



## **DISCURSO INSTALACIÓN GOBIERNO UNIVERSITARIO PERIODO 2010-2014**

### **1.- LA HISTORIA**

Hace 29 años, al fundarse la Universidad de La Frontera, muchos de los que hoy estamos presentes, emprendimos una doble tarea: resguardar un legado histórico, y conferir una personalidad distintiva a la nueva Universidad. En el primer sentido, podemos decir con satisfacción que constituimos el vivo testimonio del linaje que reúne lo mejor de la tradición universitaria pública; en el segundo, que nuestra juventud institucional no ha sido impedimento para forjar un carácter y una identidad que nos ha hecho reconocibles y valorados.

Con satisfacción podemos afirmar que el camino que iniciáramos hace poco más de un cuarto de siglo, plagado de inseguridades y desafíos, arropado sólo con anhelos y utopías, hoy está generando importantes frutos. Como Comunidad Universitaria, hemos sido capaces de levantar un proyecto viable y sostenible de universidad estatal, pública, regional, laica y pluralista de proyección nacional, con voluntad de evidenciar vínculos y roles más allá de las fronteras de nuestro país. Estos resultados provienen de lo que constituye uno de nuestros mayores aprendizajes y fortalezas: la capacidad de lograr metas sin caer en la autocomplacencia y de cumplir propósitos evitando el inmovilismo. La satisfacción que nos han reportado nuestros logros, ha liberado lo mejor de nuestras energías institucionales, condición indispensable para mantenernos vigentes respondiendo a los imperativos del entorno y a las demandas, tanto de los jóvenes que se forman con nosotros, como de los equipos docentes y científicos que realizan invaluable aportes a la calidad de nuestra labor.

Con legítimo y renovado orgullo, podemos señalar que en menos de tres décadas, hemos alcanzado lo que a otras Universidades les ha tomado

mucho más tiempo conquistar, empujándonos como una de las instituciones de Educación Superior más promisorias del país. Hoy, más que nunca, las posibilidades de continuar progresando, están en nuestras manos.

## **2.- LOS AGRADECIMIENTOS**

Estimados y estimadas miembros de la comunidad Universitaria y regional.

Hoy, al iniciar un nuevo periodo de gobierno universitario, quisiera, en primer lugar, rendir tributo a los responsables de estos éxitos, a los artífices de estos rendimientos: la comunidad universitaria. Sin el aporte de cada uno de los que formamos parte de la Universidad de La Frontera, no sería posible disfrutar de los niveles de desarrollo que hemos alcanzado; sin la contribución de las Facultades y de quienes las dirigen, aún tejeríamos sueños buscando el modo de materializarlos; sin el compromiso y la dedicación de los distintos equipos de gobierno institucional, no mantendríamos administrando el presente; sin la diaria entrega y dedicación de nuestro personal, aún anhelaríamos alcanzar rendimientos de excelencia. Estoy convencido que el mejor capital de una organización es el recurso humano, el que da vida a nuestra institución, es el mejor que podríamos tener.

Hemos adquirido conciencia de la importancia de vivir y trabajar en una institución en la que se ejerce la **tolerancia**, para avanzar pese a las diferencias; la **vocación de servicio público**, para contribuir al bien superior de la región y del país; la **actitud dialogante**, para resguardar el equilibrio y la salud de la organización; la **solidaridad**, para asegurar el éxito de las tareas institucionales; la **serenidad**, para conceder tiempo de maduración a las transformaciones que estamos impulsando; la **adaptabilidad**, para acoger con naturalidad la diversidad y el cambio. Todo lo anterior sin perder disciplina y rigurosidad para alcanzar nuestras metas.

Si en toda organización las personas son esenciales, en una tan compleja como la nuestra se tornan gravitantes. Gracias por contribuir tan decidida y

sistemáticamente al resguardo de estos bienes, esenciales para la convivencia y el progreso de nuestra Universidad.

Han transcurrido cuatro años desde que la comunidad académica me honró confiándome la dirección de nuestra querida Universidad en el período 2006 - 2010. En Julio recién pasado, esta misma colectividad resolvió revalidar su confianza brindándome la oportunidad de continuar conduciéndola por los siguientes cuatro años. Por lo anterior, deseo agradecer la enorme adhesión recibida por mi candidatura y a quienes lideraron este proceso democrático, además de las numerosas muestras de apoyo y estímulo que en forma personal me hicieron llegar diversos miembros de nuestra comunidad durante toda la campaña. Deseo extender estos agradecimientos a los miembros de los Cuerpos Colegiados, a la Junta Directiva, y a decenas de Académicos, funcionarios y profesionales que permitieron, una vez más, que la ciudadanía universitaria pudiera ejercitarse.

Junto con reiterar mi agradecimiento, para tan sólido respaldo, quiero señalarles que no perdemos de vista la experiencia de vida que nos enseña que, a nuevos tiempos nuevos desafíos. A ratificación de confianza, la promesa de nuevos compromisos.

### **3.- EL ESCENARIO**

Vivimos y enfrentamos tiempos desafiantes y complejos. Cuando pensábamos que la última de las grandes crisis financieras se desvanecía, la amenaza de debacle en algunas economías de la Unión Europea, nos recordó lo imprevisible de la sociedad y el mundo que habitamos. En el mismo contexto y a propósito del colapso de los mercados financieros del año 2009, se generó una tendencia que auguraba el refortalecimiento del Estado: esto no fue así pues hoy presenciamos enormes recortes presupuestarios en áreas que tradicionalmente habían sido subsidiadas por recursos públicos producto del terremoto. La imposibilidad de preveer el futuro con algún grado de certeza es, indiscutiblemente, la única certeza de la que disponemos.

En el área de la Educación Terciaria, los cambios han sido radicales; a la enorme expansión de su cobertura, se suman la proliferación de estándares e indicadores que aspiran a medir el desempeño de las Universidades, regulando el trayecto de aquellas que, por su posición e importancia, aspiran a ingresar al exclusivo grupo de “Universidades de excelencia”. La transformación curricular, el diseño de créditos transferibles, la internacionalización de la Educación Superior, y la generación de verdaderos mercados globales universitarios, constituyen sólo algunas de las señales que estamos obligados a considerar e indudablemente determinan acciones y tareas que debemos emprender.

A escala nacional, presenciamos una fuerte competencia interuniversitaria que, en la práctica, no establece ditingos entre instituciones que por procedimientos, intereses y propósitos, no tienen punto de comparación. Del mismo modo, continúa la contracción en los aportes estatales a la enseñanza superior, incorporándose propuestas que sugieren crear una nueva institucionalidad en el sistema de Educación Superior chileno; en forma paralela, los rankings parecen influenciar, cada vez más, las decisiones que adoptan las personas sobre su futuro profesional. Por otro lado, las señales emitidas por las nuevas autoridades de gobierno, las contenidas en el reciente informe de la OCDE, el particular celo con el que hoy se observan los resultados de la formación universitaria y la necesidad de participar más activamente en la generación de conocimiento vinculado al ámbito productivo, sugieren prestar mucha atención en cada uno de estos ámbitos o escenarios.

Mi interés al describir estas nuevas coordenadas no es, por supuesto, generar impaciencia; su propósito es disponernos, del modo como en tantas otras ocasiones lo hemos hecho, a abordar importantes retos en forma serena, responsable, proactiva, y con altas cuotas de innovación. Nuestra Historia reciente confirma que ante contextos igualmente desafiantes, hemos alcanzado resultados plenamente satisfactorios. Estoy convencido que los próximos cuatro años no serán la excepción; la experiencia, madurez y compromiso que hemos adquirido, nos otorgarán las herramientas para

superar tensiones y dificultades y para seguir desarrollando nuestra querida Universidad.

#### **4. -LOS DESAFÍOS.**

En un escenario como el descrito, un nuevo período de gobierno universitario debe centrarse en tareas estratégicas, en aquellas que permitan dotar a la institución de prácticas, aprendizajes y recursos que la habiliten para establecer un diálogo productivo con el entorno, con nuestra comunidad local y regional. Como Universidad nos preocupa y nos compromete el destino y el desarrollo de nuestra Región de La Araucanía

En función de las transformaciones que vivimos, y aquellas que es posible vislumbrar, cuatro son las macrotareas que abordaremos en esta nueva etapa:

- (1) Elaborar y consensuar un nuevo Plan Estratégico de Desarrollo institucional para el período 2011 - 2015,
- (2) Instalar, en forma definitiva, un Sistema de Evaluación Académica y una cultura en que la calidad y el mejoramiento continuo, crucen todo el quehacer universitario
- (3) Reformar nuestro cuerpo normativo para disminuir la burocracia
- (4) Establecer directrices y criterios para la adecuada y paulatina renovación de los Recursos Humanos al interior de la Universidad.

***La elaboración de un nuevo Plan de Desarrollo***, constituye un objetivo de máxima prioridad para una institución como la nuestra. Como sabemos, el que reguló nuestro trayecto durante el último quinquenio, permitió orientar una gestión inspirada en un conjunto de metas consensuadas por la totalidad de la comunidad universitaria. A punto de cumplirse su último año de ejecución, los resultados confirman su enorme contribución al crecimiento y desarrollo de la institución. Necesitamos, por tanto, para los próximos cinco años, una gran carta de navegación. Con seguridad tendremos que reexaminar la vigencia de nuestra Misión y, por supuesto, elaborar una Visión que nos proyecte con ambición y realismo por los próximos años.

En este marco, resulta oportuno insistir sobre la enorme importancia que hoy adquieren los procesos de Acreditación Universitaria. La Universidad de la Frontera es una de las siete instituciones de Educación Superior chilena que hoy ostenta una acreditación en todas las áreas contempladas por la Comisión Nacional de Acreditación y la única de las universidades nacidas a partir de 1981. Esta condición se convierte en una credencial estratégica si lo que deseamos es, alcanzar un desarrollo cualitativamente distinto al que hemos logrado hasta ahora. La incorporación de nuestra institución en el selecto grupo A de Universidades chilenas, constituye una evidente consecuencia de la seriedad con la que hemos enfrentado nuestros procesos de autoevaluación y la eficiencia con la que hemos ejecutado nuestros planes de mejora.

Desafío similar deben abordar los Programas de Pre y Postgrado, por cuanto las posibilidades de mantener matrículas, optar a mayores financiamientos, mejorar las condiciones de elegibilidad para grandes proyectos y, por tanto, asegurar productividad y presencia, dependen de la Acreditación. El fundamento de los procesos Acreditadores es garantizar la calidad, los patrones para establecer su grado de cumplimiento: los indicadores de resultado. Es absolutamente indispensable que incorporemos estos mismos criterios en todos los niveles de gestión de la institución. Necesitamos saber que estamos haciendo bien, para replicarlo, y conocer aquello que podríamos hacer mejor para perfeccionarlo.

La gestión institucional, la docencia de pre y postgrado, la investigación y la vinculación con el medio, deben animar tanto nuestras metas, para el período 2010 – 2014, como nuestras preocupaciones en el esfuerzo por hacer de los procesos acreditadores parte esencial de nuestras labores universitarias.

***Contar con un Sistema de Evaluación Académica***, representa una tarea que no admite aplazamiento. Aspirar a mejoras continuas, supone generar espacios y disponer de herramientas que nos permitan medir y cualificar el desempeño de personas y el funcionamiento de estructuras. Si es cierto que estos instrumentos pueden evidenciar las debilidades, su mayor potencial es

que nos revelan dónde y cómo podemos implementar las mejoras; del mismo modo, permiten diseñar, en base a evidencia confiable, mecanismos de estímulo y reconocimiento para quienes desarrollan su labor con excelencia, y acciones remediales para aquellos que requieran apoyos y orientación. Avanzar en este aspecto supone, también, reexaminar nuestros mecanismos y procesos de jerarquización y promoción académica, diseñados en una Universidad que no se parece a la que hoy estamos viviendo. Por tanto, resulta del todo conveniente consensuar nuevas formas y procedimientos que regulen el ascenso académico.

Estas transformaciones, tan necesarias como complejas, promoverán estilos y hábitos cuya incorporación en la cultura organizacional llevará algún tiempo. Sin embargo, confiamos que los beneficios de su puesta en práctica, son superiores a los naturales inconvenientes asociados a su implementación. Disponer de mecanismos que institucionalicen los estímulos y reconozcan periódicamente los desempeños de excelencia, representa una justa retribución para quienes durante décadas han realizado su labor en forma eficiente, sin esperar recompensas adicionales. Por su envergadura e importancia, la implementación de un Sistema de Evaluación Académica requerirá de la máxima colaboración de todos los integrantes de la comunidad universitaria, muy especialmente de aquellos que desempeñan labores directivas en Facultades, Departamentos y Carreras.

Este esfuerzo, además de expresar nuestra voluntad de adaptación y cambio cultural, es imprescindible para apropiarnos de los códigos que hoy gobiernan la gestión universitaria global. Por que confío plenamente en las capacidades que hemos adquirido, y que el logro de mayores cuotas de calidad se ha vuelto una marca reconocible entre nosotros, estoy absolutamente convencido que alcanzaremos exitosamente esta meta.

**Reformar nuestro cuerpo normativo**, a objeto de abreviar los procedimientos burocráticos, constituye otra de las tareas a la que asignaremos prioridad. En ocasiones anteriores, hemos insistido que las disposiciones que hoy regulan a las Universidades públicas, han entrado en franca colisión con, al menos, tres dominios específicos:

- el de las exigencias que se hacen a éstas mismas instituciones por razones legales,
- el del contexto en el que hoy deben operar, y
- el de las demandas y necesidades que hoy deben atender.

En efecto, para una institución como la nuestra, es cada vez más difícil responder con prontitud y agilidad, a un gran número de requerimientos internos y externos. No es que procedamos con desidia, es que los instrumentos legales que tenemos a nuestro alcance, nos restan velocidad y capacidad de respuesta. En un mundo donde la inmediatez establece la diferencia entre el éxito y el fracaso; entre la posibilidad de integrarse a un promisorio proyecto, o restarse de él, quienes se encuentren regidos por disposiciones legales como las nuestras, no tendrán oportunidad de aprovechar las oportunidades emergentes. Necesitamos adecuar, en el marco de lo que la actual legislación nos permite, todos aquellos procedimientos que contribuyan a acelerar la toma de decisiones y la ejecución de trámites en áreas donde podamos mejorar nuestra posición en el concierto de Universidades.

Si lo anterior es válido para optimizar nuestra condición en el ámbito externo, es igualmente aplicable en el dominio doméstico. En este sentido, debemos atrevernos, sin conservadurismos, a examinar con detención la estructura que actualmente tienen cada una de nuestras Facultades, diseñando unidades más flexibles, menos burocratizadas, en condiciones de responder con velocidad a las demandas que surgen, tanto desde el interior de los claustros, como de la sociedad a la que nos debemos.

***La renovación de los recursos humanos,*** constituirá un aspecto especialmente sensible durante los próximos años. Antes de examinar este punto permítanme insistir en algo que reiteradamente me han escuchado señalar: ***nuestro más valioso capital son las personas.*** Todo nuestro crecimiento, toda nuestra capacidad de soñar, toda nuestra habilidad de



plasmar proyectos, han sido tributarios del talento, la responsabilidad y el compromiso de los y las integrantes de nuestra comunidad que trabajan con nosotros y que cristalizan las ideas. A ellos y a ellas corresponde el mérito de alcanzar las metas, y en todos recae la responsabilidad de asumir los costos de objetivos que no han sido alcanzados.

En nuestro caso, la evaluación es extraordinariamente positiva, los progresos han sido ostensibles, los resultados cada vez mejores, y la voluntad por mantenerlos, constante. Estos logros, estimados amigos, están a la altura de la satisfacción de los más importantes indicadores con los que hoy son evaluadas las instituciones universitarias. Hoy no es posible obtener resultados relevantes si los que conforman la organización no se sienten parte de un mismo conjunto, no se movilizan por los mismos propósitos, o no activan su pasión por la obtención de idénticas metas.

Como ustedes muy bien saben, nuestra Universidad experimenta un proceso de renovación asociado a la desvinculación de un importante número de funcionarios - académicos y administrativos - que, desde marzo del presente año, han abandonado sus funciones habituales. Este proceso continuará durante los próximos años, produciéndose un relevo generacional propio de toda organización. Esta situación nos plantea dos desafíos sumamente importantes. El primero, generar mecanismos que permitan resguardar y mantener el espíritu que caracterizó a quienes acompañaron a la Universidad de La Frontera desde sus inicios; y el segundo, garantizar que este legado impregne a quienes tengan la responsabilidad de relevar a los que ya nos están con nosotros.

Este proceso está lejos de ser una cuestión puramente nostálgica, en él se expresa un dilema esencial para la institución: la de su identidad y la del sentido de pertenencia de sus miembros. No basta sumar nombres, es necesario integrar personas; no es suficiente trabajar en la Universidad, es requisito vivirla; no basta la ligazón de un contrato, es imprescindible quererla. Cómo puede apreciarse, el reclutamiento de nuevos recursos humanos es una responsabilidad mayúscula, sobre todo si deseamos conservar la mística y la energía que nos ha reportado tantas satisfacciones.

Por otro lado, este ajuste ha significado para la institución un costo económico muy importante, obligándonos a administrar cautelosamente nuestros recursos. En este sentido, reitero lo que he señalado en varias oportunidades: no estamos en condiciones de reclutar académicos y administrativos en proporción equivalente a aquellos que se han desvinculado o están proyectando hacerlo. Debemos hacer esfuerzos por rediseñar funciones, asignar nuevas responsabilidades y aprovechar al máximo los recursos humanos que estamos, razonablemente, en condiciones de financiar. Proceder en sentido contrario es hipotecar la sustentabilidad de la institución.

Por lo anterior, solicito a todos y cada uno de Uds. la máxima cooperación al momento de evaluar vuestras necesidades académicas y administrativas.

Distinguidos y distinguidas integrantes de la Comunidad Universitaria y Regional:

Abordar estas cuatro macrotareas requerirá, además de vuestro compromiso, de un fuerte apoyo del equipo que me acompaña. Tengo la convicción que enfrentar los retos que brevemente he reseñado, demanda de profesionales que estén intensamente familiarizados con la gestión, integrados a redes de alcance nacional e internacional, y que cuenten con experiencia directiva central. Creo que el contexto que enfrentamos exige aprovechar la capacidad de quienes me han acompañado estos últimos años, e integrar a otros que, aportando una nueva sensibilidad, se irán introduciendo más profundamente en el mundo de la educación Superior. Es así como varios integrantes del cuerpo directivo que me acompañaron en la gestión que hoy concluye, continuarán desarrollando sus funciones. Agradezco su disposición y compromiso con la Universidad.

En el mismo orden algunos por opciones personales y otros por decisiones de desarrollo estratégico asumirán nuevas funciones y roles. Es el caso del Señor Dr. Ricardo Herrera el cual deja sus funciones en la Secretaria General para asumir roles de Dirección de los Convenios de Desempeño y apoyo

estratégico a la Gestión Universitaria. Reconozco y agradezco el compromiso y voluntad académica demostrada y desarrollada por el Dr. Herrera.

Para este periodo asumiré el rol de Secretario General de la Corporación el académico Dr. Plinio Durán, ex decano de la Facultad de Ingeniería Ciencias y Administración y académico de probada trayectoria en la Universidad, al cual, junto con agradecer su disposición, le deseo el mejor de los éxitos en el cumplimiento de esta estratégica función universitaria.

En el transcurso del mes de agosto se producirán otras necesarias adecuaciones a funciones de gestión intermedia de la Corporación, las que se comunicarán oportunamente a la Comunidad.

## EL COMPROMISO

**Señoras y señores, estimados y estimadas autoridades regionales, invitados especiales, colegas, funcionarios y funcionarias de la Universidad, estimadas y estimados alumnos**

Tengo plena convicción que nuestros numerosos logros, aún no permiten satisfacer todas nuestras necesidades. Tengan Uds. la confianza que desplegaré mis mayores esfuerzos, junto al equipo que me acompaña, por estar a la altura de sus expectativas, resguardando los intereses de la institución y los del conjunto de la comunidad universitaria.

Hemos avanzado mucho, pero aún nos queda mucho por hacer; a quienes destinaron sus mejores días, y sus vigores más tempranos para hacer de esta institución una gran Universidad, vaya nuestro más grande y sentido reconocimiento por su entrega y compromiso. No nos veremos con la misma frecuencia de antes, pero el testimonio de décadas de esfuerzo y dedicación, inspirará a aquellos que continuamos. Para aquellos que recién ingresan, y que constituyen el relevo natural de una generación que entregó su juventud, su pasión y su saber a la institución, vaya nuestro apoyo en el esfuerzo por igualar y superar las marcas legadas por sus predecesores.

Finalmente, deseo compartir con Uds. un par de reflexiones personales. Hace más de treinta y cinco años que ingresé a la Universidad de La Frontera,

durante todo este tiempo me ha animado la convicción que la educación pública constituye un valor en sí mismo, una responsabilidad que el estado, la sociedad y la ciudadanía deben cautelar en forma irrenunciable. En la tradición que heredé de mi padre, siento un gran compromiso con el servicio público, y un enorme afecto por la vida universitaria, la misma que he tenido la fortuna de vivenciar en la institución que hoy tengo el honor de conducir. La Universidad de La Frontera ha sido mi vida profesional, contribuir a su desarrollo y crecimiento, una de mis pasiones predilectas; aquí he construido afectos tempranos y entrañables, aquí los espacios para cultivarlos y expandirlos. El que la comunidad universitaria ratifique su confianza, otorgando su beneplácito a la gestión que hemos impulsado estos últimos cuatro años, es mucho más que un hecho político, representa el reconocimiento a una conducción honesta, centrada en la institución, su gente, sus anhelos y necesidades, de parte de personas que, como Uds., llevan la Universidad de la Frontera, en el alma.

Estoy absolutamente convencido que somos capaces de reeditar todos nuestros éxitos. No tengo dudas de la capacidad que hemos desarrollado para extender progresivamente los límites de nuestras posibilidades. Constituimos una institución señera, que ha ganado en prestancia y lucidez, estrechando sus vínculos con la sociedad a la cual sirve, honrando el mandato que se nos otorga como defensora de los bienes públicos, el sentido ciudadano, la difusión de la cultura y la formación integral de las personas. Los invito a seguir creciendo, a continuar creyendo en nuestra capacidad comunitaria, preservando la mística que sólo una Universidad pública y estatal puede inspirar.

***Muchas Gracias.***

***Sergio Bravo Escobar***