los

de Chile escuchar, desde las humanidades y el humanismo, la reflexión sobre los nuevos paradigmas de la universidad pública del siglo XXI⁷.

2.4 El desafío de darle cuentas al país de nuestra contribución

Dar cuenta de su quehacer e impacto es prácticamente una tendencia indiscutible de las universidades del siglo XXI. Esta corriente está impulsada por varias fuerzas de distinta naturaleza, tales como mecanismos de aseguramiento de la calidad internos y externos, competencia por recursos y talentos locales, nacionales y globales, la creciente hegemonía de los rankings, o un estándar internalizado y promovido por los profesionales del sistema de educación superior. Así, son variadas las formas en que las universidades dan cuenta al público de lo que hacen. Por ejemplo, los tradicionales informes con indicadores y métricas han dado paso a complejos sitios con visualizaciones atractivas e interactivas para el público. Asimismo, los ceremoniosos eventos de rendición de cuentas de autoridades hoy se complementan con un constante flujo de información a través de las redes sociales. Estos esfuerzos y nuevas formas de comunicar son importantes, pues dar cuenta es una forma de decirle a la sociedad qué hemos hecho con sus recursos y anhelos.

Escucharse en el rendir cuentas: Qué medir y cómo comunicarlo es también un asunto que requiere escucharse, pues impacta de múltiples formas en las unidades académicas y en sus individuos, sobre todo en instituciones en que el prestigio es valorado (Pfeffer y Salancik, 1978). Estas decisiones pueden

que ambos —maestro y discípulo— se juegan a diario. Un acto de pausa que apunta hacia aquel principio de cohesión por el que una sociedad, avanzando cuanto se quiera, sigue reconociéndose en el tiempo como una y la misma. Es a esta comunidad de experiencia, de valores, de cosas, que los medievales llamaron *Universitas*. La Universidad - el ámbito de la Universidad - representa el último y más pleno principio congregativo de una sociedad, porque en él se recrea el círculo inteligente de la vida. Se recrea propiamente la humanidad del hombre». (pp. 68-69)

7. Conviene aquí citar a Nussbaum (2010): «Se están produciendo cambios drásticos en aquello que las sociedades democráticas enseñan a sus jóvenes, pero se trata de cambios que aún no se sometieron a un análisis profundo. Sedientos de dinero, los estados nacionales y sus sistemas de educación están descartando sin advertirlo ciertas aptitudes que son necesarias para mantener viva la democracia. Si esta tendencia se prolonga, las naciones de todo el mundo en breve producirán generaciones enteras de máquinas utilitarias, en lugar de ciudadanos cabales con la capacidad de pensar por sí mismos, poseer una mirada crítica sobre las tradiciones y comprender la importancia de los logros y los sufrimientos ajenos. El futuro de la democracia a escala mundial pende de un hilo». (p. 20)

generar desbalances importantes en recursos y reconocimientos internos. Esto es especialmente delicado cuando existen presiones externas, como rankings e incentivos institucionales, que interfieren o buscan dirigir a distancia el rumbo de las instituciones (Marginson, 1997). Se puede caer, por ejemplo, en la superficialidad de celebrar aquellos rankings donde la instituci3n es n3mero uno, e ignorar o descalificar aquellos en que se desciende. M3s grave a3n es la b3squeda de perseguir a toda costa los indicadores premiados por incentivos externos, ignorando la tradici3n, el sentir e incluso parte del impacto de la comunidad. En la literatura especializada, este tipo de conducta que busca el prestigio dentro de las jerarquías acad3micas a toda costa recibe el nombre de *striving institutions* (O'Meara, 2007). Si no somos cuidadosos, podemos comprometer nuestro presente y futuro. Hay un riesgo de desnaturalizaci3n de nuestro quehacer y sentido. He aqu3 una discusi3n bisagra entre el escucharse y hacerse escuchar.

En el escuchar, a la Universidad de Chile no debieran serle extrañas aquellas voces que tienen que ver con preguntas o juicios acerca de lo que hace. Por el contrario, por razones de probidad p3blica y transparencia, es obligaci3n de la instituci3n y de sus autoridades, sean unipersonales o colegiadas, la rendici3n de cuentas (*accountability*, en ingl3s) tanto del uso y manejo de sus recursos de origen p3blico o privado, como de las actividades que conforman su quehacer y de los logros alcanzados. Logros respecto a metas previamente declaradas y seg3n criterios o m3tricas pertinentes al tipo de actividad y a la disciplina del conocimiento de que se trata⁸.

¿Vamos hacia un Plan de Desarrollo Institucional con sentido misional?: En esa l3nea, en 2006, el Senado Universitario aprob3 el primer Proyecto de Desarrollo Institucional (PDI) que estableci3 para la Universidad una visi3n de futuro, caracteriz3 el escenario externo en que se inserta, y defini3 un conjunto de objetivos estrat3gicos y una propuesta de acciones tendientes al logro de estos, as3 como un anexo con posibles indicadores (Universidad de Chile, 2006). En mayo de 2014, la rectoría de entonces public3 una Cuenta de Gesti3n con el detalle de los logros alcanzados en el per3odo 2006-2014 (P3rez, 2014), relacion3ndolos tanto al proyecto inicial de esa rectoría como a los objetivos del PDI. En 2017, el Senado Universitario aprob3 un nuevo PDI para la siguiente d3cada, con objetivos e indicadores de desempeño (Universidad de Chile, 2018).

8. Seg3n Zalaquett (2008), «los principios de probidad p3blica, transparencia y la obligaci3n de rendici3n de cuentas de las autoridades a sus representados, as3 como el derecho de los ciudadanos de fiscalizar las medidas estatales y las pol3ticas p3blicas, son principios generalmente aceptados de la 3tica pol3tica democrática». (p. 8)

Si bien el PDI tiene la finalidad de orientar el desarrollo y quehacer interno, el desafío institucional es hacerlo visible y comprensible hacia la comunidad y el Estado. En ambos casos, visibilizarlo hace que tome la forma de un compromiso explícito, toda vez que permite objetivar el discurso genérico de los propósitos de la Universidad y, lo más importante, compromete a la institución y a sus autoridades a rendir cuenta pública a través del análisis crítico de los valores alcanzados por los mismos indicadores establecidos en el PDI, algo que la institución no está acostumbrada a hacer, menos de manera pública. Quizás el responderse la pregunta de cuán bien lo está haciendo sea el desafío de gestión institucional más pertinente que tenga hoy la Universidad. Ello significa entrar a un proceso autocrítico de evaluación, que a su vez conlleva el desafío del análisis crítico de los indicadores, así como de los modos y formas de definirlos y utilizarlos.

Este es un tema crucial, ya que la experiencia comparada muestra que los rankings universitarios —construidos bajo los más diversos criterios, intereses y propósitos— y el uso de métricas —mayormente cuantitativas y muchas veces poco representativa de todas las disciplinas y «haceres»— tienden a orientar sesgadamente las prioridades disciplinarias y las asignaciones presupuestarias tanto por las universidades como por los Estados. Si bien es cierto que, por razones de fe y ética pública, la pregunta de cuán bien lo estamos haciendo debe ser respondida de manera abierta y lo más objetiva y concretamente posible, es responsabilidad de la comunidad universitaria asegurarse que los criterios bajo los cuales se construye la respuesta respeten la diversidad disciplinaria y valorativa de la institución, y no desnaturalicen ni su misión ni su labor.

III. TIEMPO DE HACERSE ESCUCHAR

Desde su fundación, la Universidad de Chile estuvo llamada a ser parte de la construcción de la República (Jaksic y Serrano, 1990). En ese proceso, alzó su voz para exponer sus ideas y propuestas en los debates nacionales que fueron abriendo caminos en esa construcción colectiva, siempre anticipándose. Es lo que la ciudadanía esperaba de ella al crearla. Hoy, cuando el país se convoca para debatir, elaborar y sancionar una carta constitucional que orientará su futuro desarrollo y convivencia, alzar la voz propositiva de la Universidad de Chile es uno de los desafíos institucionales de mayor envergadura de los que se haya enfrentado. Más aún cuando permanece el resabio de la institucionalidad educacional impuesta por la dictadura, que afectó y sigue afectando, la comprensión del sentido de lo público, en particular en relación con la educación y la universidad.

A la luz del tiempo y reflexión que la Universidad de Chile debería darse para escuchar y escucharse con motivo de celebrar sus 180 años, son varios los temas país en los cuales tiene la responsabilidad de hacerse escuchar de manera activa (i.e., «jugándose»), con ideas y propuestas innovadoras, efectivas y con mirada país. En lo que resta de este artículo plantaremos dos de estos temas, los que tienen en común ser condicionantes para preservar el sentido de lo público y de la educación pública en el país y, por ende, condicionantes, también, para preservar el sentido mismo de la Universidad de Chile.

3.1 Preservemos y fortalezcamos la Universidad Pública

En un momento histórico como el actual, en el que Chile está repensando los temas del ámbito y del espacio público, es del todo pertinente poner en la agenda nacional a las universidades públicas. Más allá de las consideraciones que, legítimamente, puedan hacerse respecto a las distintas dimensiones de lo público, desde nuestro punto de vista es público aquello que pertenece a todos y carece de propietarios privados. En el ámbito del conocimiento, la condición pública de las universidades del Estado permite generar ambientes de vida académica donde están garantizadas la libertad de cátedra y la plena libertad de pensamiento y de expresión para todos y todas, sin que nadie deba someter su parecer académico a grupo privado alguno. La no interferencia arbitraria de actores privados o de grupos corporativos es la condición de lo público. Por su independencia, por su complejidad, por su pluralismo, las universidades públicas son un factor fundamental de los sistemas de educación superior de cualquier país desarrollado. Desde 1973, Chile se ha apartado peligrosamente del buen sentido en estos asuntos. Todo indica que deberíamos recuperar el necesario equilibrio entre lo privado y lo público, otorgando a cada actor del sistema un marco razonable de deberes y derechos para cumplir eficazmente con su misión.

Hoy se hace indispensable relevar y fortalecer la dimensión de lo público, entendiéndolo como el espacio de lo común, donde se trama el tejido de la comunidad, y se formulan y procesan las expectativas del bien social y las alternativas de desarrollo del país. Pero esta dimensión, bien lo sabemos, ha estado largamente amenazada y disminuida por la dinámica privatizadora impulsada por la dictadura y los intereses particulares que concurren en ella. Por largos años, hemos asistido a un proceso de estrechamiento de la esfera pública que ha tenido, tiene y tendrá severas consecuencias para la vida de la comunidad nacional, a menos que revirtamos ese proceso, lo cual puede hacerse

de diversos modos. Aquí nos concierne señalar, especialmente, la necesidad de la preservación y la profundización del carácter público en el terreno de la educación, en todos sus niveles, sobre todo en el de la educación universitaria.

Es importante que el país mantenga espacios de libertad académica donde se enfrenten ideas diversas y disciplinas distintas. Un espacio pluralista significa, para las y los jóvenes que en él se forman, la ausencia de patrones rígidos de conducta, y la invitación a desarrollarse cada quien, según sus valores y sus posibilidades, aunque lógicamente dentro de un marco de respeto. Es en estos espacios donde creamos ciudadanía, donde concretamente se aminoran desigualdades sociales y económicas. Y es en ellos donde se desarrolla de modo auténtico y potente la carrera académica, esto es, el capital humano especializado en los temas más relevantes del saber.

Las universidades públicas, que para nosotros son las universidades del Estado, realizan aportes distintivos a los grandes objetivos del país, basadas en su carácter plural y no excluyente, tanto en lo relativo a la diversidad de las personas como a la posibilidad abierta de búsqueda del conocimiento, no limitada por intereses y credos particulares. Las instituciones públicas se diferencian de las privadas, sin desconocer la importancia que las últimas tienen para el país, en un aspecto decisivo: permiten que el Estado pueda garantizar la producción de bienes públicos fundamentales para la nación, con independencia de su impacto sobre intereses particulares y en conformidad con los principios básicos del pluralismo, la diversidad social, la libertad de expresión y la democracia.

Sin embargo, esta condición, que permite al Estado hacer valer efectivamente una visión estratégica de proyección histórica, está escasamente reconocida por la actual legislación. Nadie podría dudar que esta situación, que ya se arrastra por demasiado tiempo sin soluciones de fondo, trae consigo consecuencias graves para los bienes públicos y para el bien común, con evidencias que se nos presentan casi a diario.

La permanente necesidad de un nuevo trato: Teniendo esto en consideración, en noviembre de 2006, cuando se cumplieron 164 años de vida de la Universidad de Chile, la entonces rectoría propuso a la comunidad universitaria, a las autoridades del país y a la sociedad chilena iniciar una reflexión que diera paso a un Nuevo Trato entre el Estado y sus universidades. Con este propósito, en enero de 2009 se formuló una propuesta específica para tal propósito (Pérez, 2009). En los años siguientes, el tema continuó siendo planteado por dicha rectoría en diferentes instancias públicas, sin mayores avances. En 2010, el Nuevo Trato fue incorporado en el programa presidencial del candidato Eduardo Frei Ruiz-Tagle. En 2014, el Nuevo Trato fue incluido en el programa presidencial de la candidata Michelle Bachelet, en cuyo gobierno se promulgó la *Ley de Educación*

Superior (Ley 21.091) y la *Ley de Universidades Estatales* (Ley 21.094). En esta última, se incorporaron algunos aspectos del Nuevo Trato, pero lejos de lo que se proponía para revertir el daño que esas universidades habían recibido desde la dictadura —y que no había sido reparado por los siguientes gobiernos democráticos— y, menos aún, para fortalecerlas ante los desafíos de la sociedad del conocimiento y del desarrollo nacional. Quizás, el mayor desacierto de esta nueva legislación sea plantear un esquema colaborativo entre las universidades públicas, pero manteniendo un esquema de financiamiento que las hace competir entre ellas y que no considera las necesidades presupuestarias que cada casa de estudios pública regional requiere para transformarse en polos de desarrollo de sus territorios.

Libros con ideas y planteamientos fundados —y elaborados con robustez académica y evidencia empírica— habrían contribuido a que nuestros gobernantes y legisladores hubieran levantado la vista, tomado distancia de la coyuntura, y reaccionado con ideas y propuestas a los diferentes problemas de la coyuntura del sistema de educación superior, con una mirada de Estado centrada en el bien común y alejada de las presiones de los grupos de interés. Pongámoslo más directamente: ¿qué ideas y acciones plantea la reforma acerca de la universidad y su rol en el desarrollo integral de Chile del siglo XXI en la sociedad del conocimiento y de la información, y en un mundo globalizado? Más allá de avanzar en gratuidad como un derecho social para todas y todos —lo que es un cambio de paradigma, ni más ni menos—, pocas, en realidad. No es de extrañar, entonces, las críticas que se vienen haciendo tanto al texto final de la reforma a las universidades, como a la manera en que ella se está poniendo en práctica. Las consecuencias negativas que, en nuestra opinión, tendrá para el sistema universitario nos impulsan a seguir emplazando a los poderes públicos a que atiendan estas críticas con seriedad. Está en juego la existencia de un esquema universitario público de calidad, que ha costado mucho, a muchos y a muchas; que, a pesar de sus falencias, ha contribuido razonablemente al desarrollo nacional; y que tiene las bases sanas y el oficio para seguir haciéndolo mejor a futuro.

La Universidad de Chile debería hacerse escuchar, con sentido de urgencia, con el involucramiento de toda su comunidad y con la contundencia de su academia, respecto a los objetivos de la política del Nuevo Trato. Esto para fortalecer a las universidades públicas, asegurar la calidad de su docencia, investigación y creación; y proveer las condiciones para que se constituyan en un pilar del desarrollo nacional y regional.

La política del Nuevo Trato debería insertarse en el actual sistema de educación superior de manera complementaria; esto es, sin afectar las relaciones

del Estado con el resto de las instituciones de Educación Superior, permitiendo, de ese modo, que los actuales instrumentos se mantengan vigentes. Sin embargo, se debería establecer un quiebre fundamental respecto de la actual política: establecer una relación clara entre el Estado y sus universidades, basada en la definición explícita de un conjunto de deberes y derechos entre las partes. Esta política debería considerar, además, criterios de calidad y excelencia, flexibilidad, selectividad y gradualidad en su implementación y desarrollo, permitiendo el necesario ajuste del Estado y las universidades para la nueva realidad.

Sobre la base de la realidad nacional de las universidades públicas, se propone distinguir entre las universidades de carácter regional y la Universidad de Chile, que tiene un carácter nacional. El propósito de este ordenamiento es que el Estado entregue a cada región un instrumento vital para su desarrollo permanente, vinculado concretamente con los desafíos propios de cada territorio, contribuyendo de esa forma a la descentralización del país.

- a. Las universidades públicas se comprometerían a:
 - Desarrollar su quehacer con calidad y con equidad para alcanzar el más alto nivel del país, y constituir un modelo de sistema universitario del mejor nivel internacional. En particular, la Universidad de Chile debe dar pasos concretos para convertirse en una universidad de primer nivel internacional.
 - Apoyar al Estado en las materias del conocimiento e innovación: ciencia, tecnología, humanidades, artes, ciencias sociales, políticas públicas y el medio ambiente.
 - Proveer opciones de educación superior para todos y todas, haciéndose corresponsables en la tarea de superar la desigualdad en la educación en todos sus niveles, y creando las condiciones para que esa meta se mantenga en forma permanente.
 - Constituirse en un modelo de institución pública en línea con un proceso de modernización del Estado, debiendo desarrollar un esquema de administración altamente eficiente y transparente, con estrictos criterios éticos.
 - Crear y mantener espacios públicos laicos, diversos y pluralistas para la creación y transmisión del conocimiento, independientes de grupos de interés específico y de cualquier dueño o patrón, equitativos, donde reinen en plenitud la libertad de expresión y la complejidad del conocimiento.

- b. El Estado se comprometería a:
- Crear y mantener un instrumento de financiamiento basal necesario para estos objetivos, lo cual exige modificar la política del autofinanciamiento prevaleciente hasta ahora.
 - Crear un aporte basal permanente, equivalente al menos al 50% del presupuesto actual de cada universidad pública, reajustado como porcentaje del PIB, establecido por ley y consignado en el Presupuesto de la Nación.
 - Crear un Fondo Especial para el desarrollo y modernización permanente de la educación superior pública.
 - Crear un Consejo Nacional de Educación Superior Pública (CNESE) encargado de normar el avance de la educación superior pública, evaluar sus resultados y asignar los recursos del Fondo Especial para desarrollo.
 - Crear un nuevo tipo de convenio Estado-universidad, con carácter específico para cada institución, lo que posibilitaría que puedan ser suscritos con los gobiernos regionales, cuando corresponda, con aportes del Fondo Especial para desarrollo.
 - Legislar para dotar a las universidades públicas de un marco legal adecuado para su desarrollo en un contexto de altas exigencias y creciente competencia en un medio globalizado.
- c. Las universidades públicas y el Estado se comprometerían a rendir cuentas públicas y transparentes en el cumplimiento de este Nuevo Trato.
- d. Acuerdos se formalizarían en convenios Estado-universidad:
- La formalización del Nuevo Trato debería establecer derechos y deberes bajo la forma de convenios entre el Estado y la respectiva universidad, diseñados específicamente para tal efecto según la normativa emanada del CNESE.
 - Los convenios establecerían programas específicos para el desarrollo de cada universidad de acuerdo con sus metas y plazos específicos, y en directa relación con los desafíos que se definan como prioritarios para la región o el país.

3.2 Reencontrarnos en la educación

El desmembramiento del Instituto Pedagógico de la Universidad de Chile (fundado en 1889) por parte de la dictadura cívico-militar en 1981, que violentó a su comunidad y a las disciplinas relacionadas con la educación, tuvo un solo propósito: dismantelar la educación pública y destruir a uno de los centros intelectuales más relevantes del país y de la región. Se afectaba el sentido de lo público en las políticas de Estado, instalándose el paradigma de la privatización en la educación y de la protección —y florecimiento— de los centros educacionales privados. Eran tiempos en que la institución educacional pública era vista como sinónimo de ineficiencia, «saco roto», conflictos, politiquería y flojera («profesores cero kilómetros», se nos decía), por lo que ninguna institución de educación privada osaba —entonces— considerarse a sí misma como pública. Esta caricaturización fue «comprada» por mucha de la dirigencia política y económica «progresista» hasta bien entrado el período democrático, lo que significó que el modelo educacional de la dictadura casi no se modificara hasta 2018. Hoy, cuando los tiempos políticos han cambiado, lo público está «de vuelta» en la agenda y hay más posibilidades que antes de que el Estado se preocupe financieramente por sus universidades, al tiempo que han aparecido universidades privadas que ahora se llaman a sí mismas «universidades públicas no estatales», una terminología única en el mundo.

¿Una Universidad de Chile sin Facultad de Educación?: Las consecuencias de lo anterior no solo han significado el menoscabo y la pauperización de la educación pública en todos los niveles, también se dismanteló el centro formador de profesores y profesoras más importante del país, un referente regional. Allí radica una de las causas más gravitantes de la pésima calidad de la educación parvularia y escolar pública que reciben hoy nuestros niños y niñas, sobre todo quienes viven en ambientes de pobreza y falta de oportunidades. Pero quizás la consecuencia más desestabilizadora para la educación pública —y para la Universidad de Chile en su conjunto— del cercenamiento del Instituto Pedagógico haya sido la aceptación tácita, por parte de sectores «progresistas» de los gobiernos democráticos y también internos a la propia Universidad y al Instituto Pedagógico, de que esa mutilación era definitiva, ya sea por conveniencias individuales, grupales y locales, o por temor a las complejidades que pudiera acarrear consigo retrotraer la decisión. De otra manera, no se explica que, devenida la democracia, nos hayamos olvidado que la formación de profesores y profesoras, la investigación y la creación en la ciencias de la educación eran parte consustancial de la misión de la Universidad de Chile; y que hayamos dejado a su suerte al señero y centenario Instituto Pedagógico,

hoy convertido en la Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación (UMCE), que obtuvo una mediocre acreditación por tres años por lo que tiene a la Universidad de La Frontera como institución tutora. Y eso parece no molestar ni ofender a la comunidad de su antigua *alma mater* ni a los defensores de la educación pública.

La Universidad de Chile ha desarrollado la investigación en educación y programas de formación de profesores y profesoras en diferentes unidades académicas, negándose a dar una respuesta institucional que se haga cargo de la crisis educacional que enfrenta el país, y que es lo que espera de ella la ciudadanía. En 2011, la entonces rectoría impulsó una iniciativa en esa dirección: el Proyecto Institucional en Educación, a partir de cuyos resultados se propuso, en 2012, la creación de una Facultad de Educación de carácter integrado y transversal, iniciativa que no tuvo eco en las instancias superiores de gobierno universitario en su momento y tampoco en la actualidad. Dotar a la nueva Facultad de ese carácter tenía como propósito concebirla bajo una estructura académica diferente a la actual, donde tenemos facultades relativamente aisladas entre sí. De este modo, la interdisciplinaridad y visión integral que requieren el cultivo de las ciencias de la educación contemporánea incluiría en la investigación y procesos formativos las miradas de las humanidades, las artes, las ciencias sociales y de la comunicación, las ciencias exactas, naturales, biomédicas y tecnológicas. No obstante, esto no implicaría que no tuviese la madurez, independencia y altos niveles de desarrollo del resto de las demás áreas del conocimiento. Es la riqueza de la diversidad y de la excelencia tanto disciplinar como valorativa de la Universidad de Chile lo que haría distintiva y única a esta Facultad de Educación, la que se enriquecería del trabajo conjunto con las demás universidades públicas.

Estamos hoy más convencidos que nunca que, más temprano que tarde, la Universidad de Chile tendrá una Facultad de Educación y que recuperará su Instituto Pedagógico. Se lo debe al país y a su misión institucional. Mientras ello no ocurra, y cualesquiera sean las razones que se usen para justificar esta falta de visión y coraje, la Universidad de Chile seguirá estando incompleta. Y mientras no retorne el Instituto Pedagógico a su *alma mater*, la Casa de Bello seguirá siendo una institución académica, social e históricamente amputada, ofendiendo su tradición republicana. Lo que es desilusionante es que los temas de la Facultad de Educación y del reintegro del Instituto Pedagógico no son parte del debate y reflexión de nuestros organismos superiores de gobierno ni de nuestra comunidad. Es como si, en los hechos, la pésima calidad de la educación pública escolar y parvularia, las inequidades y desigualdades sociales

y humanas que ella conlleva, y el despojo del que fuimos objeto por la dictadura no nos fueran intolerables, individual e institucionalmente.

Si al comienzo de este artículo dijimos que para la Universidad de Chile la celebración de sus 180 años debía ser un tiempo de escuchar, de escucharse y de hacerse escuchar, al finalizarlo deberíamos preguntarnos acerca de cuál podría ser el desafío que hoy nos uniera institucionalmente, aquel por cuyo logro nos volcásemos como comunidad, independiente de nuestras disciplinas y unidades académicas de origen; aquella épica que nos impulsara a superarnos y a imponernos sobre nuestras dificultades; aquel relato que fuese el hilo conductor de nuestro desarrollo institucional y nuestras aspiraciones individuales y grupales. Más allá de la generalidad de nuestra misión institucional, parece difícil poder dar una respuesta que concite un consenso espontáneo y directo de la comunidad universitaria. Esto no ha impedido, sin embargo, desarrollarnos razonablemente bien institucional y localmente, superando las dificultades que ello significa. Pero ello no da cuenta del potencial no aprovechado por la institución y el país, debido a la carencia de esa épica común.

Una épica por la educación: Lo mismo cabría preguntarse respecto a cuál sería la épica que, como Universidad, compartiríamos con la ciudadanía y el país, aquella que tuviera relación con las «necesidades de la gente», de la que se dice que sería «nuestro Norte», y que fuera asumida y apreciada como gravitante por esa misma gente. Nuevamente, sería difícil mencionar una que emerja de forma clara, más allá de la cuenta pública que la Universidad de Chile podría entregar a la ciudadanía acerca de los logros de su quehacer, del uso y manejo de los recursos recibidos o de los lugares comunes de los discursos institucionales acerca de nuestras «actividades de interés nacional». Cabría arriesgar el juicio que no existe una épica conjunta en que el Estado de Chile y su ciudadanía se encuentre con su principal —y más antigua— universidad pública y su comunidad. De no haberla, ¿cuál sería el sentido institucional?

En este contexto, al celebrar estos 180 años proponemos como desafío institucional reencontrarnos como Universidad de Chile y como comunidad universitaria en una épica colectiva en torno a la educación, para mejorar la calidad y equidad de la educación pública, para crear una Facultad de Educación que nos enorgullezca como país por su impacto en mejorar la vida de nuestros niños y niñas más vulnerables, para contribuir a erradicar la pobreza infantil, y para recuperar el Instituto Pedagógico con dignidad y respeto a las respectivas comunidades universitarias⁹. Y jugárnosla para que sea esa misma épica con

9. Frente a una Facultad de Educación, Ávalos (2014) señala, «no es aconsejable que la

la que nos reencontremos con el país. Ello debería traducirse en el respaldo político y financiero por parte del Estado y del gobierno para instalar en las universidades públicas una Iniciativa Bicentenario para la Revitalización de la Educación Pública —como fuera propuesto públicamente en 2013 por la entonces rectoría de la Universidad de Chile (Pérez, 2014)—, de una envergadura tal que permita un radical mejoramiento de la calidad y equidad de la educación pública y en consonancia con la deuda histórica con esas disciplinas, que devino de su desmantelamiento causado por la dictadura, algo todavía ignorado y no reparado por el Estado. Por las graves consecuencias sociales y humanas que derivan de la pésima calidad de la educación pública escolar y parvularia, una iniciativa de este tipo tiene un sentido de urgencia que hasta ahora no hemos visto en los gobiernos desde el retorno de la democracia.

CONCLUSIÓN

Si la celebración de sus 180 años fuera para la Universidad de Chile un tiempo de escuchar, escucharse y hacerse escuchar, ello nos impulsaría a un renovado sentido de urgencia que derive en un proceso institucional —de análisis crítico, equilibrado y no complaciente— que se traduzca en políticas, acciones y metas concretas, en los cuales la comunidad en su conjunto se vea reflejada. Los desafíos futuros que se derivarían para la Universidad de Chile de ese proceso serían de tal envergadura que, para hacerlos posibles, se requeriría también que fuese un tiempo para que la institución se reencontrase a sí misma, con su comunidad y con la ciudadanía, para cuyo bienestar humano, cultural, social, educacional y económico fue establecida. Para esto, será un desafío no menor encontrar formas creativas de participación y gobernanza —aparte de las actuales estructuras institucionales— para provocar y conducir esos reencuentros.

educación en la Universidad de Chile sea solo el producto de voces individuales en distintas facultades o de ocasionales encuentros como el de hoy o de actividades formativas fraccionadas por localizarse en distintos edificios, departamentos o facultades, donde los caminos de unos u otros son difíciles de transitar. Dejo abierta la pregunta, porque lo aprendí durante mi vida académica y mi experiencia anterior. Respecto a la necesidad de valorar la importancia de contar en la universidad con un espacio común para el desarrollo de la educación como disciplina y praxis, y como ámbito para formar educadores y pensar la educación del país, a eso yo lo llamo una Facultad de Educación». En la misma instancia, Salazar (2014) sentencia, «entonces yo pienso que tenemos que crear, ya que estamos en eso, una Facultad de Educación en la Universidad de Chile». (En *Revista Anales*, Mesa 1: la Universidad de Chile frente al desafío de la educación pública, Séptima Serie, N° 7, noviembre 2014).

Reencuentros que son fundamentales para enfrentar colectivamente, y como un todo institucional, a los nuevos paradigmas de la universidad pública, toda vez que ese proceso ocurrirá en ambientes hostiles hacia el sentido de lo público y de la función pública, en escenarios social y económicamente complejos e inciertos que afectarán la sustentabilidad académica y financiera de la universidad pública, y en contextos—ya lo estamos viendo—que no estarán exentos de cuestionamientos, amenazas, negaciones y cancelaciones a la esencia de la universidad pública: la libertad intelectual, de pensamiento y de expresión, y el respeto y valoración de la diversidad, del pluralismo y de la no discriminación.

Ayudaría al mejor cuidado, protección y preservación de la universidad pública si existiese una mejor comprensión, en su interior y en lo público, de lo que ella significa, tanto como institución y en su aporte a la construcción de ciudadanía, para el desarrollo armónico del país. Y eso debería significar la existencia permanente e institucionalizada de reflexión académica sobre los nuevos paradigmas, oportunidades y desafíos de la universidad pública. También la existencia de una experiencia educativa en la cual nuestras y nuestros estudiantes, junto con la obtención de un título o grado con el respaldo de la excelencia institucional, logren comprender —lectiva y vivencialmente— lo que significan el «hacer» y los valores de la universidad pública, siendo conscientes de lo que representa el desarrollarse personal e intelectualmente en una de ellas. Nuestra experiencia en la Cátedra Unesco sobre la Universidad Pública del Siglo XXI nos muestra el anhelo de las y los estudiantes por comprender lo distintivo de su universidad pública, a la vez que implica una lección de escucha para nosotros como docentes: una escucha de voces críticas, pero fraternas, de las oportunidades y demandas que nuestra Universidad tiene en frente.

REFERENCIAS

- American Academy of Arts & Sciences (AAAS) (2016). *Public Research Universities Recommitting to Lincoln's Vision: An Educational Compact for the 21st Century*. The Lincoln Project: Excellence and Access in Public Higher Education. <https://www.amacad.org/project/excellence-and-access-public-higher-education>
- Auerbach, R. P., Alonso, J., Axinn, W. G., Cuijpers, P., Ebert, D. D., ... Bruffaerts, R. (2016). Mental disorders among college students in the World Health Organization World Mental Health Surveys. *Psychological Medicine*, 46(14), 2955–2970. <https://doi.org/10.1017/S0033291716001665>.
- Birnbaum, R. (2004). The end of shared governance: Looking ahead or looking back. *New Directions for Higher Education*, (127), 5-22.
- Bowman, N. A. (2013). How Much Diversity is Enough? The Curvilinear Relationship Between College Diversity Interactions and First-Year Student Outcomes. *Research in Higher Education*, 54(8), 874–894.
- Cohen, M. D., & March, J. G. (1974). *Leadership and ambiguity: The American college president*. McGraw-Hill.
- De-Moya-Anegón, F., Herrán-Páez, E., Bustos-González, A., Corera-Álvarez, E., Tibaná-Herrera, G., & Rivadeneyra, F. (2021). *Ranking iberoamericano de instituciones de educación superior 2021 (SIR Iber)*. Ediciones Profesionales de la Información.
- Gewin, V. (2022, May 31). Has the “great resignation” hit academia? *Nature*. <https://doi.org/10.1038/d41586-022-01512-6>
- Giannini Íñiguez, H. (1995). Humanismo y Universidad. *Anales de la Universidad de Chile. Sexta Serie*, (1) 57-69.
- Gurin, P., Nagda, B. (Ratnesh) A., & Zúñiga, X. (Eds.). (2013). *Dialogue Across Difference: Practice, Theory, and Research on Intergroup Dialogue*. Russell Sage Foundation.
- Habermas, J. (1981). *Teoría de la acción comunicativa. Tomo I*. Taurus.
- Herrera, R., & Schmal, R. (2015) *La Universidad en Chile: Presente y Futuro. Reflexiones desde la Provincia*. Ediciones Inubicalistas.
- Holz, N. E., Boecker, R., Hohm, E., Zohsel, K., Buchmann, A. F., Blomeyer, D., (...) Laucht, M. (2015). The long-term impact of early life poverty on orbitofrontal cortex volume in adulthood: results from a prospective study over 25 years. *Neuropsychopharmacology : official publication of the*

- American College of Neuropsychopharmacology*, 40(4), 996–1004. <https://doi.org/10.1038/npp.2014.277>
- Huang, F. (2015). Building the world-class research universities: a case study of China. *Higher Education*, 70(2), 203–215.
- Jaksic, I., & Serrano, S. (1990). In the Service of the Nation: The Establishment and Consolidation of the Universidad de Chile, 1842-79. *The Hispanic American Historical Review*, 70(1), 139–171.
- Kim, J., & Celis, S. (2021). Women in STEM in Chilean Higher Education. In H. K. Ro, F. Fernandez, & E. J. Ramon (Eds.), *Gender Equity in STEM in Higher Education: International Perspectives on Policy, Institutional Culture, and Individual Choice*, (Chapter 7). Routledge Research in STEM Education.
- Kim, P., Evans, G. W., Angstadt, M., Ho, S. S., Sripada, C. S., Swain, J. E., (...) Phan, K. L. (2013). Effects of childhood poverty and chronic stress on emotion regulatory brain function in adulthood. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 110, 18442–18447.
- Kirby, W. C. (2022). *Empires of Ideas: Creating the Modern University from Germany to America to China*. Harvard University Press.
- Klemenčič, M. (2014). Student power in a global perspective and contemporary trends in student organizing. *Studies in Higher Education*, 39(3), 396–411.
- Lee, J. J. (2021). *U.S. power in international higher education*. Rutgers University Press.
- Lisnyj, K.T. et al. (2021). A. Exploration of Factors Affecting Post-Secondary Students' Stress and Academic Success: Application of the Socio-Ecological Model for Health Promotion. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 18.
- Luby, J., Belden, A., Botteron, K., Marrus, N., Harms, M. P., Babb, C., (...) Barch, D. (2013). The Effects of Poverty on Childhood Brain Development. *JAMA Pediatrics*, 167(12), 1135.
- Marginson, S. (1997). Steering from a Distance: Power Relations in Australian Higher Education. *Higher Education*, 34(1), 63–80.
- Martínez, P., Jiménez-Molina, Á., Mac-Ginty, S., Martínez, V., & Rojas, G. (2021). Salud mental en estudiantes de educación superior en Chile. *Terapia Psicológica*, 39(3), 405–426.
- McCowan, T. (2022). Can We Measure Universities' Impact on Climate Change? *International Higher Education*, 111, 17–19.
- Musselin, C. (2004). *The long march of French universities*. Routledge.

- Musselin, C. (2018). New forms of competition in higher education. *Socio-Economic Review*, 16(3), 657–683.
- Nussbaum, M. (2010). *Sin fines de lucro. Por qué la democracia necesita de las humanidades* [Traducción de María Victoria Rodil]. Katz Editores.
- O'Meara, K. A. (2007). Striving for What? Exploring the Pursuit of Prestige. In J. C. Smart (Ed.), *Higher Education: Handbook of Theory and Research* (pp. 121–179). Springer Netherlands.
- Palma Manríquez, I. (2018). Debates abiertos en la coyuntura sobre las instituciones universitarias por las estudiantes del movimiento mayo feminista. *Anales de La Universidad de Chile, Séptima Serie*(14). 89–107.
- Pérez Vera, V. (2009). Nuevo Trato con el Estado: Hacia una política para las universidades estatales. Universidad de Chile. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/124359>
- Pérez Vera, V. (2014). Apuesta por la Educación Pública. Universidad de Chile. <http://www.uchile.cl/noticias/100796/cuenta-publica-de-la-rectoria-2006-2014>
- Pérez Vera, V., & Celis, S. (2016). El rol de la universidad en la igualdad de oportunidades para niños y jóvenes vulnerables. *Estudios Sociales*, 124, 179-204.
- Pey, R., & Oyarzún, P. (Septiembre, 2013). Necesidad de las humanidades, su lugar en la universidad. *Revista Chilena de Literatura*, 84, 105-119.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations*. Harper & Row.
- Rhoades, G. (2000). Who's Doing It Right? Strategic Activity in Public Research Universities. *The Review of Higher Education*, 24(1), 41–66.
- Ruiz Encina, C. (2020). *Octubre chileno: La irrupción de un nuevo pueblo*. Taurus.
- Salmi, J. (2009). *The Challenge of Establishing World-Class Universities. Directions in Development; human development*. The World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/2600>
- Slaughter, S., & Rhoades, G. (2004). *Academic capitalism and the new economy*. Johns Hopkins University Press.
- Taylor, J. S., de Lourdes Machado, M., & Peterson, M. W. (2008). Leadership and Strategic Management: keys to institutional priorities and planning. *European Journal of Education*, 43(3), 369–386.

Universidad de Chile. (2006). *Proyecto de Desarrollo Institucional: El Compromiso de la Universidad de Chile con el País*. <https://uchile.cl/u30825>.

Universidad de Chile. (2014). *Del biombo a la cátedra*. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/124395>.

Universidad de Chile. (2018). *Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad de Chile 2017 – 2026*. <https://uchile.cl/u58048>.

Zalaquett Daher, J., & Muñoz Wilson, A. (2008). *Transparencia y probidad pública: estudios de caso en América Latina*. Editorial Universidad de Chile, Facultad de Derecho, Centro de Derechos Humanos.