

Jaime Lavados, Rector Universidad de Chile:

# Urgencia y Necesidad de una Reforma

Por Pedro Gandolfo

La propuesta de reestructuración de la Universidad de Chile, dada a conocer por la Rectoría, a mediados de marzo pasado, ya se encuentra en ejecución en sus primeras fases. Uno de los factores claves para que esa propuesta logre sus objetivos es el factor confianza: la oportunidad de la reforma, las circunstancias que la rodean, la tradición y cultura de la Universidad de Chile son elementos que considerar. El rector de esta casa de estudios, doctor Jaime Lavados, respondió algunas interrogantes, recogidas en la comunidad universitaria, que apuntan, en lo principal, a la política de autofinanciamiento, la situación presupuestaria, el papel de la administración central, la visión de conjunto y los temores de fragmentación y sus alianzas éticas, aspectos que pueden afectar dicha credibilidad y confianza.

—Rector, ¿cómo se vincula el tema de la definición de una política de Estado sobre universidades estatales y su propuesta de reestructuración de la Universidad de Chile? ¿Va tener que resignarse la Universidad de Chile a generar, como lo está haciendo, una proporción importante de sus ingresos?

—Nosotros pensamos que para algunas de nuestras actividades es bueno tener necesidades de autofinanciamiento o de financiamiento externo y no sólo del Estado. Eso se advierte con mucha claridad en áreas como la venta de servicios. La universidad dependiente, enteramente del Estado, cerrada en sí misma, no se ve compulsa a averiguar con más precisión que es lo que el país requiere y puede no servir a sus necesidades. Así, desde este punto de vista, no sólo porque sea la política del gobierno, pienso que es correcta: nunca hemos dicho que queremos volver al ciento por ciento de aporte fiscal, nunca, porque no nos parece adecuado.

—No obstante, hay una serie de áreas en que trabaja la universidad, que no

## Hay materias que no son transables en el mercado y que son indispensables para el país y para la Universidad.

son fáciles y que no son en absoluto transables en una suerte de mercado del conocimiento y de información. Podemos citar muchos ejemplos, tales como la ciencia básica, tecnologías de punta, en etapa precompetitiva, la filosofía, la genética molecular (que es indispensable para el desarrollo de la biotecnología) o alguna de las artes. No podemos, en conclusión, olvidar que hay materias que no son transables en el mercado y que son indispensables para el país y para la universidad.

—Estima que la proporción que le está aportando el Estado a la universidad, de aproximadamente el 27% del presupuesto universitario, es suficiente para el desarrollo de esas áreas?

—No, creo que es bajo.

—No va a transar usted en seguir exigiendo incrementos de la misma.

—No, no voy a transar, porque si usted considera las estadísticas mundiales de países en que se viene aplicando este sistema, como el caso norteamericano, advertirá que no hay ninguna universidad del Estado norteamericano que tenga que generar el 72% de sus recursos. Ellos le otorgan un peso a la tarea académica propiamente tal que es mucho más grande que lo que se le da en Chile y lo que nosotros podemos darle debido a estas limitaciones financieras.

—En la universidad cuando se tienen que financiar distintas actividades que tiene cada una su propia lógica de trabajo, se pueden producir tres fenómenos:

El primero, es que la universidad se desarrolle sólo en aquellas áreas dejadas en el mercado. Si eso ocurre, deja de ser una gran universidad y se transforma en el fondo, en una gran consultora, incluso en aquellas áreas que tienen mucha facilidad de venta de sus servicios, como por ejemplo, la economía. El tema es como la universidad, estando en el mercado, no se convierte en una mera consultora, porque esta, por definición, es una intermediación entre el que produce el conocimiento y el que lo aplica. Nosotros, en cambio, estamos en la producción, en la difusión de conocimientos y en la formación de gente.

El segundo, apunta a períodos de la universidad en que necesitamos sistemas de transferencia de recursos desde aquellas unidades que tienen facilidades en venta de servicios a aquellas que no las tienen. En eso los chilenos tenemos poca experiencia y carecemos de las culturas organizacionales que faciliten esos procesos.

● "La reestructuración tiene objetivos bastante definidos, no es 'maximalista', no pretendemos superar todos los problemas de la Universidad de Chile", declara el rector Lavados en respuesta a críticas que denuncian carencias graves en su propuesta de reforma.

● La rectoría insiste en que la discusión intelectual y académica acerca de la reestructuración universitaria —legítima y necesaria— debe realizarse en las instancias idóneas, "no en asambleas multitudinarias", forma de participación para la cual "la Universidad de Chile no está dispuesta."



Don Andrés Bello, primer rector de esta Casa de Estudios.

Por otra parte, en tercer lugar, aparece un problema adicional. Si se tiene que participar en un mercado de conocimiento, es obvio que aquellos que entran al mercado deben contar con las mismas condiciones de partida, porque si no estarían en un mercado injusto. Sin embargo, las universidades del Estado están sujetas a una cantidad de restricciones jurídicas y administrativas, a las cuales no están aquellas entidades con las que compete.

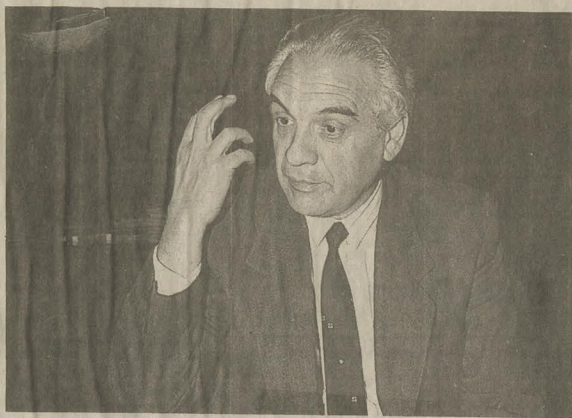
Ahora bien, si a la sociedad le interesa que las universidades del Estado realicen aquellas actividades que no son de mercado (salvo en un mercado muy futuro) o que garanticen que los estudiantes capaces con escasos recursos puedan estudiar, en fin, si se les reconocen ciertas funciones propias que no son necesariamente atribuibles a universidades que no son del Estado, entonces esas universidades deben tener un subsidio para llevar a cabo esas funciones. Esa es una opción.

—¿Cuál sería la otra opción?  
En que todas la universidades queden

sin ninguna regulación y en un plano de igualdad. La pregunta que surge en ese caso es: ¿por qué, entonces, son universidades del Estado? Mi opinión, basada en mi conocimiento histórico y de la situación en América Latina es que esa opción lleva, por un lado, al deterioro de la educación e investigación en los países. Un segundo efecto, que es demostrable en toda América Latina, es que las universidades privadas (con excepción de esta fórmula tan chilena de universidades privadas con aporte de recursos públicos), por razones de su propia estructura financiera y sus propios objetivos, en general, no desarrollan investigación científica.

Creo que éstos son asuntos que el país no ha decidido: o se liberaliza a la Universidad de Chile una serie de trabas, si quieren que compitamos; o, si no quieren que compitamos, entonces determinar cómo y cuánto es el tipo de subsidio que se nos va a dar. Pero la simultaneidad entre obligarnos a competir y mantener una serie de normas restrictivas de regulación jurídica es una locura.

—Rector, el año pasado, el Decano



Jaime Lavados, Rector de la Universidad de Chile.

Luis Riveros, presidente de la comisión de presupuesto de la universidad, señaló, entre otras cosas, que en el presupuesto de la universidad el 60% del gasto estaba destinado al pago de remuneraciones y que esa cifra alcanzaba a más del 80 por ciento en algunas unidades. Asimismo, admitió sobre el alto nivel de endeudamiento y la mala estructura de la deuda. Considerando esos antecedentes, ¿existe alguna vinculación entre la situación presupuestaria de la universidad y esta propuesta de reestructuración? ¿Es uno de los objetivos de esta propuesta bajar los gastos para poder equilibrar el presupuesto universitario?

—Claramente, no...

—Pero esos problemas presupuestarios existen?

—Esa pregunta, que se vincula a la anterior, es bastante compleja. La universidad, como conjunto, tuvo en el ejercicio presupuestario anterior un excedente de dos mil ciento y tanto millones de pesos.

Pues bien, el presupuesto de la Universidad de Chile se compone de dos grandes variables: los recursos propios de las unidades (las ventas de servicios, los contratos de investigación, y el 50 por ciento de la docencia de pregrado, recursos que cada unidad maneja autónomamente) y los llamados fondos centrales, que se generan solamente por los aportes del Estado y por el 50 por ciento de las actividades de docencia de pregrado. En el año 84, si se consideraban ambas partidas sumadas, la Universidad de Chile tenía un excedente, como conjunto, pero con graves limitaciones para hacer que ese excedente fluyera en una dirección horizontal entre las facultades que logran más ingresos y las facultades que logran menos ingresos. El fondo general, entonces, que estaba siendo manejado de manera muy histórica, pasó a ser un recurso que efectivamente empezó a priorizar aquellas áreas y proyectos que aparecen académicamente rentables, y no sólo económicamente rentables, de manera de reorientar y hacer más equitativa la distribución de los recursos entre las distintas disciplinas. Pero ello significó, por otro lado, si bien un mejor comportamiento de las unidades que no son transables en el mercado, una cierta inestabilidad financiera del fondo central.

En este momento, con todo, la Universidad de Chile no tiene problemas económicos mayores, porque desde el punto de vista global, nosotros tenemos un excedente, que ahora se distribuye mejor que lo que se hacía el año pasado y antepasado y que esperamos que el año siguiente siga mejorando la calidad en base a indicadores muy objetivos que deben nacer a partir de esta reorganización. Desde ahora, cada unidad va a hacer su oferta para su desarrollo futuro, con indicadores medibles de su rendimiento en el tiempo y con premios y castigos de carácter financiero.

—Pero resta el problema del endeudamiento?

El asunto de la deuda es un tema que debe ser analizado con bastante cuidado. Se hizo mucha cuestión de un endeudamiento que para cualquier institución normal, era normal. Déje darle algunas cifras: cuando llegué aquí, la Universidad

de Chile tenía 7 mil millones de deuda de corto plazo, con un interés, por lo tanto, bastante alto. El primer año de gestión teníamos un déficit operacional de 4 mil millones y el segundo año de 5 mil millones; después, empezamos a bajar hasta llegar a un excedente. Como logramos esta cosa mágica, de aumentar los ingresos, de pasar, en moneda del mismo valor, de un presupuesto total de 49 mil millones a un presupuesto total de 75 mil millones? Nuestros académicos presentaban una disminución de remuneraciones respecto a las mismas profesiones, no en el mercado privado, sino que en la esfera pública, de un 30%. La inversión era nula. La única solución para una situación de esa naturaleza es el crédito y aplicar los recursos prestados en tareas que efectivamente mejoren la calidad académica de nuestras ofertas, aumentando, por ejemplo, el número de estu-

## Necesitamos sistemas de transferencia de recursos desde aquellas unidades que tienen facilidades en venta de servicios a aquellas que no las tienen.

diantes, el número de posgraduados, la calidad de nuestra oferta de investigación y también aumentando nuestra capacidad de servicio. Hubo una cierta audacia, y gracias a ello se cumplió la meta, creciendo en cada uno de esos rubros. La universidad ha logrado una eficiencia para mucha gente inesperada, habiendo sólo aumentado en el 35% los gastos para producir ese incremento. Con un mérito adicional: hemos disminuido el personal de la universidad para hacer todas esas cosas. Y que pasa entonces con esta deuda. La deuda, después de una negociación exitosa, está transformada en un pago anual de mil quinientos millones, hasta este año sólo de intereses y, a partir del año próximo, de intereses y capital. Mil quinientos millones representan sólo el dos por ciento de nuestro patrimonio.

Pero subsiste un problema importante: no hay cursos en el sistema universitario chileno para inversiones de alto nivel y calidad. Nosotros hemos hecho esa inversión, pero a partir de una exitosa inserción internacional (recursos japoneses, norteamericanos, franceses, ingleses, holandeses, aportes del BID, entre otros). Sin embargo, Chile, por su exitoso desarrollo económico, ya no es tan fácilmente elegible para donación. Entonces ya cuesta muchísimo obtener estos aportes internacionales. Aún así, hemos inventado sistemas, tales como lo que llamamos operaciones triangulares.

—¿Quiera decir con esto que la justificación que hace necesaria la reestructuración sería asegurar un fondo de inversión que permita el desarrollo futuro de la universidad?

—Asegurar una redistribución tal que los recursos actuales nos garanticen una calidad y una excelencia académica tal que seamos efectivamente competitivos en Chile y en América Latina. De ese modo, nuestra función propia de servicio público, de pluralismo, de atención a la

(Pase a la E 12)

**OREGON NACIONAL**  
Vigales hasta 6 mts.

**OREGON ELABORADO**  
Tecnología Francesa

**PALLETS Y BINS**  
Calidad y Preciso

**comercial domínguez**  
Av. Américo Vespucio Norte 1980, Conchalí  
Tel: Fax: 623 2070

**ABOGADO**

Requiere importante empresa industrial, dos años de experiencia, cargo a jornada completa. Enviar curriculum con fotografía y pretensiones de renta a:

**CASILLA 98 - D - SANTIAGO**

LABORATORIO LIDER EN COSMETICOS REQUIERE:

**ELECTROMECHANICO**

OPERADOR DE MAQUINAS SERIGRAFICAS Y ENVASADORAS AUTOMATICAS

Enviar curriculum vitae a: ELECTROMEC 1138 CASILLA 13 - D SANTIAGO

**COEUR**

Compañía Minera CDE El Bronce

Requiere

**JEFE DE CONTABILIDAD Y FINANZAS**

Para ejercer el cargo en la mina El Bronce (Petrocar-V Región), se requiere un Jefe de Contabilidad y Finanzas, con experiencia laboral no inferior a cinco años en funciones de nivel similar, de preferencia en empresas mineras.

El candidato deberá tener sólidos conocimientos en materias tributarias, en manejo de contabilidad en moneda extranjera, análisis de estados financieros y probada habilidad en uso de información contable, administrativa y de control interno. Indispensable es el conocimiento y aplicación de la computación en documentos, planillas electrónicas y procesadores de texto.

Además se exigirá:

- Buenos conocimientos y actitud positiva frente a la seguridad en el trabajo.
- Excelentes habilidades en el manejo de relaciones interpersonales, de comunicación e interacción personal para integrarse al trabajo en equipo e iniciativa y aptitudes para relacionarse con organismos externos a la empresa.
- Conocimientos de computación a nivel de usuario.

Se dará preferencia al candidato con dominio de idioma inglés, oral y escrito. Se ofrece posibilidades de incorporación a una Empresa estable, con nivel de remuneración de acuerdo a mercado.

Se invita a interesados que reúnan los requisitos exigidos a remitir sus antecedentes con fotografía reciente y pretensiones de renta a:

**GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**  
CLASIFICADOR 6, CORREO 10, LAS CONDES, SANTIAGO

**EMPRESA INTERNACIONAL DE SERVICIOS LIDER EN SU SECTOR, BUSCA:**

**VENEDORES/AS**

Edad: 23-30 años, graduados universitarios o equivalentes, con experiencia en venta. Buen nivel de inglés.

Ofrecemos: Salario Base, más variable.

Excelentes posibilidades de promoción a corto plazo.

Enviar C.V. y Foto reciente a:

**INTERNACIONAL-6735**  
**CASILLA 13-D**  
**SANTIAGO**

**SERVICIO NACIONAL DE TURISMO**

**PROPUESTA PUBLICA**  
"SISTEMA DE INFORMACION AL TURISTA"

**GENERALIDADES:**  
Diseño y construcción de un Software de Información Turística.

**PRESUPUESTO ASIGNADO:**  
\$ 12.000.000 (doce millones de pesos).

**PARTICIPANTES:**  
Podrán participar personas jurídicas que adquieran las Bases Administrativas.

**VENTA DE ANTECEDENTES:**  
A contar del 22 de Abril y hasta el 3 de Mayo, ambas fechas inclusive de 9:00 a 17:00 hrs, en Tesorería del Servicio Nacional de Turismo, Providencia 1550.

**RECEPCION Y APERTURA DE PROPUESTAS:**  
El día 13 de mayo en la Oficina de la Dirección Nacional.

**VALOR DE ANTECEDENTES:**  
\$ 30.000 (treinta mil pesos).

**DIRECTOR NACIONAL**

**SUPERMERCADOS**

**SANTA ABEL**  
la familia de todos

**NECESITAMOS CONTRATAR PARA NUESTROS LOCALES DE MACUL Y MAIPU**

- CAJERAS (Cuarto medio).
- VIGILANTES.
- REPONEDORES.
- ROTICEROS / AYUDANTES.
- CARNICEROS / AYUDANTES.
- PESCADERIA.
- REPONEDORES DE FRUTAS Y VERDURAS.

Presentar Curriculum Vitae con Foto reciente, Av. Ramón Freire N° 1637, Maipú y/o José Pedro Alessandri N° 1166, Macul, Santiago, el día lunes 22 de Abril de 1996, desde las 09:00 hrs.

# Urgencia y Necesidad... (Viene de la E-11)

gente con menos recursos, se va a cumplir de una manera efectivamente positiva.

Usted dice "hay un problema económico". Si debemos preocuparnos de como distribuirnos de modo óptimo nuestros recursos escasos para obtener mejor calidad; no es para saldar deudas, porque el tema general de las deudas está solucionado. La reestructuración se justifica sólo como un método para lograr que los recursos sean la base para un mejoramiento académico y el mejoramiento de nuestra calidad, en oferta científica o lo que sea.

Hay un punto en la propuesta de rectoría que está poco precisado. El documento señala: "los cambios ya ocurridos y los que se avecinan, hacen necesario reestructurar también los servicios y organismos centrales, con el fin de compatibilizar sus tareas con las nuevas realidades de las unidades y los nuevos sistemas de gestión". En que consisten estos cambios? No ocurre acaso que el peso de la reestructuración recae sólo sobre las facultades e institutos y no hay un sacrificio equivalente en los organismos centrales, donde persiste un exceso de burocracia administrativa y se han repuesto cargos — como la Secretaría General — al parecer superfluos.

Hay aquí mitos que forman parte de nuestra cultura institucional. En el presupuesto aprobado hace unas cuatro semanas por el Consejo, ¿Cuánto gasta la

**Creo que éstos son asuntos que el país no ha decidido: o se liberaliza a la Universidad de Chile de una serie de trabas, si quieren que compitamos, o, si no quieren que compitamos, entonces determinen cómo y cuánto es el tipo de subsidio que se nos va a dar.**

administración central? Quisiera precisar que ésta es distinta a los servicios centrales, diferencia que a veces no aprecia el académico ni el público. La administración central está formada por los cargos destinados a dirigir la universidad y de control de gestión de las unidades; los servicios, en cambio, no son parte de la administración pero, por razón de conveniencia, están ligados a la administración y son gestionados a través de ella (el Centro de Extensión Artística y Cultural, el servicio médico, el Servicio de Bienestar, la PAA, por ejemplo). Nosotros, propiamente en administración, gastamos sólo el 8% del presupuesto de la universidad, cifra fantástica en cualquier universidad del mundo. No tengo ninguna duda de que tenemos que hacer una reestructuración, no para fines económicos, puesto que no tenemos funcio-

narios demás en la administración central: esa disminución ya se hizo aquí.

Un factor, que se vincula con el tema de la confianza, es la cuestión de los procedimientos, ¿puede referirse brevemente a como se llegó a esta propuesta y cuáles son los procedimientos para llevarla a cabo?

—Habiendo, a mediados del año pasado, incluso antes, percibido que nuestra situación económica era sólida, insistí en la necesidad de que se hiciera un diagnóstico de la universidad, a la vez, siendo universidad vigente, de segmentar con más propiedad las distintas funciones de las personas. Era vital para un buen comportamiento de la gente, para la claridad de los contratos, y para nuestras planificaciones. Esto lo insistí, incluso al Consejo Superior en una sesión de octubre del año pasado. Conocidos también los resultados económicos, me reuní ya con todas las unidades de la universidad, indicándole que no parecía conveniente continuar enfatizando tanto en la investigación, la cual no debíamos, por supuesto, dejar de lado, pero que a la vez, debíamos darle un reconocimiento e importancia más clara a la docencia de pregrado.

En las distintas facultades, durante el año pasado, expuse estas ideas, insistiendo en la necesidad de que se hiciera el traslado de personal de una función a otra y recordando que el mecanismo idóneo para lograrlo, el único al cual tienen acceso las universidades del Estado, es la "reestructuración". Esta propuesta es, por ende, el resultado de discusiones largas con cada una de las facultades, con comunidades enteras que me oyeron, preguntaron y a quienes les expliqué mis planteamientos. Ahora, aún así, todo el mundo sensato sabe que no es posible iniciar una discusión académica profunda y clara si no hay un documento que fije algunos marcos a los cuales hay que atenerse.

Por lo tanto, nadie podría decir que resultó sorprendido por la propuesta de la rectoría, a menos que se esté pensando en una forma de participación para lo cual la Universidad de Chile no está dispuesta. Creo, y toda la gente que está vinculada a la rectoría así lo estima, que temas de ese volumen no se discuten en asambleas multitudinarias; éstas no sirven para estos procesos.

—Rector, en una declaración de 16 académicos de la Universidad de Chile, aparecida la semana pasada, se plantea la necesidad de una instancia — como una comisión superior, no precisamente una asamblea, pero una instancia más colectiva y jerarquizada — que busque mantener la visión de conjunto, la identidad común, la coordinación entre las distintas unidades y funciones, ¿qué le parece esa proposición?

—Eso está dicho en la propuesta de la rectoría. Claro, el texto no puede ser tan largo de modo que se explique todo. Se señala allí que han de asegurarse tres

principios: la coherencia, la transparencia y la objetividad. Esas palabras no tienen nada de casual. En efecto, en el proceso de reestructuración aparecen dos aspectos: una parte, es la definición de estructuras y tareas, y la definición de una planta esquemática para cumplir esas funciones en esas estructuras. Y, por otra parte, lo que se denomina, es el término que emplea legalmente, "encasillamiento"; esto es, como las personas se describen dentro de cada una de aquellas estructuras. El procedimiento implica que cada facultad estudia en su propia realidad, pero bajo un marco común, los asuntos que le competen en estructura, plantas esquemáticas y hace propuestas

**La reestructuración se justifica sólo como un método para lograr que los recursos sean la base para un mejoramiento académico y de nuestra calidad, en oferta científica o lo que sea.**

de encasillamiento. Pero estos procesos siguen dos cursos paralelos. Uno, lo que tenga que ver con estructura, debe examinarlo el Consejo Universitario, de acuerdo a las normas. Con todo, la rectoría lleva al Consejo Universitario, después que ella lo ha estudiado, aquellas propuestas; por ende, la función de la rectoría no consiste meramente en trasladarlas de una instancia a otra. Hay en esa fase la posibilidad de que un grupo más general pueda examinar las propuestas desde una perspectiva global. Más aún, pensamos que esa tarea no debe esperar hasta el final, sino que está preparando en cada una de las facultades con las opiniones, orientaciones, consejos o conocimientos, de esta comisión central. Eso es términos de estructura y funcionamiento. En lo referente al encasillamiento es necesario, por razones de la ley, que haya una segunda instancia: aquellos académicos tienen la posibilidad de reclamar. Ya la próxima semana se va a constituir una comisión de apelación para examinar estos casos.

En consecuencia, pensamos que se ha desencadenado aquí un proceso muy dinámico en el que esperamos una interacción entre las ideas y propósitos de carácter más general de la rectoría, y grupos de académicos de ese nivel, con aquellas que son las cuestiones propias y específicas de cada unidad.

—Para terminar, rector, en esa misma declaración, se hace referencia a la necesidad de "recuperar la ética y los criterios de excelencia de servicio al país y el más amplio pluralismo cultural e ideológico". No está, en efecto, su propuesta más bien dirigida a la reestructuración jurídica y funcional, omitiendo estos aspectos esenciales?



La reestructuración tiene objetivos bastante definidos, no es "maximalista". No pretendemos, como se indica al final del documento, superar todos los problemas de la Universidad de Chile. Hay algunos factores que no dependen de nosotros, como una política más coherente respecto a las universidades estatales y, por otra parte, hay problemas relativos a la ética que, en verdad, no son rectificables a través de ninguna reestructuración

administrativa, puesto que son realidades relacionadas con la cultura interna, con las definiciones de los trabajos, de horarios, etcétera. La verdad es que estamos de acuerdo en que hay muchas cosas más allá que hacer en la Universidad de Chile. No le podemos pedir a esa reestructuración más de lo que esa reestructuración pretende, que es simplemente mejorar nuestros servicios académicos. Eso es todo.

## Dilema de Docencia e Investigación

El vicerrector Académico y de Asuntos Estudiantiles doctor Fernando Lolas Stepke, se refirió al tema de la "separación" entre las funciones de docencia e investigación, eje principal de la propuesta de rectoría y uno de los puntos más controvertidos de la misma.

La propuesta de la rectoría de la Universidad de Chile, denominada "Proyecto de Optimización de la Calidad Académica" señala, como uno de sus objetivos centrales, la necesidad de "segmentar, es decir, diferenciar la selección y organización de las actividades de docencia de las de investigación y demás actividades, aun cuando es indispensable que los investigadores de excelencia incrementen su participación en docencia de pregrado".

Para el vicerrector Lolas, ante todo, es preciso aclarar que no se trata de separar netamente ambas cosas. La propuesta, advierte, no es un intento de refundir la universidad, sino tan sólo, de mejorar la calidad de la docencia, para lo cual, es preciso que la institución diferencie las funciones con el propósito de poder evaluarlas mejor.

Las dificultades no se niegan. Es indispensable — sostiene — para que exista verdadera unidad, coordinar y comunicar ambas actividades. En su opinión, sin embargo, el error ha sido pretender esa comunicación y reunión al nivel de individuo. Se le ha exigido demasiado al académico que investigue, haga docencia de pregrado, colabore en la extensión, venda servicios. "Exigir a todas las personas, por igual, que sean buenos investigadores y, a la vez, buenos docentes, es ponerlas en un antídoto", concluye. Muchas personas — talentosas — pueden desperdiciarse por esta obligación genérica en el plano individual. En cambio, "la separación relativa" — prefiero no ocupar la palabra segmentación — importa que la institución, no los individuos, asuma la obligación de agrupar, comunicar y coordinar esas tareas; es la organización universitaria la que tiene la misión de lograr que la investigación alimiente efectivamente la enseñanza. Subsistirá, no obstante, la aporía fundamental: conciliar el servicio a los clientes (alumnos), por un lado, con el servicio a los pares, por el otro.

En la propuesta, esa alimentación y armonización recíproca se lograría a

través del denominado "grupo de base", integrado por un conjunto de académicos con un alto compromiso institucional, "cuya cuantía no se puede fijar a priori", el cual reunirá tareas de docencia de pregrado, posgrado, investigación, extensión y otras. "Para hacer las docencias curriculares y ocasionales y para otras funciones puede haber otros profesores e investigadores con un compromiso menor". La definición de este grupo es procedimental, es decir, estará a cargo de una comisión de alto nivel en cada unidad académica. El proceso es, por una parte, bastante descentralizado y, por la otra, su garantía surge de la participación de los académicos más respetables y de mayor excelencia académica en cada facultad. Dicha participación debería darse no sólo "precozmente, sino también en la etapa final, en una comisión de apelaciones para aquellos casos en los cuales pudiera cometerse alguna inexactitud. Los únicos que pueden valorar realmente a una persona en un campo disciplinario son los pares y por eso es que ese proceso tiene que partir de una comunidad académica debidamente jerarquizada", señala. Cada facultad de los criterios, la administración central sólo vela para evitar que se incurra en distintos sesgos.

Hay aspectos del documento original de la rectoría — que sirve de marco para la reestructuración — ya revisados, en función, sobre todo, de respetar la heterogeneidad y variedad institucional. Explica el doctor Lolas que el "docente puro" — jornada completa — no está previsto en ella (el máximo era la media jornada). El objetivo es que los docentes reciban una remuneración por las horas efectivamente realizadas, pero, insiste, la extensión de la jornada de docencia y la remuneración de la misma son aspectos técnicos, que deben ser resueltos autónomamente por cada facultad e instituto. "La decisión debe ser local". La Universidad de Chile está integrada por realidades muy variadas y heterogéneas, de modo tal que es preciso evitar generalizaciones.



Fernando Lolas. "Cada decano, según su propio presupuesto y de acuerdo a sus propias metas, va a poder decidir. Hay que reconocer que hay facultades que prácticamente no hacen investigación. No se puede forzar a la gente de la Facultad de Derecho a que tenga los mismos estándares que la Facultad de Física, por ejemplo, sería absurdo, sería además romper una tradición. He defendido mucho esa especificidad local, en algunos de estos temas, he insistido en evitar las generalidades que atentan contra la especificidad disciplinaria", añade Lolas.

Es preciso tener en cuenta, además, un argumento de fondo que no se puede publicitar demasiado pero que es conveniente tener presente: la naturaleza tan anónima del compromiso con la Universidad de Chile. "Nosotros tenemos mucha gente, no puedo decir cuántas personas, que es jornada completa, pero en actividades docentes en otras instituciones. Podría llamarlo desde una falta de moralidad de esas personas hasta un serio fastidio, por así decirlo, a la institución". Las medidas punitivas en estos casos no son las indicadas, sino que más bien crear, a través de esta reestructuración, los mecanismos institucionales que mejoren y revaloricen la docencia y fortalezcan el compromiso con la universidad.

La propuesta se basa en el principio consistente en que es indispensable diferenciar las funciones primero para poder después someterlas a una evaluación respetuosa de sus diferencias específicas.

En la Universidad de Chile se

evalúa y jerarquiza de manera periódica a sus funcionarios. Sin embargo, previene el vicerrector Lolas, "la comunidad de esta universidad desconfiaba un poco de cualquier sistema competitivo". La gente parte en esta institución sobre la base de que su sueldo es algo dado y de ahí para arriba empieza a exigir más. Ha sido muy difícil lograr que se le pague a la gente de acuerdo a su calificación. Fue un gran logro del rector Lavados, en los años 80-92, tratar de ajustar el nivel de remuneraciones con el nivel de la evaluación".

En cuanto a la docencia, indica Fernando Lolas, "una de las cosas más importantes es la calidad de la entrega docente". Este es un factor tremendamente difícil de evaluar. "Lo que normalmente se hace es considerar varios factores. Primero, la opinión de los estudiantes. En alguna medida hay encuestas posteriores, que permiten tener un aspecto de indicador de la calidad. Pero los estudiantes suelen dejarse influir por factores que no siempre tienen que ver con la materialidad misma de la clase. En segundo lugar, el que el profesor formule con claridad los objetivos docentes y los cumpla, aspecto que no siempre es fácil de estimar, precisamente en algunas disciplinas de las humanidades donde las cosas empiezan a ser un poco más personales e individuales. Tres, las personas produzcan además, materiales accesorios y complementarios. En fin, puedo agregar una cosa tan trivial: que los docentes cumplan sus horarios. "Este es un tema, como otros, en frente al cual tenemos que

tener una ejemplarizadora autoríctica, porque hay cosas que efectivamente merecen ser examinadas y dichas".

Por su parte, "la calidad de la investigación es un tema tremendo", confiesa Lolas. "Pero es imposible eludir los criterios internacionales. Primero, el número de publicaciones. Este es un criterio malo, pero duro. Y es malo por varios motivos: ninguna base es comprensiva; hay publicaciones que no son consideradas y hay disciplinas que sólo publican localmente. Segundo, existe el índice de impacto, esto es, el número de veces que un trabajo ha sido citado, índice de impacto conocido en promedio para las revistas más prestigiosas. Esos son los únicos indicadores que hay y, en definitiva, son los pares quienes pueden juzgar la calidad y cumplimiento de los mismos."

En todo caso, es más fácil cuantificar la investigación que la docencia. "Por eso, nos informa, nuestra comisión central de evaluación es tan precavida en la evaluación del rendimiento de investigación, y tan flexible en la del rendimiento de la docencia. Además, el producto de la investigación es concreto (la publicación) y el producto de la enseñanza, en cambio, es intangible. De ahí que el mercado educacional no sea del todo transparente."

La propuesta de la rectoría contiene, además, un diagnóstico muy severo respecto de la docencia. Se indica que existe "excesiva carga curricular que no tiene en cuenta el hecho de que la rapidez de la evolución del conocimiento obligará a los futuros profesionales a un proceso de educación continua. Recargar a los estudiantes de conocimientos que perderán rápidamente su vigencia o que, una vez expresados puedan aprender por sí mismos, no resulta razonable". El documento denuncia, además, la existencia de "métodos de enseñanza inadecuados" y proclama la urgencia de "reorientar drásticamente la metodología".

El vicerrector Lolas reconoce que dicho documento puede ser visto como una provocación, pero "la comunidad universitaria debería entenderlo como una perturbación — más que una provocación — para examinarla críticamente". Reconoce también que algunas de aquellas afirmaciones son válidas sólo parcialmente. "Cada una de ellas habría que cualificarla y matizarla tanto que al final caería en sentido; pero si es cierto que en algunas partes de la universidad pasa eso, no cabe duda que pasa", concluye.

**BARBADOS**  
BARBADOS REQUIERE AL MEJOR ASISTENTE DE MARKETING  
Joven profesional de hasta 27 años, con estudios superiores en marketing o publicidad. Creativo y hábil en el manejo de las relaciones interpersonales. Buena presencia. Disponibilidad completa para viajar dentro del país. Deseable movilidad propia.  
Manejo de PC a nivel usuario.  
Se ofrece: Renta acorde al mercado, sólo ambiente laboral y atractivo campo de desarrollo. Los postulantes deben enviar curriculum con fotografía reciente y pretensiones de renta a: Las Araucarias 2545 - 7342237 - Fax: 7341998  
Independencia - Santiago

**IMPORTANTE MULTITIENDA NECESITA:**  
**ASISTENTE DE PROYECTOS**  
Requisitos:  
— Dibujante Técnico Arquitectónico.  
— Manejo Autocad.  
— Experiencia no indispensable.  
— Excelentes relaciones personales.  
Interesados presentarse lunes 22 de abril de 9.00 a 14.00 horas con curriculum vitae, fotografía reciente y antecedentes en día en: PANAMERICANA NORTE N° 520, RENCA

**EXPORTADORA DE FRUTAS**  
Necesita contratar **Ingeniero Agrónomo y/o Técnico Agrícola**  
Con mínimo 5 años de experiencia, para desempeñarse como administradores en predios de uvas de exportación en valles de Copiapó y Limar.  
Enviar curriculum vitae con fotografía reciente y pretensiones de sueldo, señalando zona de preferencia, a: FRUTAS 6604, CASILLA 130, STGO

**ARRIENDO ESTUPENDAS BODEGAS NUEVAS**  
300 m<sup>2</sup> disponibles, excelente ubicación, vialidad incluida, equipada totalmente. Contactarse Srta. Hebeline Salas, a los FONES: 2386122 - 2381051

**PARA UN CLIENTE IMPORTANTE NECESITAMOS VENDEDOR PROFESIONAL**  
— Edad entre 25 y 35 años.  
— Experiencia en Diseño y Publicidad.  
— Excelentes contactos.  
— Computación nivel usuario.  
**OFRECEMOS:**  
— Sueldo base y comisiones.  
Enviar curriculum vitae con foto a: Santa Magdalena 75 Of. 411 - Prov.

**OFICIALES SASTRE NECESITAMOS**  
Para ciudad Bahía Blanca (Argentina)  
Comunicarse al FONO 54-091-33156  
O por carta a: ALSINA 265 (8000), BAHIA BLANCA, ARGENTINA

**EMPRESA CONSTRUCTORA NECESITA PARA SANTIAGO INGENIERO CIVIL O CONSTRUCTOR CIVIL**  
Con al menos 5 años de experiencia en pavimentos de hormigón. Antecedentes y curriculum vitae a nuestra CASILLA 127 DE LOS CERRILLOS