Universiteit Leiden
The Netherlands

Universidades privadas independientes en Chile: ciclo de vida, comportamiento organizacional e inserción en el sistema de educación superior

Bravo Rojas, M.

Citation
Bravo Rojas, M. (2022, April 12). *Universidades privadas independientes en Chile: ciclo de vida, comportamiento organizacional e inserción en el sistema de educación superior*. Retrieved from https://hdl.handle.net/1887/3283422

Version:	Publisher's Version
License:	Licence agreement concerning inclusion of doctoral thesis in the Institutional Repository of the University of Leiden
Downloaded from:	https://hdl.handle.net/1887/3283422

Note: To cite this publication please use the final published version (if applicable).

Capítulo 3
Universidad del Desarrollo: consolidación institucional y sello formativo emprendedor

El siguiente capítulo analiza el caso de la Universidad del Desarrollo (UDD) y describe su trayectoria institucional con el propósito de identificar las decisiones estratégicas que le permitieron lograr su consolidación y efectividad organizacional. La Universidad del Desarrollo es el única de las tres UPI estudiadas que se funda fuera de la capital política de Chile y que, por tanto, apunta a un mercado más acotado en la región de Bio Bio. Además, desarrolla sus funciones académicas con un fuerte énfasis en la empresa, la libertad y la autonomía, buscando diferenciarse significativamente de las tradicionales universidades chilenas. Por su parte, su modelo de negocios buscó mayor racionalidad económica como herramienta de sustentabilidad y su gobierno interno avanzó hacia mayor participación, pero sin perder demasiada rapidez y flexibilidad en la toma de decisiones. Por último, su principal fuente de acumulación de capital reputacional está basado en un sello rupturista e innovador.

En este sentido, este apartado aborda cuatro factores de consolidación organizacional, a saber, 3.1 cumplimiento de sus funciones académicas; 3.2 modelo de negocios sustentable; 3.3 gobierno universitario efectivo; y 3.4 reconocimiento público y estatus de mercado. A su vez, en cada una de estas secciones se analiza su ciclo de vida organizacional desde su fase de nacimiento y formación; pasando por una fase de formalización y coordinación; hasta la fase de consolidación y efectividad organizacional.

3.1 Cumplimiento de las Funciones Académicas: Visión empresarial, libertad y autonomía

En su primera fase de desarrollo organizacional, la UDD surge con un proyecto académico divergente de la tradición universitaria chilena y sin aspiraciones de transformarse en una universidad compleja, sino meramente formativa y solo en ciertas áreas del conocimiento. Sin embargo, prontamente identifica que esta idea inicial generaba limitaciones para insertarse de forma exitosa en el mercado de la ES. Por tanto en su fase de formalización y coordinación decide abrir un campus en Santiago e

inaugura su Facultad de Medicina, lo que significó un giro hacia la complejidad universitaria. Por último, en su fase de consolidación y efectividad organizacional la UDD implementó una estrategia para fortalecer su globalización, innovación e investigación.

3.1.1 Nacimiento y formación (1990-1997): Universidad "boutique" y sus limitaciones para insertarse de manera exitosa en el mercado formativo

La Universidad del Desarrollo es una institución privada independiente sin fines de lucro, creada en 1990 en la ciudad de Concepción. "Surgió a partir del esfuerzo colectivo de un grupo de académicos, profesionales, empresarios y servidores públicos, quienes decidieron fundar una Universidad con un enfoque educativo nuevo, basado en la personalización de la educación y un énfasis en la formación emprendedora de sus graduados" (Universidad del Desarrollo, 2006: pág. 5)

Sus fundadores fueron Ernesto Silva Bafalluy, Cristián Larroulet Vignau, Joaquín Lavín Infante, Federico Valdés Lafontaine y Federico Valdés Herrera. Posteriormente se integraron como directivos Carlos Alberto Délano Abbott, Carlos Eugenio Lavín García-Huidobro y Hernán Büchi Buc. Este grupo de profesionales mantenía redes con el mundo empresarial y financiero y con otras instituciones de educación superior (Pontificia Universidad Católica de Chile y Universidad de Chicago, entre otras), así como con el gobierno militar de Augusto Pinochet (1973-1989) y con el partido de derecha llamado Unión Demócrata Independiente (UDI). A este respecto es interesante destacar que Büchi y Lavín, socios fundadores de esta Universidad, fueron candidatos presidenciales por la UDI en 1989 y 1999, respectivamente. Lavín ha sido además alcalde de las comunas de Las Condes y Santiago en varias oportunidades, y formó parte del gabinete ministerial del presidente Sebastián Piñera Echenique durante el periodo 2010-2014.

La UDD plantea, al momento de su fundación, la misión de "contribuir al desarrollo económico, social y cultural del país a través del cultivo, perfeccionamiento y enseñanza de las ciencias y las artes" (Universidad del Desarrollo, 1996: pág. 4). Para comprender su génesis es necesario remontarse a las primeras ideas de sus fundadores, que definen el proyecto con que se pone en funcionamiento. En su origen, incluso antes de su fundación, se concibe como un proyecto universitario pequeño, una especie de escuela modelo con una oferta orientada a las áreas de negocios:

> "Uno de sus fundadores (Joaquín Lavín) tuvo una experiencia académica acá en una universidad muy conocida en Concepción, en donde no se le permitió llevar adelante un proyecto que transformaba, en una forma muy innovadora, los estudios económicos que se hacían en Concepción… cuando se produce la creación de la Universidad dicen "bueno, vamos a llevar adelante este proceso en Concepción"'. Este era el sueño que tenía Lavín de poder concretar esta nueva manera de enfocar los estudios económicos". (Académico)

Es relevante resaltar que, de los tres casos de estudio abordados por esta investigación, la Universidad del Desarrollo es la única que se funda fuera de Santiago, asumiendo el riesgo de establecerse en la ciudad de Concepción, donde existe menor demanda por estudios superiores y, por tanto, no parecía el lugar más apto para desarrollar un nuevo proyecto universitario. Esta vinculación de origen es importante y, a pesar de que posteriormente la Universidad se crea y centraliza su oferta en Santiago, su identidad inicial se forja en el sector centro-sur del país. Lo anterior se relaciona directamente con el diseño de un proyecto denominado "universidad boutique", en palabras de uno de los entrevistados:

> "Recuerdo bastante bien, la Universidad fue concebida como una "universidad boutique", una universidad con poco alumnos, que no necesariamente iba a ser una universidad que tuviera muchas áreas diferentes… esta idea de una universidad muy personalizada con mucha preocupación y mucho seguimiento del alumno, con buen equipo de profesores, ese era el elemento de diferenciación... si uno pudiese decirlo de alguna manera: era que tú querías ser un college americano y muy exclusivo, y la exclusividad tenía que ver un poco con el tamaño, con los vínculos, un poco con los estratos socioeconómicos de los alumnos...". (Académico)

En este sentido, en su informe de autonomía de 1996, la Universidad declara la especialización como una de sus orientaciones básicas de desarrollo, señalando lo siguiente:

> "Las actividades académicas propias del quehacer de la Universidad se desarrollarán en áreas específicas del conocimiento científico-humanista, no siendo propósito de nuestro proyecto abarcar el desarrollo de todas las áreas del conocimiento existentes. Dentro de las áreas de especialización[1] se pondrá especial énfasis en el desarrollo de las Ciencias Económicas y Administrativas, vinculando el desarrollo de las demás disciplinas a esta área específica" (Universidad del Desarrollo, 1996: pág. 6).

En este contexto, la UDD inicia oficialmente sus clases en marzo de 1990, con 118 alumnos matriculados en Ingeniería Comercial y 13 docentes que desarrollaban sus

[1] Ciencias Económicas y Administrativas, Ciencias Jurídicas y Derecho, Comunicación Social, Arquitectura e Ingeniería.

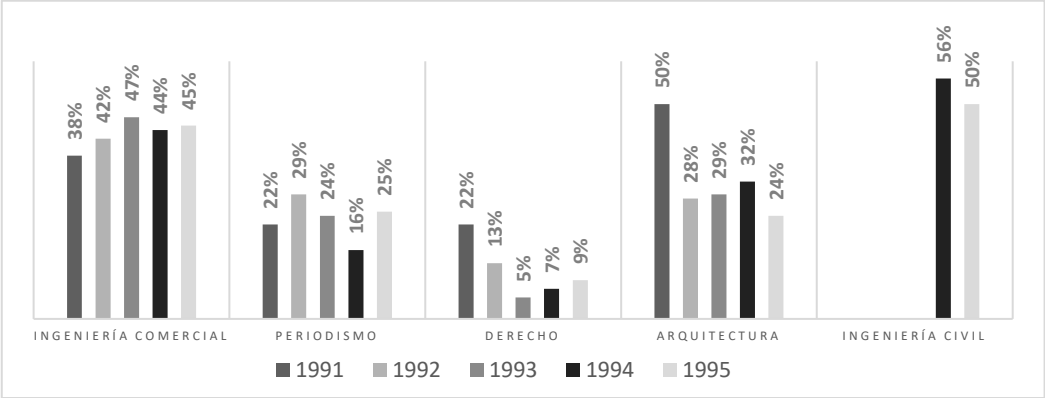
actividades en una infraestructura de 784 metros cuadrados (Universidad del Desarrollo, 1996). Así, uno de los beneficios derivados y deseados de este volumen acotado de estudiantes fue la posibilidad de controlar las funciones académicas y los procesos de enseñanza-aprendizaje a través de la personalización de estos con un núcleo de profesores y estudiantes instalados en un entorno óptimo. En un comienzo no se piensa en una universidad compleja, sino que se busca un proyecto desarrollado de acuerdo con el contexto:

> "Otro factor que era muy relevante de la estrategia era decir que nosotros teníamos los mejores profesores y los mejores profesores en general se traían de Santiago, algunos de ellos eran personajes públicos o connotados profesores en Santiago, que no era barato de traer a Concepción". (Directivo Académico)

Así se facilita un proyecto orientado hacia la mantención de un tamaño menor y de su autor reproducción, donde los docentes senior forman a los novatos que posteriormente se convierten en académicos de calidad. Esta visión es integrada desde el comienzo en el proyecto de universidad. Uno de los docentes formados en este proceso lo caracteriza como:

> "...Grandes académicos, gente con una trayectoria consolidada y de amplio prestigio, que ingresaron rápidamente a un núcleo pequeño de esos docentes y una cantidad más o menos importante de profesores, que éramos nosotros los profesores ayudantes, que teníamos claramente esta intención de hacer carrera académica y que nos vinculamos con estos docentes como sus ayudantes para aprender de ellos". (Académico)

Gráfico 3.1: Tasa de académicos con magíster o doctorado según carrera

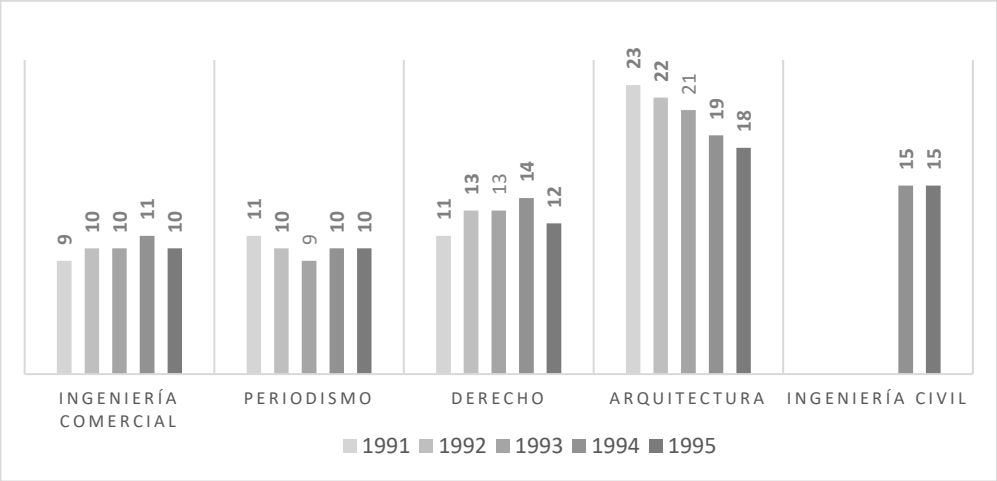


Fuente: Elaboración propia en base a Informe de Autonomía 1996.

En el gráfico anterior se observa la tasa porcentual de profesores con grado de magíster o doctorado por carrera (1991-1995). Hacia 1995, el 32% en promedio de los docentes de la Universidad posee grado de magíster o doctor. Este dato confirma que la

institución se encontraba en una fase de formación de su cuerpo docente, donde más que el grado académico primaba la experiencia profesional. En el siguiente gráfico se observa que los docentes de Arquitectura poseen, en promedio, 21 años de experiencia académica. A continuación, Ingeniería Civil es la segunda carrera que concentra profesores con mayor experiencia docente.

Gráfico 3.2: Promedio de años de experiencia docente 1991-1995



Fuente: Elaboración propia en base a Informe de Autonomía 1996.

Junto con lo anterior, en su fase fundacional la UDD se enfocó en postulantes que buscaban un proyecto distinto al que podía ofrecer la Universidad de Concepción, y en jóvenes que no habían sido seleccionados por dicha universidad o por otra institución tradicional debido a su puntaje en la PAA. El proceso de selección se basaba en el puntaje obtenido en esta prueba (mínimo 500 puntos, excepto los programas de bachillerato que aceptaban postulantes con 450 puntos), el promedio de notas de la enseñanza media y en una entrevista vocacional. La siguiente tabla muestra el promedio del puntaje lenguaje-matemáticas entre 1990 y 1996. Se observan allí puntajes que podrían haber servido para optar a una universidad tradicional más selectiva pero que, no obstante, optaron por el proyecto UDD. Junto a ellos hay un 37,8% de alumnos con puntajes bajo los 550 puntos, cuya opción pudo estar influida por la menor exigencia selectiva de la UDD.

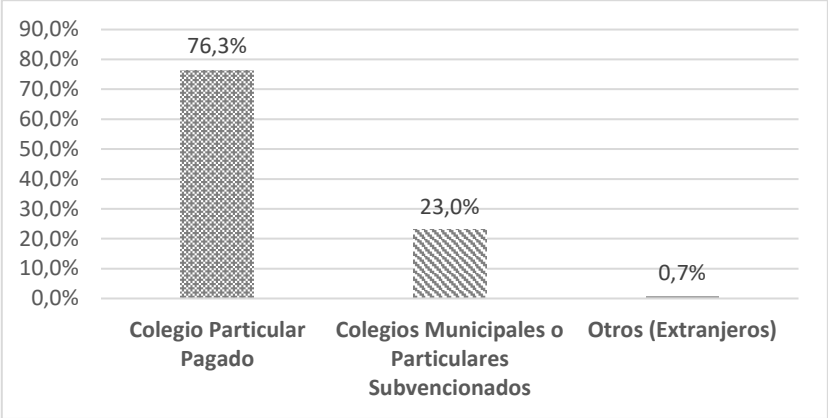
Tabla 3.1: Promedio PAA en total admisión primer año 1990-1996

	Nº Alumnos	%
Sobre 700	55	3,6
700 - 650	157	10,3
650 - 600	324	21,2
600 - 550	415	27,1
550 - 500	487	31,8
500 - 450	92	6,0
Total	1530	100,0

Fuente: Elaboración propia en base a Informe de Autonomía 1996.

También la composición socioeconómica de los alumnos de la Universidad del Desarrollo estaba constituida por dos grupos, lo que grafica una fuerte selección y/o autoselección socioeconómica de los sectores más acomodados de la VIII Región.

Gráfico 3.3: Matrícula promedio según dependencia de establecimiento origen 1990-1996



Fuente: Elaboración propia en base a Informe de Autonomía 1996.

Esta composición de los estudiantes, que será tratada también más adelante en el apartado referido al modelo de negocios, resulta del hecho que éste se hallaba orientado a segmentos con alta capacidad de pago para reducir así la incertidumbre económica de la naciente universidad que pudiera poner en riesgo su sustentabilidad. Por tanto, la idea inicial del proyecto institucional poseía tres características principales: una orientación hacia el área de negocios, un reclutamiento de estudiantes dentro de la zona próxima de Concepción y la calidad de sus procesos educativos. Es relevante considerar que este proyecto se concebía como innovador y único para dicha ciudad y, en general, en Chile, lo cual es declarado desde el comienzo como un elemento en la construcción de la

identidad y cultura institucionales. En este punto los fundadores buscaban referentes externos, ya que creían no encontrar en Chile alguno ajustado a su visión:

> "Ellos observaban ya la experiencia de varios "college" internacionales, particularmente de Estados Unidos, por razones obvias, porque ellos tienen información de Chicago que solamente tenía la facultad de economía, solamente tenía una escuela de ciencias económicas, entonces miraban ese modelo con harto interés". (Académico)

A pesar de que al inicio se pensó en una estructura centrada en una "escuela de negocios", la oferta se fue expandiendo y, con esto, también la organización. La comparación con otras universidades boutique, indica rápidamente que el volumen adecuado para ser una universidad exitosa debía ser mayor al pensado originalmente. Las capacidades disponibles, las oportunidades de desarrollo existentes y las demandas del entorno estimulan prontamente a esta pequeña organización a modificarse.

> "Empiezas a constatar varias cosas… por un lado, que hay potencial, un equipo que tiene potencial y puede más; segundo, que hay economías de escala; y, tercero, que probablemente para tener una cierta potencia necesitas un tamaño mínimo. Entonces también empezamos a mirar cuál era la experiencia nacional y cuál era la experiencia internacional en términos de tamaño, que de alguna manera se pudiese asociar a éxito y permanencia en el tiempo, y la evidencia empírica te mostraba que las universidades exitosas, las universidades que se habían consolidado, tenían tamaños mínimos que estaban muy lejos de lo que nosotros habíamos pensado originalmente". (Directivo Académico)

Así, la matrícula creció de 118 alumnos en 1990 a 1159 en 1995 (882%), distribuida en seis carreras. Asimismo, la planta académica aumentó durante este periodo en un 992%, pasando de 13 a 142 docentes. Esto implicó moverse de una tasa de 1 profesor por cada 7,6 estudiantes en 1990, a 1 profesor por cada 8,2 alumnos en 1995, constatándose de esta manera la preocupación de la institución por crecer, pero sin afectar la relación profesor-estudiante.

Junto con lo anterior, las expectativas de competir e insertarse de manera exitosa en el mercado formativo se ven limitadas por el concepto de universidad "boutique": la experiencia a nivel nacional mostraba una relación directa entre volumen y sustentabilidad financiera:

> "Hablábamos de una universidad de mil alumnos, ese era nuestro horizonte, decíamos "mil alumnos, solo vamos a tener mil alumnos", esta va a ser una universidad súper personalizada, solo con mil alumnos distribuidos en dos o tres carreras, en cuatro carreras, pero rápidamente nos dimos cuenta que ese modelo no era sustentable en el largo plazo por el nivel de inversiones que ibas a requerir para competir y poder mantenerte". (Directivo Académico)

Por tanto, hacia 1996 la Universidad ya contaba con seis carreras y una matrícula promedio de 295 estudiantes en primer año durante el periodo 1990-1996. Sin embargo, se observa también una tasa promedio de abandono de 29%, por razones académicas u otras (Universidad del Desarrollo, 1996).

Tabla 3.2: Matrícula de primer año 1990-1996

	1990	**1991**	**1992**	**1993**	**1994**	**1995**	**1996**
Ingeniería Comercial	118	96	71	96	104	113	99
Ingeniería Civil	0	0	0	0	48	70	59
Periodismo	0	39	35	49	45	60	60
Derecho	0	74	56	76	77	56	75
Arquitectura	0	37	52	54	88	86	109
Bach. en Cs. Sociales	0	0	0	0	16	19	27
Total	**118**	**246**	**214**	**275**	**378**	**404**	**429**

Fuente: Elaboración propia en base a Informe de Autonomía 1996.

Por otra parte, la estructura organizativa se vuelve flexible y va adaptándose a la demanda. Esta flexibilidad responde también a la evolución de las ideas de los fundadores, quienes, con la información que recogen continuamente sobre la demanda, perciben oportunidades ciertas para la expansión de la oferta formativa.

> "Obviamente había una demanda que superaba por lejos la oferta, entonces empiezan a aparecer demandas..., y empiezan a aparecer demandas a partir de las visitas a los colegios, de las reuniones con los alumnos, entonces cuando uno iba y se reunía con ellos, los alumnos preguntaban ¿ustedes no van a dictar esta carrera?". (Directivo Académico)

Se observa pues que el proyecto académico está fuertemente vinculado con su entorno próximo. En su primera fase, la UDD se encuentra vinculada con la comunidad de la ciudad de Concepción y sus alrededores. Es posible observar dos formas en que se configura la vinculación con el entorno: por un lado, a través de la demanda de formación profesional (con alumnos, potenciales alumnos y sus familias) y, por el otro, a través de la oferta formativa en competencia con otras escuelas y universidades.

Por tanto, el proyecto académico de la UDD se vincula desde su etapa más temprana con el entorno tanto de oferta de formación como de demanda por ella, siendo la oferta el "gatillante" del proyecto. Posteriormente, una vez en función, se observa que el proyecto formativo resulta exitoso y por tanto aumenta la demanda de formación, destacándose el sello empresarial o emprendedor que la Universidad ofrece en sus carreras. Existía pues

una demanda insatisfecha de un grupo de la comunidad que se vincula con el ideario del proyecto académico de la naciente Universidad:

> "Y al año siguiente surgen tres nuevas facultades y en el discurso de Don Ernesto [Silva, el rector], nos dimos cuenta de que existía verdaderamente un deseo, tal vez una necesidad insatisfecha de la comunidad penquista, de estudios que equivalgan, que tengan alguna relación con este modelo innovador que tenemos de Economía y que abarquen desde la Arquitectura pasando por el Periodismo hasta el Derecho". (Académico)

Lo anterior se tradujo en un aumento de las carreras ofrecidas, de la matrícula, de la presencia en la región y en definitiva del posicionamiento que la Universidad desarrolla en su contexto próximo. Resulta interesante a este respecto identificar en el discurso de la génesis de la UDD la visión de proporcionar una alternativa frente a la Universidad de Concepción. Se compara con ésta, puesto que la UDD se abre paso como un proyecto pequeño con un sello que rivaliza con esa otra institución de mayor trayectoria, mayor dimensión e influencia en la sociedad.

> "En el sentido de que se nos permitiera convivir de igual a igual con nuestro proyecto universitario que era diferente, con este otro modelo que era hegemónico y que rápidamente empezamos a ganar terreno...de alguna manera estábamos tratando de confrontar a la Universidad de Concepción o abrir opciones a la Universidad de Concepción, para formarse como un líder aquí en el sur de Chile y... para el sur de Chile. Claramente ahí había un contraste, en el fondo nuestra tarea era formar profesionales y así se planteó desde el comienzo, que fueran líderes muy vinculados al sur de Chile, que tuvieran una visión mucho más empresarial, mucho más de libre mercado y no tan estatista...". (Directivo Académico)

Sin embargo, la Universidad del Desarrollo debió crear sus seis primeras carreras bajo la examinación de dos universidades chilenas, para cumplir con la regulación vigente y obtener la plena autonomía, lo que parece contradictorio - al menos en un inicio- con el discurso de desmarcarse del tradicional currículum universitario. Esto ocurrió especialmente con la Ingeniería Comercial, carrera que dio origen a la universidad y que utilizó los planes y programas de la Universidad del Norte. En las otras carreras se crearon comisiones ad hoc de connotados académicos que diseñaron los planes y programas de estudio, los cuales luego fueron aprobados por las respectivas universidades examinadoras.

Tabla 3.3: Universidades examinadoras por carrera

Universidad del Desarrollo	Universidad examinadora
Ingeniería Comercial	Universidad Católica del Norte
Ingeniería Civil	Sin información
Periodismo	Universidad del Norte
Derecho	Universidad Católica de Chile
Arquitectura	Universidad Católica del Norte
Bachillerato en Ciencias Sociales	Sin información

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Informe de Autonomía, 1996.

Un aspecto adicional que es necesario mencionar es que este proyecto nació en el contexto de la reestructuración del sistema económico y social del país impulsado por el gobierno militar, cuyo ideal de una modernización por la vía de una revolución del mercado sus fundadores compartían, asumiendo como suyos los valores e ideas representados en aquel ideario.[2]

> "Nace y eso es importante comprenderlo en un entorno donde el avance hacia lo privado, el emprendimiento y la iniciativa empiezan a estar muy en boga en el país, que en la época de los ochenta después se fortalece y se consolida mucho más en los noventas y en los dos mil". (Directivo Académico)

Hacia 1996, la UDD obtiene su plena autonomía, transformándose en la UPI que logra dicho propósito en el menor plazo (seis años). No obstante, el Consejo Superior de Educación identificó limitaciones en el desarrollo del proyecto institucional que la UDD que habrían de abordarse en la siguiente fase organizativa (Ministerio de Educación, 1997).

3.1.2 Formalización y coordinación (1997-2006): Inauguración de la sede Santiago y la Facultad de Medicina

En esta etapa, frente al crecimiento y diversificación endógena de la UDD, se reformula su propósito fundacional y se describe su visión y misión:

Visión

La Universidad del Desarrollo será reconocida como una institución de educación superior de alto prestigio, líder en la innovación académica, comprometida en la

[2] Un ejemplo que sirve para ilustrar esta afinidad es el libro publicado por uno de los fundadores, Joaquín Lavín, el año 1987: *La Revolución Silenciosa*, Editorial ZigZag.

formación de profesionales íntegros y en el fomento de la iniciativa y del emprendimiento al servicio de la sociedad. (Universidad del Desarrollo, 2006: pág. 14)

Misión

La Universidad del Desarrollo tiene por misión contribuir a la formación de profesionales de excelencia y a la generación de investigación y extensión, fomentando el emprendimiento, el amor al trabajo bien hecho, el actuar ético y la responsabilidad pública (Universidad del Desarrollo, 2006: pág. 14).

De esta forma, el proyecto educativo asume una orientación más concreta, permitiendo a sus principios descender desde lo alto de su marco filosófico para pasar a permear el conjunto de su quehacer. Así, en la medida que el proyecto académico va creciendo, ampliando la oferta y el número de alumnos, y expandiéndose a otras ciudades, deja atrás el propósito de ser un actor influyente solo en el sur de Chile. En efecto, al establecer su sede en Santiago enuncia la voluntad de ser un actor relevante también a nivel nacional.

En 1998 la UDD inicia sus actividades académicas en Santiago. Dos años después alcanza un número de 4.172 estudiantes de pregrado, distribuidos en 16 carreras. Gracias a la adquisición y absorción de la desaparecida Universidad de Las Condes cuenta ahora con más de 500 académicos. No obstante, y aún con este crecimiento explosivo, la UDD logra reducir levemente la relación alumno-profesor, avanzando de 1 profesor por cada 8,2 alumnos en 1996 a 8,0 en el año 2006.

Tabla 3.4: Indicadores Académicos Periodo 1995-2006

	Indicador	1995	2006	Dif. Periodo
Dotación	Número de alumnos pregrado	1.159	7.368	6.209
	Número de alumnos postgrado y ed. continua	17	855	838
	Tasa profesor-alumno	8,2	8.0	-0,2
	Número de docentes	142	920	778
Oferta Educativa	Número de carreras impartidas	6	36	30
	Número de magíster	0	17	17
	Deserción académica	Sin información	10,8%	---

Fuente: Elaboración propia en base a registros históricos UDD.

La tabla anterior muestra un aumento explosivo de la cantidad de carreras impartidas y de la matrícula de pregrado, apreciándose también un crecimiento del nivel de postgrado, con 17 programas de magíster y 855 estudiantes. De esta forma surgen nuevos desafíos para mantener la calidad y el sello institucional en un contexto de rápido crecimiento. En efecto, la UDD requiere una estructura que permita sostener el desarrollo y aprendizaje de los estudiantes admitidos con menores puntajes de selección. Para lograrlo, se generan soportes complementarios para los estudiantes:

> "Se pensaba que era necesario apoyar a los alumnos más débiles académicamente, entonces me proponen crear una unidad con este propósito… habría que contratar un psicólogo que hiciera de cabeza, más dos psicólogas que ayudaran a los alumnos en temas psicopedagógicos, le pusimos los objetivos, fundamentamos que esto ayudaría a salvar a tantos alumnos al año, suponiendo que teníamos cierta eficiencia en ese proceso. Se lo fuimos a presentar al rector y a los 20 minutos de habernos escuchado, hacer su pensamiento y reflexiones mentales, nos dijo que está aprobado y parte el próximo mes". (Directiva Académica)

En tal sentido, hacia 2006 el promedio de la PAA o PSU, según corresponda, se mantiene cercano a los 570 puntos, lo que refleja que el puntaje promedio que obtenía la institución durante la fase de fundación (1990-1996) no sufrió variaciones.

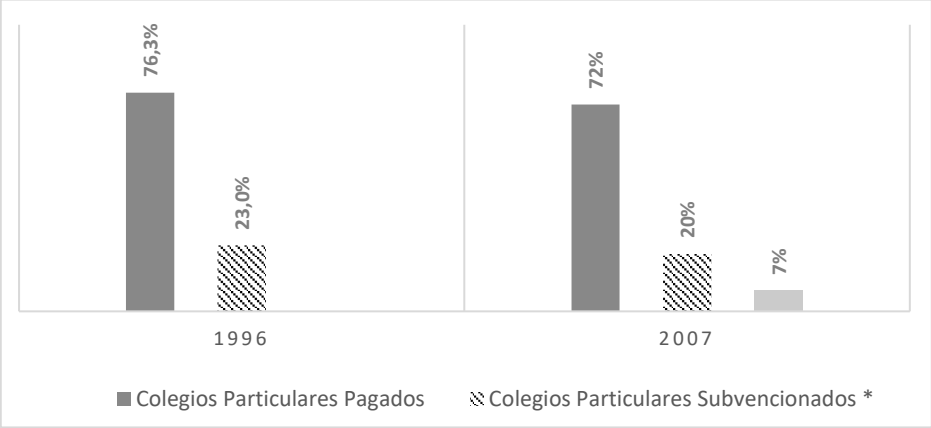
Tabla 3.5: Puntaje promedio de selección 1996-2006

Promedio PAA o PSU	1996	2006
Sede Concepción	578	566
Sede Santiago	-	574

Fuente: Elaboración propia en base a registros históricos UDD.

Respecto de la composición socioeconómica, se observa un leve aumento de 23% a 27% de participación de estudiantes provenientes de establecimientos particulares subvencionados y municipales. Esto último se podría explicarse por la implementación del CAE y la política de becas internas que ofrece la Universidad.

Gráfico 3.4: Matrícula por dependencia administrativa del colegio o liceo de origen[3]



Fuente: Elaboración propia en base a registros históricos UDD e Índices CNED.

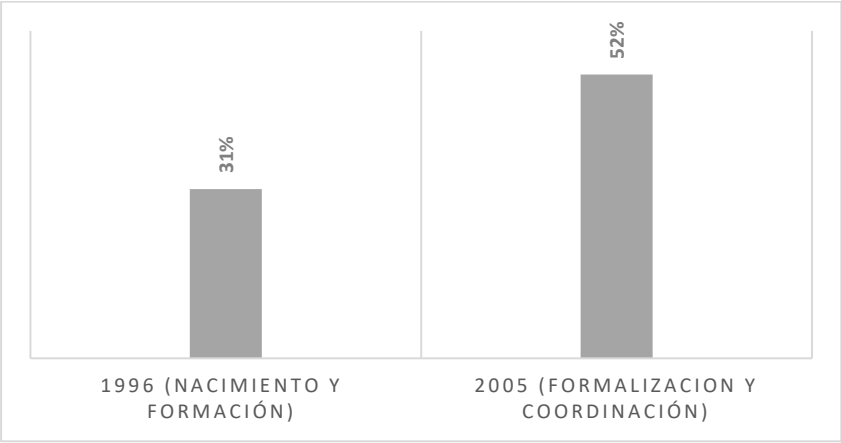
Un segundo elemento que se reconoce como relevante son los docentes, en tanto son ellos quienes transfieren la experiencia y conocimiento directamente a los estudiantes. Para sostener el proyecto, por tanto, se requiere la calidad de un cuerpo docente que se mantenga en el tiempo:

> "Te estoy hablando de los resultados, ahora las explicaciones obviamente están en la calidad de los procesos que tenemos adentro y uno de los elementos importantes y principales son los profesores. Cuando explicamos nuestro proyecto educativo del futuro, siempre decimos que la base son los profesores, ellos son los que están en la primera línea con los alumnos en las salas de clases". (Directiva Académica)

Entre 1995 y 2005 se observa un fuerte aumento de la cantidad de profesores, junto con la contratación de profesionales con grado de magíster y doctor. Así, la UDD pasó de 31% de docentes con postgrado en 1996 a 52,7% en 2005. De los más de 1.000 académicos de la Universidad, 18% contaba con jornada superior o igual a la media (CNED, 2005).

[3] Para el año 1996 incluye particulares subvencionados y municipales en una sola categoría.

Gráfico 3.5: Docentes con grado de magíster, doctorado o especialidad médica[4]



Fuente: Elaboración propia en base a registros históricos UDD e Índices CNED.

El tercer elemento es la exigencia que se impone a los estudiantes. Según se señala es el elemento central del desarrollo de la calidad, una vez dadas las demás condiciones estructurales, que corresponden a los recursos físicos y humanos:

> "El estándar de exigencia académica fue el segundo gran problema porque la imagen de esta universidad asumida [refiere a la Universidad de Las Condes] era débil en cuanto a la exigencia, en consecuencia, aquí era otro plano, un plano de fondo, además. No sacas nada con tener una estructura estupenda y una administración estupenda si exiges poco, entonces aquí había que poner el nivel de exigencia UDD a un grupo de alumnos que no estaba acostumbrado al nivel de exigencia UDD". (Académico)

En 2005, alrededor de un 20% de los estudiantes de la Universidad reprobaba una asignatura y, se registraba un 10,8% de deserción. Con el objeto de reducir estas cifras, la UDD implementó una serie de medidas para apoyar a los alumnos con mayor riesgo de eliminación académica. Según observa uno de los entrevistados, existe una planificación académica que se concreta a través de un sistema de gestión racional que opera con diferentes indicadores.

> "Estaban claros los objetivos, objetivos en cada carrera, en distintas cosas, número de titulados, relaciones entre titulados e ingresados, gente que sale bien en un examen de grado en un periodo. Los objetivos estaban claros… ¿La Universidad qué hace para autoevaluarse y acreditarse? Tiene una misión, tiene una visión, pero eso se aterriza con objetivos súper precisos; en consecuencia, tiene que haber relación de causa y efecto o de resultados de lo que yo digo que quiero hacer, los medios que quiero tomar y eso lo mido cuantitativamente". (Académico)

[4] Año 1996 no incluye las especialidades médicas.

Así también se continúa midiendo el proyecto educativo más allá de las exigencias, orientando la recolección y análisis de datos a los ciclos de mejora continua relacionados con los objetivos declarados. Cabe señalar que esto comienza a realizarse incluso antes de suscribir las exigencias de la acreditación institucional que rigen actualmente, proceso al cual esta Universidad ingresa un tiempo después:

> "Cada vez que nos llegaba alguna encuesta que hacíamos nosotros mismos, la íbamos analizando e íbamos gestionando las medidas de mejora que había que implementar… cuando evalúo, analizo cuántos son los alumnos que entraron con ese puntaje, cuántos aprobaron y se titularon, se titularon por qué, qué hice yo para remediar esa especie de eficiencia que no está el puntaje tan alto". (Directiva Académica)

Por otra parte, se busca afianzar la vinculación del proceso formativo con el campo laboral y el entorno social próximo, que ahora incluye a Santiago la UDD se traslada en esta última ciudad al Campus San Carlos de Apoquindo. A pesar de que se mantiene un discurso diferenciador del resto de las universidades, se desarrolla la idea del benchmarking dentro del campo formativo nacional. Esto se conceptualiza como una conexión con "el mundo real".

> "Sí, nosotros siempre estamos mirando lo que el mercado laboral nos está diciendo, y también estamos mirando a las universidades que van en la punta en cuanto a innovación en procesos académicos. Por ejemplo, yo en pregrado me baso en las fuentes teóricas de lo que dicen los expertos, la teoría, lo que están desarrollando las que van en la punta en pregrado, y también en lo que dicen nuestros empleadores y egresados, que es el mercado laboral…. la única forma en que el alumno le encuentre sentido al aprendizaje es que vea lo útil que es el aprendizaje que está obteniendo en el mundo real". (Directiva Académica)

Finalmente, otro paso importante que da la UDD en esta fase es la creación de su Facultad de Medicina, en alianza con la Clínica Alemana.

> "La Facultad de Medicina es un proyecto personal que el rector fundador Don Ernesto Silva lleva incluso en contra de lo que era la idea original de los demás fundadores; pero Ernesto, te insisto, era un hombre que entusiasmaba tanto, de manera que los terminó convenciendo; su idea era que la Universidad del Desarrollo debía tener una escuela de medicina". "Antes de partir con medicina, habló (el rector) con muchos médicos sobre la formación y/o como debería ser el médico del futuro". (Directiva Académica)

El año 2001, la Universidad del Desarrollo y la Clínica Alemana de Santiago fundan la primera Facultad de Medicina bajo una alianza estratégica innovadora y de largo plazo. Dos meses después, a través de la firma de un convenio docente asistencial, se une a dicha alianza el Hospital Padre Hurtado, convirtiéndose en el principal campo clínico de la Facultad, además de un socio estratégico. A partir de esta decisión, en 2002 y con 89

estudiantes, se iniciaron las clases en la Facultad de Medicina en la sede de Santiago, y la UDD se posicionó como la cuarta UPI en abrir una carrera de alta complejidad y costo.

La UDD termina esta fase de desarrollo organizativo cuando obtiene su primera acreditación por 5 años en las áreas obligatorias de Gestión Institucional y Docencia conducente a título. No obstante, en el acuerdo de la Comisión Nacional de Acreditación se describen ciertas limitaciones que la UDD debe subsanar. A saber (Comisión Nacional de Acreditación, 2007):

a) Debe profundizar en aspectos generales, tales como, las metodologías para la evaluación de los aprendizajes o la aproximación interdisciplinaria a los conocimientos, así como también, generar una mayor interacción entre profesores y estudiantes y entre las distintas facultades.
b) En relación con los requerimientos del nuevo modelo educativo, el cuerpo académico presenta un desarrollo insuficiente. La relación profesor-alumnos es baja en función de brindar una docencia más personalizada. Asimismo, se requiere un rol más participativo de los académicos en lo relativo al éxito de la implementación del modelo educativo.

3.1.3 Consolidación y efectividad organizacional (2007-2020): Globalización, innovación e investigación

Hacia 2020, la UDD se plantea nuevos desafíos y se inserta en un sistema global de educación superior donde la innovación cobra un rol protagónico, sin perder su esencia o propósito fundacional de formar líderes que generen valor para el desarrollo de Chile.

Visión

La Universidad del Desarrollo se consolidará como una de las mejores de Chile, destacando por su permanente búsqueda de la innovación académica, insertándose activamente en la sociedad chilena y global mediante el trabajo conjunto con actores nacionales e internacionales y abordando los desafíos con una perspectiva global, para así formar a quienes liderarán el desarrollo de nuestro país y para crear conocimiento que impacte y genere valor (Universidad del Desarrollo, 2021).

Asimismo, reformula su misión institucional dando cuenta de su permanente autoevaluación e identificando y adaptándose rápidamente a cambios en el entorno. Sin embargo, se mantiene la esencia de servir al país y promocionar sus valores fundacionales, como la libertad y la responsabilidad pública (Universidad del Desarrollo, 2021).

Misión

La Universidad del Desarrollo tiene como Misión servir a Chile formando profesionales y generando conocimiento que sea útil y ayude al país en sus necesidades y desafíos del siglo XXI. Para esto, la Universidad despliega todo su quehacer académico en estrecha colaboración con el sector público y privado, promoviendo los valores de la libertad, la diversidad y fomentando la preocupación por los temas públicos.

En este contexto, la UDD mantiene un desarrollo sostenido y controlado: crece a una tasa promedio de 5% anual de estudiantes de pregrado, lo que la lleva a alcanzar el número de 14.842 alumnos el año 2020; y en el año 2014 comienza a dictar sus dos primeros doctorados, sumando dos más en 2017. Así, el sello institucional se plasma también en el diseño del grado académico más alto entregado por una universidad, de cuyos doctores se espera que no solo se inserten en la academia, sino también en la empresa:

> "Nos planteamos como ejes de innovación de nuestro proyecto de formación doctoral la focalización en temáticas emergentes y relevantes, de poco desarrollo en el país y en la región; y la generación de competencias en nuestros alumnos para insertarse no sólo en el mundo académico de la investigación, sino en el mundo productivo y de la empresa". (Directivo Académico)

Estas ideas se materializan sin arriesgar los resultados globales. Por ejemplo, se mantiene una tasa profesor-alumno baja, de 6,3 alumnos por académico, pudiéndose inferir una permanente preocupación por una atención personalizada al estudiante.

Tabla 3.6: Composición Cuerpo docente, Estudiantes años 1995-2020

Indicador	1995	2006	2020
Alumnos pregrado	1.159	7.368	14.842
Alumnos postgrado y ed. continua	17	855	3.296
Docentes	142	920	2.353
Tasa profesor-alumno	8,2	8.0	6.3

Fuente: Elaboración propia en base a registros históricos UDD.

Por su parte, a través del avance institucional se plantean y amplían definiciones complejas relacionadas con el proyecto académico. Esto apunta a lograr madurez en el tiempo, asumiendo que no se trata solamente de buenos indicadores respecto de la calidad del profesorado, los ingresos y egresos de estudiantes o los indicadores que dan cuenta de su inserción en el campo laboral, si no que de un sentido propio expresado en la calidad del proyecto:

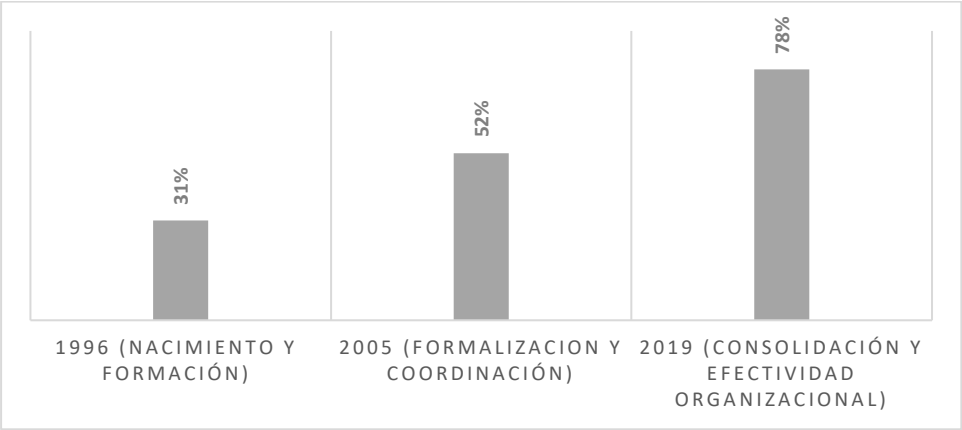
> "En la Universidad somos capaces de decir que tenemos una definición de lo que entendemos por calidad, cosa que hace cinco años atrás estaba escrito, pero hace diez años atrás ni estaba escrito, ni había una conciencia muy clara, sino que simplemente se hablaba de buenos profesores o de calidad de educación, entendiendo la calidad más como un concepto relacionado a la excelencia". (Directiva Administrativa)

En la trayectoria de esta Universidad, el aprendizaje se caracteriza por estar orientado principalmente "hacia adentro", menos que a referentes externos: la institución innova sobre sí misma, sin considerar únicamente los criterios reguladores que, a través de diferentes mecanismos e indicadores, se utiliza en garantizar la calidad, pero desde una perspectiva que es vista más bien como parte de la burocratización del sistema universitario:

> "La acreditación y sus procesos; yo ahí tengo mi opinión y es que yo dudo tremendamente de que eso sirva para mejorar, son parte de los costos que se han ido creando en el sistema. Tú quieres operar en Chile, tienes que estar acreditado, significa a veces pasar por procesos que ya, cierta ayuda hace, no te voy a decir que cero." (Directivo Administrativo)

No obstante, se observa que la atracción de talento académico se va configurando en relación con algunos de los indicadores propios de los procesos de acreditación. En el siguiente gráfico se observa que, a medida que la Universidad va pasando de un estadio de desarrollo a otro, también va aumentando la proporción de docentes con grado académico superior. En este sentido, al desglosar los datos para el año 2019, el 11% de los académicos posee grado de doctor; 41%, grado de magíster; 17% una especialidad médica, y 22%, grado de licenciado. Esto se traduce en un aumento de 152% en el número de académicos con grado de doctor desde 2005; 178% con grado de magíster; 215% con especialidades médicas, a la vez que se observa una reducción del 13% de académicos que solo posee el grado de licenciado.

Gráfico 3.6: Docentes con grado de magíster, doctorado o especialidad médica[5]



Fuente: Elaboración propia en base a registros históricos UDD e Índices CNED.

Sin embargo, en 2011 la CNA detecta limitaciones respecto de la planta docente y afirma: "la Universidad si bien ha implementado categorías docentes que identifiquen a los profesionales que dedican tiempo a la investigación, requiere completar este proceso e incorporar la reglamentación respectiva para garantizar la calidad de las diferentes actividades desarrolladas" (CNA-Chile, 2011: pág. 5). Por tanto, la Universidad debió formalizar y profundizar su jerarquización académica, logrando cinco años más tarde demostrar un avance, pero aún con ciertas oportunidades de mejora: "Al año 2016, hay avance ya que la Institución cuenta con 615 académicos jerarquizados, de los cuales el 13% son titulares, 22% asociados, 40% asistentes y 25% auxiliares o instructores.

No obstante, la política de jerarquización no considera todos los aspectos que la carrera académica requiere (CNA-Chile, 2016). Por otra parte, la UDD decide tempranamente someter a acreditación su área de investigación en el proceso auto evaluativo del año 2016. En este sentido, avanza en una serie de políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad investigativa:

a) Refuerzo de su equipo de investigadores con nuevas contrataciones
b) Participación de estudiantes de pregrado en proyectos de investigación.
c) Fortalecimiento y creación de Centros de Investigación
d) Obligatoriedad del cuerpo de investigadores de realizar clases en pregrado y que incorporen ayudantes alumnos en la postulación a proyectos de investigación con financiamiento interno.
e) Diseño e implementación de sus primeros doctorados.

[5] Año 1995 no incluye docentes con especialidades médicas.

Todo lo anterior se materializó en una política institucional que cuenta con reglamentación formalizada para el desarrollo de la investigación, estableciendo como objetivos relevantes la calidad científica, focalización, transferibilidad y vinculación con los procesos formativos de pregrado y postgrado (Comisión Nacional de Acreditación, 2016).

Por su parte, se realizaron importantes esfuerzos para incrementar recursos financieros para proyectos de investigación: "Tal como muestra la Tabla V.1, el financiamiento total destinado a investigación creció en 108% en el período 2012-2015. Este crecimiento, apalancado en el esfuerzo realizado por la Universidad con fondos propios, aumentó en 60%, y por el importante aumento del financiamiento externo, que en el período bajo análisis se incrementó 530%. Tal como veremos más adelante, este incremento en financiamiento se refleja en más recursos humanos, más infraestructura y equipamiento, más recursos para la operación de los proyectos y el fomento de la investigación" (Universidad del Desarrollo, 2016: pág. 252).

Tabla 3.7[6]: Gastos efectivos destinados a la investigación 2012-2015 (M$)

	2012	**2013**	**2014**	**2015**	**Variación 12-15**
Financiamiento Interno	4.292.468	5.167.602	6.141.353	6.714.411	1,6
Proyectos Externos[7]	531.606	2.027.074	2.545.116	3.338.749	6,3
Total Financiamiento	4.824.074	7.194.676	8.686.469	10.053.160	2,1

Fuente: Dirección de Investigación, VRPI y Vicerrectoría Económica UDD.

Por su parte, durante los años 2011-2015 se observa un incremento de la productividad científica "el porcentaje de artículos científicos UDD que se publica en el 25% de revistas de mayor impacto a nivel internacional (Q1) aumento de 21% a 38% entre los años 2011-2015. Al mismo tiempo los artículos que se publican en revistas del último cuartil (Q4) disminuyeron de 43% a 29% en el mismo período." (Universidad del Desarrollo, 2016: pág. 282).

[6] Refiere a la Tabla V.1, señalada en el párrafo anterior.
[7] Fondos proyectos externos adjudicados para proyectos de investigación, según estimación monto asignado anualmente.

Por tanto, se reconocen importantes esfuerzos institucionales por avanzar en madurez organizativa y posicionarse en el sistema universitario local exhibiendo indicadores que demuestren al regulador y al mercado la calidad del proyecto académico. En 2016, luego de tres procesos de acreditación, la UDD somete por primera vez a evaluación externa su área de investigación, logrando 5 años de acreditación gracias a la calidad de sus doctorados y su productividad científica. Este resultado posicionó a la Universidad en el lugar 11º a nivel nacional, y 51º en el ámbito latinoamericano en el ranking SCImago 2020.

La selectividad de los estudiantes experimenta un alza entre cada fase de desarrollo organizacional, pues logra un aumento sostenido de sus puntajes promedio PSU en Lenguaje y Matemáticas. En el año 2020, las carreras más selectivas fueron Ingeniería Civil en Concepción y Medicina en Santiago, con 624 y 745 puntos promedio PSU, respectivamente.

Tabla 3.8: Puntaje promedio de selección 1996-2020

Promedio PAA o PSU	1996	2006	2020
Sede Concepción	578	566	585
Sede Santiago	-	574	604

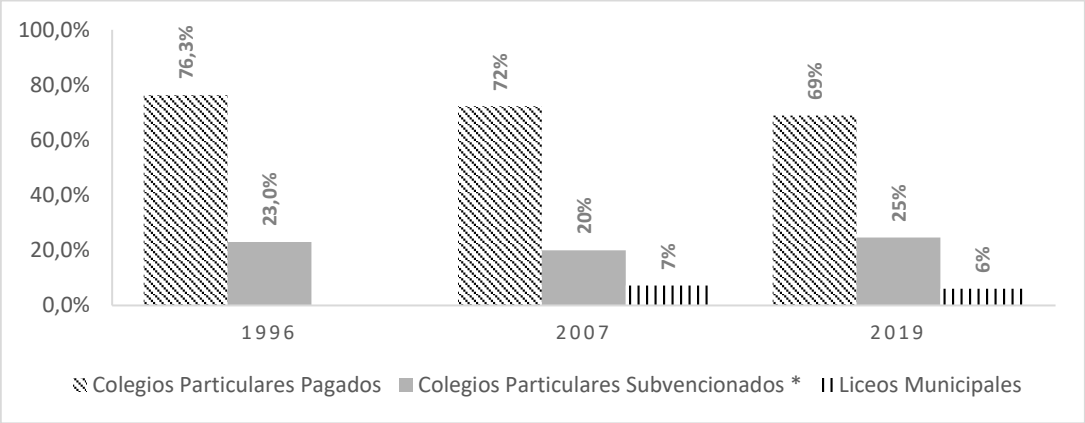
Fuente: Elaboración propia en base a registros históricos UDD.

Sin embargo, en opinión de la CNA, la UDD aún debía realizar esfuerzos importantes para disminuir el tiempo de titulación de las carreras: “La progresión de los estudiantes en las diversas carreras, las tareas de aprobación y los tiempos de duración de los estudios muestran las diferencias estructurales propias de las diversas áreas en la educación superior chilena” (Comisión Nacional de Acreditación, 2011: pág. 6).

Al respecto, la UDD demostró avances en esta materia. Por ejemplo, en 2016 la CNA afirma: “se observa que el indicador de deserción total está disminuyendo. Así, en la cohorte 2005 es de un 45,5% mientras que para la cohorte 2010 es de un 34,9%. Por otra parte, la titulación oportuna presenta un incremento desde un 28,1% en la cohorte 2005 a un 31,1% en la cohorte 2009” (Comisión Nacional de Acreditación, 2016: pág. 6). A su turno, la composición socioeconómica del alumnado experimenta leves cambios en la fase de consolidación de la Universidad, pues se produce un nuevo incremento del ingreso de estudiantes provenientes de colegios particulares subvencionados y municipales, pasando de un 27% en 2007 a un 31% en 2019. En gran medida, estos estudiantes pueden

ingresar a la UDD a través del CAE y gracias al concurso de becas internas ofrecidas por la institución para financiar los respectivos aranceles universitarios.

Gráfico 3.7: Matrícula según dependencia administrativa, colegio o liceo de origen[8]



Fuente: Elaboración propia en base a registros históricos UDD e Índices CNED.

En síntesis, esta fase organizacional está en permanente desarrollo, con importantes desafíos que la Universidad deberá abordar y resolver. Por ejemplo, la CNA en el periodo de acreditación 2016 señaló los siguientes objetivos de desarrollo para los próximos años:

a) Evaluar los cambios o renovaciones curriculares de forma sistemática con el fin de retroalimentar los procesos formativos.
b) Considerar en la política de jerarquización todos los aspectos que la carrera académica requiere. Por ejemplo, asociar las remuneraciones a las jerarquías establecidas.
c) Elaborar mecanismos de medición de impacto en el medio interno y externo de sus actividades de investigación y vinculación con el medio.
d) Reforzar la generación de investigación útil para la gestión académica y para el proceso formativo de los estudiantes.
e) Fortalecer el seguimiento de los egresados, avanzando desde la comunicación a través de consultas de opinión hacia la retroalimentación de los procesos formativos.
f) Desarrollar acciones de vinculación con el medio que tributen al plan de estudio de manera integrada y multidisciplinaria.

[8] Para el año 1996 incluye particulares subvencionados y municipales en una sola categoría.

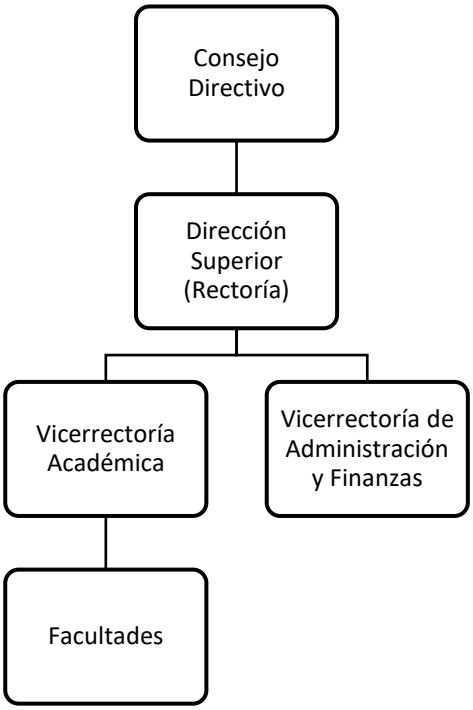
3.2 Gobierno Universitario Efectivo: Estructura participativa y flexibilidad en toma de decisión

La Universidad del Desarrollo nació como una institución pequeña que no requería una estructura de gobierno demasiado rígida, por tanto, la toma de decisiones era bastante rápida y flexible. No obstante, en la medida que la organización fue creciendo se volvió más compleja y su gobierno interno debió adaptarse rápidamente. De esta forma en su fase nacimiento y formación debió implementar un sistema de gobierno capaz de dar equilibrio de poderes entre las cesiones académicas y las administrativas. En su siguiente fase de desarrollo organizacional (estabilidad y coordinación) las autoridades universitarias adquieren un rol corporativo y finalmente en su fase de consolidación y efectividad organizacional se formalizó su estructura y sus órganos de gobierno.

3.2.1 Nacimiento y formación (1990-1997): Balances de poder entre las decisiones académicas y administrativas

Al momento de su fundación, la Universidad del Desarrollo estructuró su gobierno en tres organismos básicos: i) Consejo Directivo, ii) Dirección Superior y iii) Facultades. Así, "el Consejo Directivo estaba integrado por los fundadores de la Universidad o por representantes de estos, y su función principal era aprobar y supervisar el avance del plan de desarrollo de la Universidad, además de su presupuesto anual. La Dirección Superior estaba integrada por la Rectoría, Vicerrectoría Académica y Vicerrectoría de Administración y Finanzas. Las facultades son dependientes de la Vicerrectoría Académica" (Informe de Autonomía, 1996: pág. 9 - 10).

Figura 3.1: Estructura de gobierno universitario 1990-1996



Fuente: Elaboración propia en base a Informe Autoevaluativo - Universidad del Desarrollo, 1996.

Sin embargo, se observa que en esta fase inicial los fundadores de la Universidad integran tanto el Consejo Directivo como la Dirección Superior y algunos decanatos. Esta sobrerrepresentación de los fundadores en el gobierno universitario no generaría balances de poder entre las decisiones académicas y administrativas, aun en ausencia de una clara división formal entre el control de la propiedad y la administración académica. Sin embargo, los niveles de participación y horizontalidad son ampliamente reconocidos por los entrevistados.

El desarrollo del gobierno universitario es una dimensión significativa para el análisis de la consolidación institucional, porque las decisiones que se tomaron al comienzo y la forma en que se gobernó esta nueva institución tendrían un impacto directo en su desarrollo futuro. En esto se busca un modelo de universidad eficiente, de cultura organizativa innovadora con enseñanza de calidad y participación de los estamentos de docentes y estudiantes. En la línea del modelo de negocios, se busca un gobierno diferente al de las universidades tradicionales. Esto la coloca como una estructura no solo única o ad hoc a las necesidades de la institución, sino que diferente a lo que habían conocido las personas que la constituyeron. Se asume la necesidad de ofrecer una alternativa a la cultura tradicional que otras universidades poseen en su funcionamiento:

> “Era una cosa que buscaba el consejo directivo, que nos sacáramos de encima esa cultura tradicional que viene de otras universidades, digamos en las que nosotros habíamos estudiado, en donde todo era como una marcha tortuga galápagos”. (Académico)

Una de las principales características de este gobierno es que busca la participación de todos sus miembros. Si bien esta idea puede tomar muchas formas prácticas, en esta etapa inicial se realizó a través de una participación más directa e informal. La opinión de la comunidad es considerada no solo en términos consultivos, sino que, en algunos casos, es vinculante. Es el caso, por ejemplo, de la decisión sobre la ubicación del campus en Concepción: en medio de la expansión de los primeros años, la comunidad decide quedarse en el centro de la ciudad y no trasladarse a otro sector. Además de la opinión de los distintos estamentos en el desarrollo del proyecto universitario, es muy importante para los fundadores propiciar un clima de participación y democracia. En este sentido, los miembros del Consejo Directivo no interfieren sobre las decisiones que se tomen de manera local en las incipientes facultades u otras unidades académicas. Existe desde un comienzo, alta confianza entre sus miembros y en la experticia que cada uno de estos posee en su área de especialización:

> “El rector de la Universidad era un miembro del Consejo, pero además los miembros del Consejo tenían una confianza absoluta en las decisiones del rector, por lo tanto, las decisiones las tomaba el rector con sus vicerrectores, o las tomaba con miembros del Consejo...ellos confiaban, pero con gran lealtad en los decanos que seleccionaron…”. (Directivo Académico)

Si bien se promueve una cultura organizativa flexible y un estilo de gobierno transversal y participativo, debe existir una estructura que soporte esta actividad: en la línea de la baja complejidad inicial de la organización, se observa que antes de existir armazones firmes y complejas, existen mayoritariamente principios que rigen el actuar de las personas. Esta convicción, denominada por algunos entrevistados como "espíritu", se apoya en el hecho de que en esta etapa el carisma y personalidad de sus fundadores y cuerpo directivo son primordiales. En un comienzo se observa una gestión altamente flexible, a pesar de ir aumentando la rigurosidad en sus exigencias.

> “La estructura en los primeros años era una estructura extremadamente flexible. La Universidad no tuvo durante los primeros años (y es una cosa que echo de menos), no tuvo esta estructura administrativa pesada, esta carga burocrática que te obliga a tener los formularios en cinco copias y con timbre, eso no existía en la Universidad del Desarrollo en los primeros años”. (Académico)

Al interior de la Universidad, el Consejo Directivo es el principal organismo del gobierno institucional, el cual, en la misma línea de la flexibilidad señalada anteriormente, sesionaba dos veces a la semana y funciona de manera poco formal.

> "El Consejo Directivo funcionaba permanentemente en Santiago y en Concepción... te diría que era un consejo directivo que funcionaba o tomaba decisiones en los hechos, no tenía un funcionamiento muy formal... cuando había o se tomaba alguna decisión o este se quería comunicar, se convocaba a reuniones de profesores, donde estábamos desde profesores con trayectoria hasta los que éramos profesores ayudantes" (Académico)

Sin embargo, en 1996 la institución reconoce que, "aunque existen variados canales de comunicación de los académicos contratados o con cargos directivos, la participación de los profesores hora era bastante más limitada. Además, reconoce que las instancias de colaboración como consejos de facultad, consejos de carrera, coordinaciones de área y otros, no son uniformes entre las facultades, y que no existe una orgánica que defina sus roles y atribuciones" (Universidad del Desarrollo, 1996: pág. 32).

Por su parte, el gobierno universitario es una de las dimensiones que tiene más trascendencia e influencia interna, debido a que en el comienzo son sus propios miembros quienes toman todas las decisiones. Por tanto, ellos conformaron un gobierno interno bajo referentes normativos flexibles e innovadores mediante los cuales lograron diferenciarse y crear su propio proyecto. No obstante, poco a poco (principalmente con el proceso a través del cual se consigue la autonomía institucional) comienzan a introducirse estándares externos, que se vinculan con la cultura organizativa burocrática de las universidades tradicionales chilenas.

> "El Estado nos fue imponiendo cierto modelo, con la mentalidad que tienen los expertos nombrados entre gallos y medianoche por ellos y que vienen de otro mundo, que vienen del mundo de la Universidad de Chile, en donde todo tarda décadas". (Académico)

Una herramienta que gana fuerza e influencia en el gobierno de la Universidad fue la consulta a referentes externos. Dichos referentes fueron personas que, al estar directamente vinculados con el ámbito industrial y empresarial, podían dar información relevante y actuaban como un lazo de conexión con el mundo exterior. Esta fuerza exógena, por tanto, actúa como contrapeso de las fuerzas endógenas que podían limitar su idea de universidad.

> "En un comienzo, sí hubo una cantidad importante de gente que venía del mundo o le podríamos llamar la fuerza productiva de la Octava Región, que se les consultaba, que se reunían con ellos". (Académico)

Por otra parte, es importante mencionar que la infraestructura de la época se concentraba en un solo edificio, lo que permitía la interacción de los diferentes estamentos de la universidad de manera directa, facilitando la cohesión interna de la organización.

> "Tenían una política de puertas abiertas, en que cualquiera podía llegar y tocarle la puerta al rector, una cosa bien divertida; funcionábamos en un edificio pequeñito, que era una especie de casona… una casa de dos pisos, entonces todos llegábamos y hablábamos con el rector, y este señor se daba el tiempo de recibirnos a todos, desde el señor que hacía la limpieza, hasta el principal de sus alumnos". (Académico)

En síntesis, se puede inferir que, en su fase de nacimiento o fundación, la UDD promovió una activa participación de los académicos:

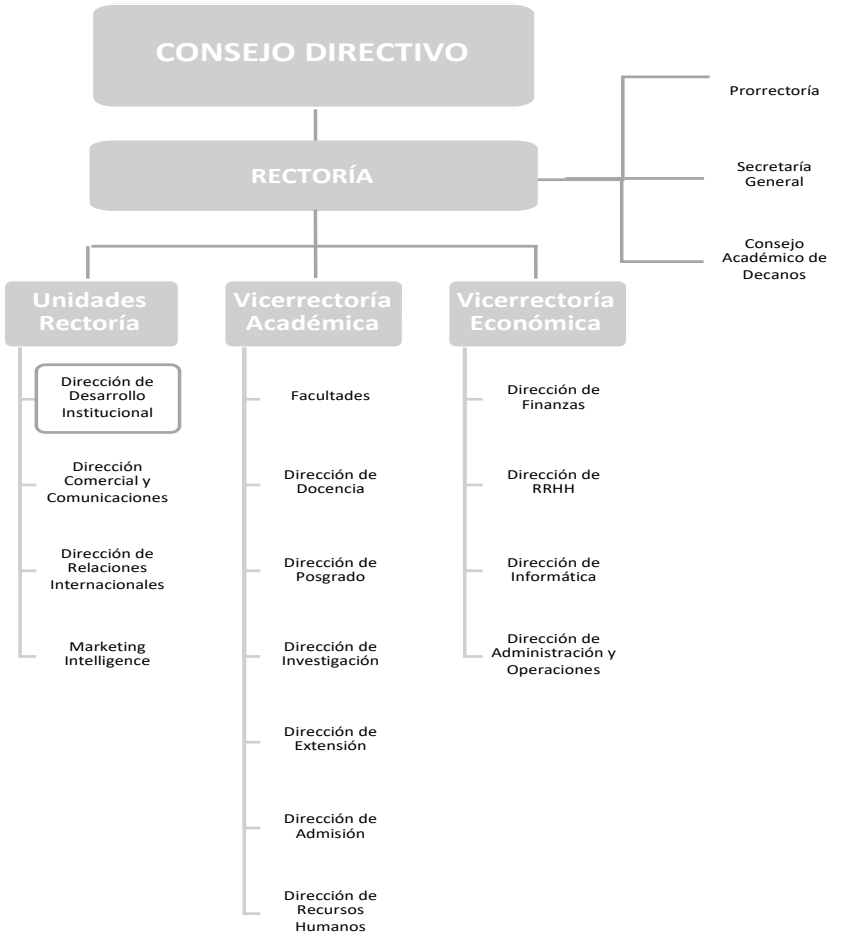
> "En forma complementaria es preciso indicar que los distintos grados de participación...más formales o informales, más estructurados o menos estructurados, se cimientan en la convicción del cuerpo directivo superior respecto de trabajar con facultades que dispongan de importantes cuotas de autonomía para su gestión. Para que esta autonomía sea administrada eficientemente en el logro de la excelencia buscada, resulta imprescindible una participación relevante de los académicos en los procesos decisionales de sus facultades". (Informe de Autonomía, 1996: pág. 10)

3.2.2 Formalización y coordinación (1997-2006): Rol corporativo de las autoridades superiores

Durante esta fase del desarrollo organizacional de la UDD, su estructura de gobierno se complejizó.

> "La complejidad de los desafíos que enfrenta la UDD ha hecho necesario asumir estratégicamente y a través de unidades específicas, áreas que antes eran gestionadas por el rector o los vicerrectores. Sólo a modo de ejemplo, en el área dependiente de la Rectoría se aprecia el área comercial y comunicaciones y el área de desarrollo institucional como nuevos organismos de gestión. En la línea de las vicerrectorías surgen unidades como investigación y posgrados (Vicerrectoría Académica), y Recursos Humanos (Vicerrectoría Económica)". (Universidad del Desarrollo, 2006: Pág. 43)

Figura 3.2: Estructura gobierno universitario 1996-2006



Fuente: Informe de Acreditación, 2006.

"El Consejo Directivo fija las políticas de desarrollo de la Universidad, aprueba el plan de desarrollo, el presupuesto anual y la creación de facultades, centros de investigación y carreras. Además, se creó el Consejo Académico, formado por los directivos superiores de la Universidad y por los decanos de las facultades. Este es un órgano académico superior asesor del rector, que analiza y discute los avances del proyecto académico de las facultades y de la UDD en general y las orientaciones de desarrollo" (Universidad del Desarrollo, 2006: pág. 43-44). Durante esta etapa, nueve años después de su fundación en Concepción, la Universidad completa su expansión en Santiago. En este nuevo escenario, el gobierno universitario toma la decisión de establecer un rol corporativo de las autoridades superiores:

"La llegada a Santiago hizo necesario redefinir el rol del rector y los vicerrectores en el proyecto institucional. El Consejo Directivo priorizó el alineamiento institucional y la unidad del proyecto, definiendo que por regla general las autoridades superiores de la

Universidad cumplen un rol corporativo, entendiendo por tal una labor que abarca las sedes de Concepción y Santiago. En consideración de lo anterior, las autoridades superiores de la UDD cumplen su rol en ambas sedes, distribuyendo su tiempo entre Santiago y Concepción. Este criterio se aplica también para la mayoría de los decanos y para los directores de las unidades dependientes de la Rectoría" (Universidad del Desarrollo, 2006: pág. 49).

Así, mantener la informalidad en la toma de decisiones se vuelve complejo, porque no se puede controlar de la misma forma un proyecto que funciona en dos regiones. Para abundar en esto, también es necesario considerar que el inicio de las actividades académicas en Santiago implicó la absorción de la Universidad de Las Condes, lo cual añadió una complejidad adicional al sumar académicos y estudiantes provenientes de otro proyecto universitario. Sin embargo, se mantiene la flexibilidad o agilidad en la toma de decisiones. Los entrevistados señalan:

> "Llegamos a Santiago con la misma estructura que teníamos en Concepción… Yo creo que existían, pero no eran formales; por ejemplo, las reuniones de decanos, las reuniones de directores, las reuniones de reflexión anual, porque había reuniones de reflexión anual que eran muy importantes". (Académico)

Por otro lado, se experimenta una presión de las regulaciones para la institucionalización del gobierno universitario, en particular para obtener la autonomía plena y luego la acreditación institucional. En esto, se sugiere la formalización e institucionalización de las estructuras del gobierno, siguiendo el estándar de la universidad tradicional:

> "Lo que pasa es que en todos los procesos de autoevaluación, de autonomía y de acreditación, siempre vienen pares que traen la cultura de la universidad tradicional, en que son gigantes, en que tienen consejos para todo, en esa época no existían los consejos académicos, ahora el rector tiene un consejo de decanos, los vicerrectores tienen un consejo académico, en esa época no estaba esa figura y la tuvimos que empezar a formar, porque ya nos estaban fregando mucho de que tomabas decisiones sin consultar a los demás… pero nos hemos atenido a una buena forma en que nos aconsejen y tomemos mejores decisiones". (Directiva Académica)

La institucionalización es vista con distancia porque se la relaciona con una burocratización innecesaria. Se intenta mantener el gobierno de la Universidad de manera más simple. Para abundar en esto se observa el siguiente relato:

> "Una institucionalización mal diseñada se te transforma en una camisa de fuerza de la institución, no deja moverte con rapidez". (Académico)

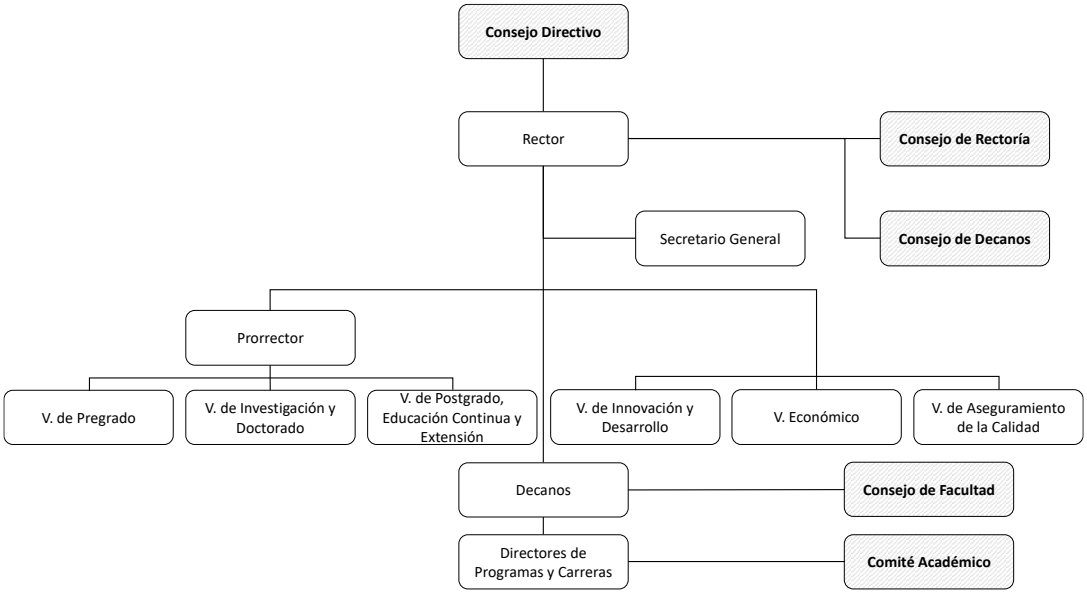
En este sentido, la CNA afirmaba: “La Universidad cuenta con una estructura organizacional de carácter centralizado, que ha facilitado el crecimiento y el logro de los objetivos corporativos, concentrando el poder de decisión en pocas instancias… faltan cuerpos colegiados intermedios para perfeccionar la participación académica en la toma de decisiones que requieren la reflexión y autocrítica necesaria para mejorar los mecanismos de aseguramiento de la calidad” (Comisión Nacional de Acreditación, 2007: pág. 3).

Por tanto, la UDD comienza su fase organizacional hacia la consolidación con el importante desafío de crear y fortalecer cuerpos colegiados como un mecanismo para contrarrestar la centralización y los liderazgos unipersonales, y de esta forma dar señales externas de mayor calidad del proyecto académico.

3.2.3 Consolidación y efectividad organizacional (2007-2020): Formalización y nuevos órganos de gobierno

En el periodo de consolidación, la estructura organizacional de la Universidad avanza hacia mayores niveles de formalización, y el gobierno universitario queda articulado en torno a la administración central, a las facultades y a los cuerpos colegiados. La Universidad avanzó sostenidamente en este sentido. Cinco años más tarde la CNA afirmaba: “La institución presenta avances respecto de la acreditación anterior, tales como la creación de cuerpos colegiados que asesoran a las instancias ejecutivas y la instalación de mecanismos formales de gestión de los recursos humanos y el cuerpo académico” (Comisión Nacional de Acreditación, 2011: pág. 7).

Figura 3.3: Estructura organizacional Vigente



Fuente: Sitio Web Institucional UDD, 2020.

A diferencia de la fase anterior, en su consolidación la UDD incorporó nuevos órganos al gobierno universitario, como es el caso del Consejo de Rectoría. Además, estableció la formalización de los consejos de facultad y comités académicos de carrera y creó nuevas vicerrectorías de Investigación y Doctorados, de Postgrado, Formación Continua y Extensión y de Aseguramiento de la Calidad.

Así, el gobierno es uno de los aspectos que muestra mayor variación en la expansión del proyecto educativo: el crecimiento requiere un aumento de la complejidad organizacional, y para controlar esta complejidad se requieren cambios en la estructura de gobierno. Para esto, la Universidad debió generar estructuras formales y otras instancias que otrora se habían considerado innecesarias y una "camisa de fuerza". Por tanto, "el cambio de escala requirió de una amplia formalización y sistematización de normas y procedimientos, buena parte de las cuales recogieron anteriores prácticas" (Comisión Nacional de Acreditación, 2011: pág. 3).

No obstante, la organización se autoreproduce de manera interna manteniendo la cercanía entre sus miembros y su particular forma de trabajo. Lo anterior se hace posible debido a que la Universidad posee un volumen suficiente para sostener el proyecto institucional. Se privilegia mucho la reproducción de las ideas internas.

> "La Universidad ha ido avanzando en la formalización de muchos órganos, tanto a nivel de programas, facultades y órganos asesores del Consejo de Rectoría… Existe por lo tanto la posibilidad de participar en la toma de decisiones, lo veo en los programas que nosotros entramos a acreditar, donde el rol del Comité Académico, el comité curricular,

> es súper importante y activo, es un órgano asesor real … o sea veo que los órganos consultivos son efectivamente una instancia participativa en la Universidad". (Directiva Administrativa)

Así es como las diferentes instancias, antes informales, pasaron a formar parte de la estructura sin dejar de lado los valores y sellos característicos del proyecto.

> "La institución ha logrado equilibrar su avance hacia una universidad más compleja e institucionalizada, con la mantención de su atributo diferenciador de organización flexible y dinámica. Lo anterior queda de manifiesto con el cumplimiento de sus Planes de Desarrollo, demostrando que su estructura y sistema de gobierno contribuye a alcanzar de manera efectiva sus compromisos, tanto a nivel central como de facultades y las demás unidades de la Universidad". (Universidad del Desarrollo, 2016: pág. 47)

Otro elemento que contrapesa la institucionalización del gobierno son las personas que componen la estructura: a pesar de que existan instancias formales, las decisiones siempre son tomadas por personas que han participado durante años de esta Universidad y están empapadas con su proyecto:

> "Se buscan ejemplos y se buscan referentes, pero también se promueven, se incentivan y se valoran las ideas internas, y yo creo que tiene que ver con la velocidad con la que nos movemos, con que a pesar de que hay órganos consultivos, asesores como consejos a distintos niveles de la organización". (Directiva Administrativa).

Finalmente, es posible afirmar que la UDD logró un equilibrio entre su sello inicial de flexibilidad en la toma de decisiones con su formalización, mayor participación y transparencia que actualmente demandaba el entorno.

3.3 Modelo de Negocios Sustentable: Racionalidad económica como herramienta de sustentabilidad

El modelo de negocios para el nacimiento y formación de la UDD fue diseñado bajo una visión de racionalidad económica empresarial que implementó diversos mecanismos para financiar principalmente el desarrollo y crecimiento de su infraestructura universitaria. Más tarde, en su fase de formalización y coordinación desarrolló un modelo de negocios pertinente para financiar la instalación de disciplinas de mayor complejidad y, finalmente en su fase de consolidación y efectividad organizacional, estructuró un modelo de financiamiento capaz de fomentar y fortalecer la investigación y doctorados.

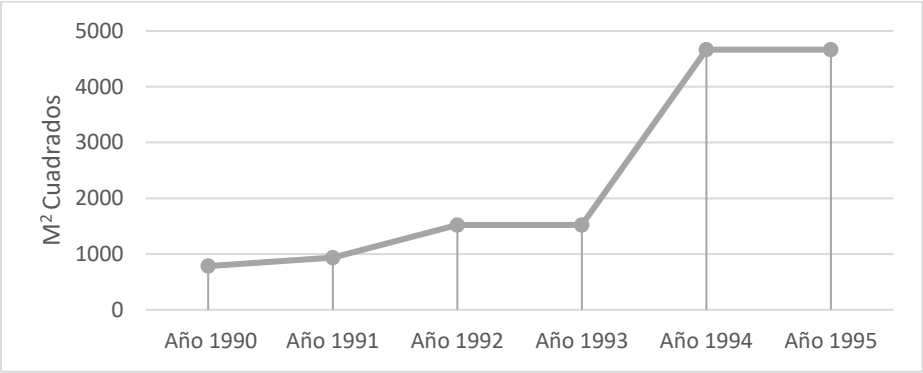
3.3.1 Nacimiento y formación (1990-1997): Tensión entre burocratización y flexibilidad

Las universidades son instituciones financieramente complejas. Por tanto, requieren un modelo de negocios que reconozca esta complejidad y combine diversas estrategias para el desarrollo sostenido de la organización y su posterior consolidación. Más aún, en la fase de nacimiento, un modelo de negocios eficiente determina fuertemente las posibilidades de la organización, tanto de sobrevivencia a corto plazo como de crecimiento y expansión futura. Ya en su fase de formación, la Universidad del Desarrollo asume desafíos que requerían de un modelo de negocios sustentable. El rector de la época, don Ernesto Silva Bafalluy, afirmaba: "Tal es el impacto de nuestro proyecto, marcado por un estilo de gestión innovador, que al poco tiempo, la demanda de las familias de Concepción nos obligó a crecer… Ya teníamos claro que la UDD empezaba a consolidarse como una de las mejores universidades de la zona. Por eso, compramos un terreno y empezamos a construir el campus Ainavillo, que inauguramos en 1993" (Valdés, 2011: Pág. 92 - 93).

En este contexto, la fórmula de crecimiento a través de sociedades inmobiliarias fue el mecanismo más empleado por la mayoría de las nacientes UPI. "Los bancos no les prestaban dinero y tuvieron que constituir una inmobiliaria para solventar los gastos que acarrearían las construcciones de sus edificios. Los dueños del plantel han dicho que ellos no lucran, que sólo se limitan a arrendar edificios y que lo hacen a precios de mercado".[9] La UDD, a través de la Inmobiliaria Ainavillo, invirtió en el crecimiento de la infraestructura universitaria a través de diversos sistemas de leasing bancarios, pasando en 1990 de 784 m^2 construidos a 4.664 m^2 en 1995, lo que significó un 495% de crecimiento.

[9] Ernesto Silva Bafalluy y Joaquín Lavín constituyeron la "Inmobiliaria Ainavillo". Más tarde, en 1992, dejaron de figurar de forma individual, pero su participación pasó a estar a nombre de la sociedad Inversiones y Asesorías Sydarta, de Silva Bafalluy; Inversiones El Otoñal, de Cristian Larroulet, y Estudios Económicos, de Joaquín Lavín". Eran también parte de la inmobiliaria las sociedades Administraciones Penta Limitada, de Carlos Eugenio Lavín y Carlos Alberto Délano; Inversiones El Estribo Ltda. de Federico Valdés y Feval S.A., de Alfredo Valdés (Monckeberg, 2013).

Gráfico 3.8: Crecimiento Infraestructura periodo 1990-1995



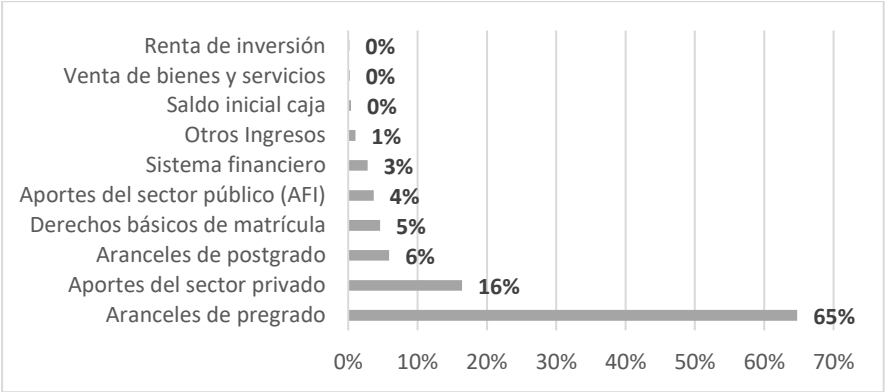
Fuente: Elaboración propia en base a registros históricos UDD.

Es relevante recordar que un elemento clave de los valores de esta casa de estudios es el pensamiento empresarial, también aplicado a su modelo de negocios. Se declara que dicho modelo está basado en la racionalidad económica, cuyo objetivo es sostener la viabilidad del proyecto, por lo que todo es "pensado" de manera transversal y en distancia temporal:

> "Toda la Universidad del Desarrollo se medía, se calculaba a la perfección... había un ADN en los fundadores y el equipo de gestión en que no había que tener tanta burocracia, estas cuestiones se podían hacer de forma bastante más simple, con decisiones bastantes más directas, en un estilo de universidad mucho más privada, mucho más empresarial, sin comité..., una gestión muy directa que al final hacía que las decisiones se tomaran rápido y, por otro lado, era de menor costo". (Directivo Académico)

Hacia 1995, el presupuesto institucional estaba fuertemente sostenido por el arancel de pregrado; este representaba un 65% del total de sus ingresos, seguido por los aportes del sector privado o donaciones, que constituían un 16% de los ingresos totales.

Gráfico *3.9:* Ejecución presupuestaria año 1995



Fuente: Elaboración propia en base a registros históricos UDD.

El manejo del proyecto financiero no se limitaba a los aspectos administrativos, contables o presupuestarios, sino que era parte importante de la cultura institucional, compartida por todos sus miembros, más allá de su formación inicial o de su posición dentro de la estructura organizativa. Por lo mismo, se convoca a profesionales entusiastas y con capacidades de gestión, algunos de los cuales se mantienen dentro de la organización por largo tiempo. Lo que caracteriza a estos colaboradores es su "espíritu emprendedor", un "pensamiento de negocios" y una "forma diferente de hacer las cosas". En su testimonio, un académico de larga trayectoria señala:

> "La Universidad siempre se ha administrado con extremado rigor. Durante nueve años fui director de carrera y lo sentí, porque las facultades tienen una cierta autonomía presupuestaria dentro de los márgenes que fija la Universidad... Ahí aprendí a trabajar con esta gente que sabe de números y que tenía que ser eficiente en el gasto". (Académico)

Lo anterior es coherente con la ejecución presupuestaria entre 1993 y 1995, que gozó de sanidad financiera, a pesar de que los ingresos y gastos durante este periodo se habían incrementado en un 81%.

Tabla 3.9: Ejecución presupuestaria años 1993-1995

	1993	**1994**	**1995**
Ingresos Totales	906.310	1.297.152	1.638.015
Egresos Totales y Saldo Final de Caja	906.310	1.297.152	1.638.015

Fuente: Elaboración propia en base a registros históricos UDD e Índices CNED.

Por otro lado, se incorpora a un contingente de administrativos para asumir el control financiero, profesionalizando la labor administrativa de una universidad que, a pesar de su menor volumen, enfrentaba importantes desafíos.

> "Es la gente de administración, particularmente la gente de administración de vicerrectoría económica... son contadores, hoy día gente muy experta, en aquellos años "chiquillos" que estaban igual que nosotros, saliendo de la universidad, pero que tienen una tradición larguísima de seriedad…". (Académico)

Por tanto, el modelo de negocios requiere mayor flexibilidad para adaptarse más rápidamente a las demandas del entorno, asegurando la sostenibilidad del proyecto y su singularidad. Así, la Universidad basa su viabilidad en identificar, responder y adaptarse a la demanda de formación profesional, ofreciendo incluso programas formativos en áreas que no se había considerado al momento del nacimiento del proyecto.

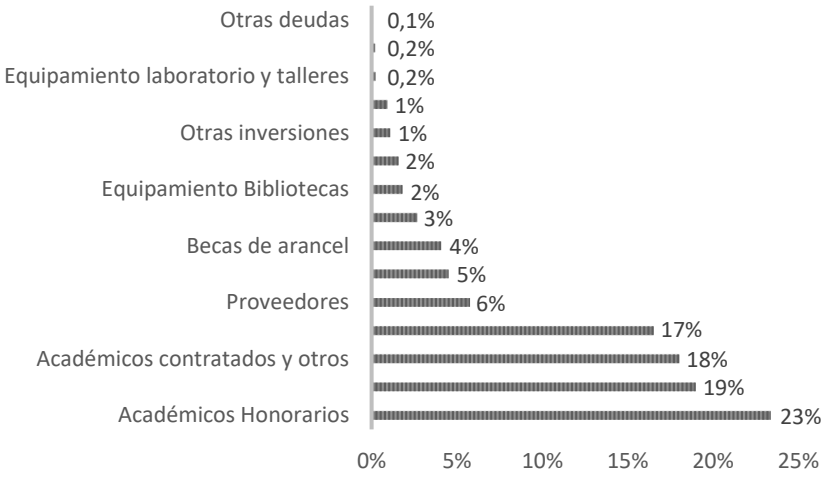
> "Pero rápidamente y cuando te digo rápidamente es cosa de meses, empezó un verdadero bombardeo de la sociedad penquista sobre los dirigentes de la Universidad, con el objeto de consultarles y preguntarles si no había posibilidad de que abrieran otras carreras". (Académico)

Por tanto, se deja de lado la idea inicial de diferenciarse a través de la oferta exclusiva de programas en el área de negocios, porque la sustentabilidad financiera del proyecto académico necesitaba una matrícula mínima:

> "Probablemente para tener una cierta potencia necesitas un tamaño mínimo, entonces también nosotros empezamos a mirar un poco cuál era la experiencia nacional y cuál era la experiencia internacional en términos de tamaños, que de alguna manera se pudiesen asociar a éxito y permanencia en el tiempo, y la evidencia empírica te mostraba que las universidades exitosas, las universidades que se habían consolidado tenían tamaños mínimos que estaban muy lejos de lo que nosotros habíamos pensado originalmente". (Directivo Académico)

En consecuencia, se implementó la apertura de nuevas carreras y se produjo un incremento exponencial de la matrícula, lo que exigió un aumento de la infraestructura, insumos educativos, contrataciones académicas, entre otros. En el siguiente gráfico es posible observar que la principal inversión de la UDD está en la contratación de académicos a honorarios o de planta, que en conjunto suman el 41% del gasto, seguido del arriendo de infraestructura (19%) y consumos básicos (17%).

Gráfico 3.10*:* Egresos Financieros año 1995



Fuente: Elaboración propia en base a registros históricos UDD.

Con el propósito de sostener este nivel de gasto e inversión, el modelo de negocios de la UDD apuntó a un segmento socioeconómico alto con capacidad de pago. Como fue

mencionado en el apartado anterior, el 76,3% de la matrícula provenía de colegios particulares pagados, lo que se reflejó en bajas tasas de no pago y en una reducida inversión en becas de arancel (4%). Con esto se aseguraba la viabilidad económica, teniendo en cuenta la inexistencia de ayudas estatales para las universidades privadas.

> "Obviamente uno les cobraba aranceles a los alumnos, pero eso tiene un límite… era una cosa buscada tener a alumnos de un nivel socioeconómico relativamente alto, era necesario para que pudieran pagar el arancel; pero, por otro lado, también era como un elemento de diferenciación y en un principio muchos reconocían que esto era como un colegio privado, un colegio privado como de alto estándar." (Directivo Académico)

Esta primera fase de desarrollo organizacional culmina con el reconocimiento por parte del Ministerio de Educación de la plena autonomía institucional, infiriéndose que el modelo de negocios sería capaz de sustentar las principales actividades académicas de la joven universidad.

3.3.2 Formalización y coordinación (1997-2006): Administración de disciplinas de mayor complejidad

A medida que la Universidad, su proyecto y su estructura se desarrollan los desafíos financieros aumentan. La expansión está sujeta a la capacidad de conseguir recursos, sea por endeudamiento, apoyo de benefactores o bien a través de alianzas estratégicas. En cualquiera de los casos se requiere políticas internas que se reflejan en el modelo de negocios. Es importante considerar durante esta etapa la instalación de la UDD en Santiago, seguida de la fundación de la Facultad de Medicina en alianza con la Clínica Alemana, y la construcción del campus San Carlos de Apoquindo. Estos nuevos desafíos significaron pasar de 4.664 m^2 construidos en 1995 a 51.259 en el año 2005. Durante este mismo periodo, la UDD aumentó su planta docente de 142 a 920 académicos y la matrícula de pregrado se incrementó de 1.159 estudiantes en 1995 a 7.368 en el año 2005, mientras la matrícula de postgrado creció de 17 a 853 estudiantes.

Tabla 3.10: Indicadores de Crecimiento Organizacional años 1995-2005

	Indicador	1995	2005
Dotación	Alumnos pregrado	1159	6.571
	Alumnos postgrado y ed. continua	17	911
	Alumnos especialidades médicas	0	50
	Alumnos especialidades odontológicas	0	63
	Docentes	142	1.193
Oferta	M^2 construidos	4.664	51.259
	Carreras impartidas	6	30
	Magister impartidos	0	16
	Especialidades médicas	0	16
	Especialidades odontológicas	0	5

Fuente: Elaboración propia en base a registros históricos UDD.

En cuanto a la inversión en infraestructura, la UDD accede a préstamos bancarios a través de la inmobiliaria Ainavillo. Sin embargo, en esta fase de desarrollo organizacional, el sistema bancario contaba con más información y certidumbre respecto de la sustentabilidad económica del proyecto académico; por tanto, proporcionó a la Universidad acceso directo a créditos de inversión.

> "Luego, los siguientes edificios que se construyeron usaron el mismo sistema. Pero en la medida que el mercado financiero empezó a ver con mejores ojos a las universidades privadas, dejamos de usar la inmobiliaria". (Entrevista Prorrector Federico Valdés-*El Mercurio*, 31/07/2011).

A pesar del crecimiento y complejización, es preciso mencionar que durante las diferentes etapas de desarrollo sus elementos centrales no variaron en demasía, pues persistieron las mismas prácticas en diferentes contextos organizacionales:

> "Yo tenía que revisar el presupuesto de cada carrera, cuenta por cuenta y si algún decano quería recursos para un proyecto especial, primero lo tenía que defender ante el vicerrector correspondiente, después el vicerrector iba con la lista de proyectos nuevos para el año siguiente al rector y ahí trataba de convencer al rector y sí lo convencía de que era razonable, se aprobaba". (Directiva Académica)

Finalmente, es relevante señalar que durante esta etapa y la anterior solo existe el AFI como vía de financiamiento del Estado, por lo que el modelo de negocios se sustenta principalmente en los aranceles de pregrado. En el discurso de los entrevistados, es descrito como un "modelo de negocios autónomo", y se asocia a la administración de una empresa:

> "Aquí no había financiamiento estatal, porque esta es una universidad privada autónoma y siempre se ha mantenido así, y sigue siendo así. Me parece que está súper bien porque aseguras tu independencia… Es una institución de educación superior, pero tienes que administrarlo como empresa; a mí nunca me ha hecho ruido esto de que tengas que administrarlo como empresa, porque si tú no lo administras como empresa se produce un desastre". (Académico)

En el año 2001 se formalizó una alianza estratégica entre la Universidad del Desarrollo y la Corporación Chileno Alemana de Beneficencia, propietaria de la Clínica Alemana de Santiago con el propósito de crear la Facultad de Medicina Clínica Alemana-Universidad del Desarrollo. Esta alianza impuso nuevos desafíos al modelo de negocios que la Universidad había mantenido durante 10 años, pues por primera vez incorporaba en su gestión un socio estratégico en el área de salud, lo que implicó una gran inversión en infraestructura, docentes, insumos, etc.

Esta fase de desarrollo organizacional finaliza cuando la UDD obtiene su primera acreditación institucional el año 2006. En esta oportunidad la CNA observó: "Existen y se aplican eficazmente políticas financieras, de endeudamiento e inversión," (Comisión Nacional de Acreditación, 2007: pág. 5). No obstante, en los próximos años su modelo de negocios será fuertemente cuestionado por la opinión pública, debiendo realizar importantes ajustes a su operación financiera, como se indica más adelante.

3.3.3 Consolidación y efectividad organizacional (2007-2020): Mayor complejidad e incremento de su patrimonio

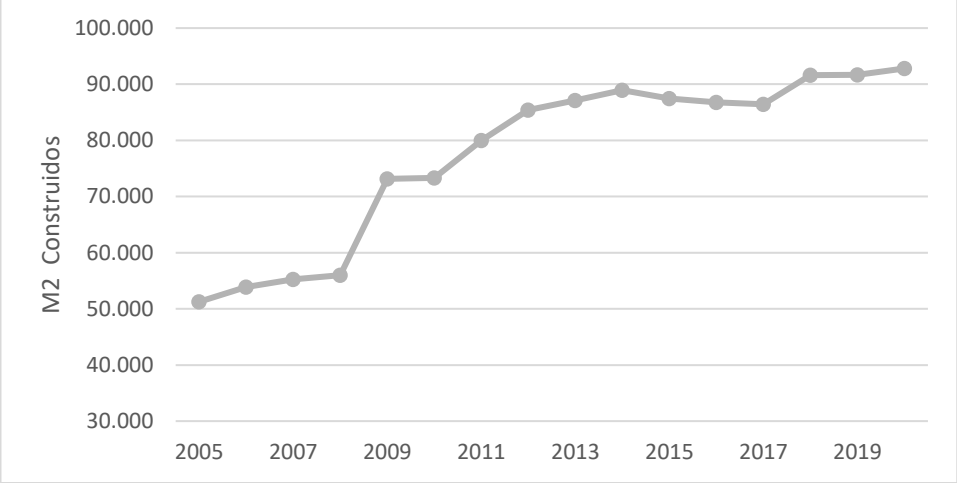
Durante la fase de consolidación, la UDD comienza su etapa de mayor crecimiento y complejidad, llegando en 2020 a una matrícula de pregrado de 14.842 estudiantes distribuidos en 43 carreras, 3.296 estudiantes en postgrado y 2.353 docentes. Según el informe financiero realizado por la UDD en 2018, durante ese año se generaron excedentes por MM$ 7.106, lo que equivale a un margen de 7,3% sobre los ingresos operacionales totales, lo que demuestra la solidez de su modelo de negocios.

Los ingresos operacionales totales alcanzaron MM$ 97.095, provenientes principalmente de los programas de pregrado, lo que representa un 78% de los ingresos netos totales, mientras que los programas de postgrado y educación continua representan un 12%. Otros ingresos, tales como donaciones y fondos para investigación, representan el 10% de los ingresos netos totales. En esta fase de consolidación, la participación de los

ingresos provenientes del pregrado pasa de 65% en 1996 a 78% en 2018, mientras los de postgrado aumentan de 6% a 12%. Por su parte, los aportes del sector privado (donaciones) bajan de 16% a 4% en ese mismo periodo.

A su vez, los gastos operacionales totalizaron MM$ 87.853 en 2018, de los cuales un 60% corresponde a remuneraciones del cuerpo docente y recursos humanos y un 36%, a gastos de operación, tales como insumos para cursos y talleres, servicios básicos, seguridad y aseo, mantención, entre otros. En esta fase de mayor complejización institucional se observa un aumento significativo del gasto en remuneraciones y RRHH, pasando de 41% en 1996 a 60% en 2018. El aumento sostenido de la matrícula trajo consigo una importante inversión en infraestructura, alcanzando 92.811 m^2 construidos.

Gráfico 3.11*:* Evolución infraestructura 2005-2020



Fuente: Elaboración propia en base a datos gestión interna e Índices CNED.

En esta fase, la institución fue cuestionada públicamente por la existencia de entidades relacionadas que, se decía, contradecían su carácter de entidad sin fines de lucro. En 2013, la Cámara de Diputados aprobó una comisión para investigar a un conjunto de universidades privadas que estarían en contravención con esta norma. No obstante, la comisión cerró el proceso investigativo sin haber encontrado pruebas sobre dichas afirmaciones, pero entregó una serie de recomendaciones al sistema de educación superior.

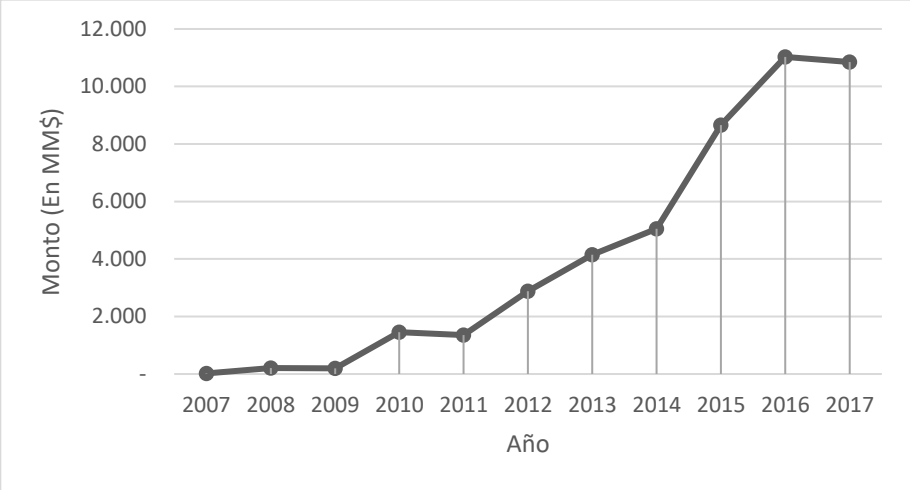
Frente a esta situación, las autoridades de la UDD decidieron modificar en parte su modelo de negocios y traspasar la propiedad de los terrenos e infraestructura a la Fundación Universidad del Desarrollo. En ese punto, “un 87% de la infraestructura física

es de propiedad de la Universidad (en forma directa o a través de leasing) y un 13% se arrienda a terceros no relacionados" (Universidad del Desarrollo, 2016: pág. 16).

Con esto, el patrimonio institucional se incrementó considerablemente, pasando en 2011 de 12.360 a 25.759 millones en 2015. Esto significó un aumento del endeudamiento, producto de la adquisición de algunos de los inmuebles; no obstante, el indicador deuda/patrimonio para el 2015 alcanzó a 1,64, lo que manifestó un avance respecto de las observaciones efectuadas por la CNA en el anterior proceso de acreditación (2011), oportunidad en que el indicador ascendía a 3,04 veces" (Comisión Nacional de Acreditación, 2016).

Por otra parte, el regulador permitió por primera vez el acceso al CAE a los estudiantes de la Universidad. Esto ha significado un aumento sostenido de alumnos que financian sus estudios en la UDD a través de este mecanismo, pasando de MM$20 en 2007 a MM$10.854 en 2017, lo que representa aproximadamente un 11,7% del total de los ingresos operacionales de la Universidad.

Gráfico 3.12: Evolución ingresos CAE periodo 2007-2017



Fuente: Elaboración propia en base a datos del Compendio Histórico de Educación Superior 1990-2017.

En este sentido, los valores fundacionales se mantienen invariables. No obstante, con el avance del proyecto educativo se espera que la Universidad realice ciertas actividades que son menos "rentables", como incrementar la investigación y aumentar los doctorados. Por tanto, el desafío durante esta etapa fue realizar actividades menos rentables económicamente, pero que otorgan mayor estatus y prestigio a la institución.

Es así como la UDD abre sus primeros cuatro doctorados, tres de ellos en Santiago y uno en Concepción, entre 2014 y 2017:

- Doctorado en Ciencias de la Complejidad Social
- Doctorado en Ciencias e Innovación en Medicina
- Doctorado en Economía de Negocios
- Doctorado en Ciencias del Desarrollo y Psicopatología

De lo anterior se concluye que, si bien no existe un retorno económico directo para la institución, sí existen réditos en torno a la expansión del proyecto educativo y las posibilidades futuras de la Universidad. El caso de la investigación aplicada se presenta como una vía para compatibilizar esta actividad con el modelo de negocios:

> "Claramente hay mucho camino que hacer... especialmente en investigación, que es la que nos gusta a nosotros, que es la más aplicada... podrías conseguir financiamiento privado para ayudarte a hacer algunas investigaciones dentro del ámbito de lo que a ese privado le interesa. Yo creo que ahí hay harto espacio como para unir puntos del interés privado por contar con algo, por meterse en algún tema y el interés propio del académico en la Universidad de simplemente desarrollar conocimientos". (Directivo Administrativo)

Entre 2010 y 2014 se observa la progresión de diversos indicadores relacionados con la investigación, y aumenta de forma importante la cantidad de investigadores regulares, con grado de doctor o sin él. Esto tiene un impacto positivo en la cantidad de publicaciones, con un especial incremento de aquellas generadas por los PhD regulares.

Tabla 3.11: Indicadores de Investigación año 2016

Año	Publicaciones	Investigadores	PhD	Publicaciones por Investigador	Publicaciones por PhD
2010	89	171	99	0,52	0,90
2011	113	156	94	0,72	1,20
2012	157	174	123	0,90	1,28
2013	181	197	150	0,92	1,21
2014	210	229	161	0,92	1,30

Fuente: Universidad del Desarrollo, 2016.

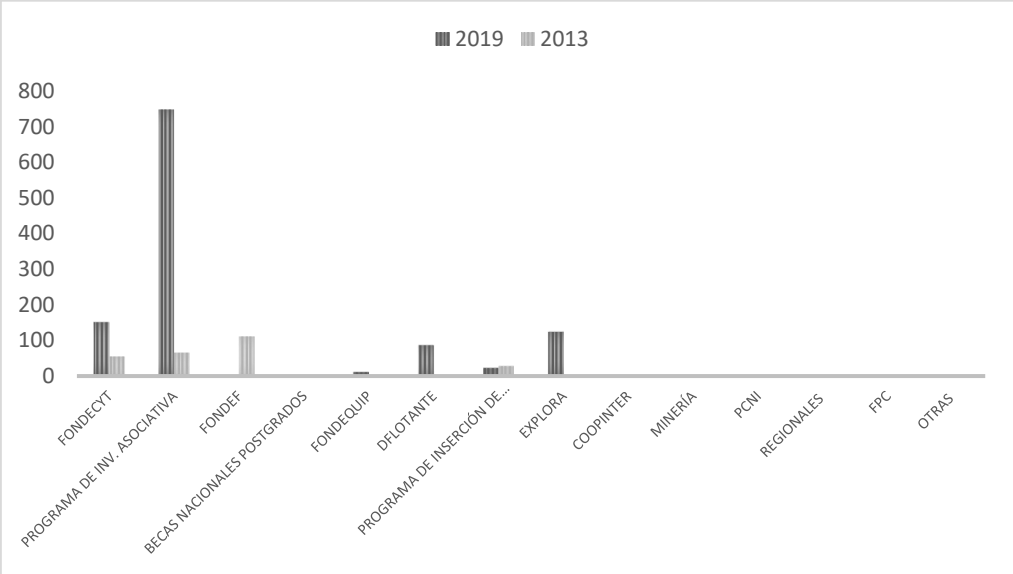
Esto demuestra que las decisiones financieras están orientadas a la sustentabilidad económica del proyecto académico, que hoy va más allá de la formación, pues avanza hacia mayores niveles de complejidad. Por tanto, se buscan diversas vías de

financiamiento para alcanzar este ideal interno y, junto con ello, responder al mandato externo (Estado y mercado).

> "Para tener una buena acreditación y para poder a estas alturas seguir existiendo, querían hacer una universidad compleja, pero ¿Cómo financias los doctorados? ¿cómo financias la investigación, ¿cómo financias la extensión? Hoy día en Chile lo que ocurre es que eso lo financia el alumno de pregrado, y nosotros no vemos muchos más ingresos por el lado del pregrado, porque los aranceles no tienen mucho espacio para subir y porque muchos más alumnos de pregrado no vamos a tener… estamos pensando en cómo llegan ingresos a la universidad para financiar todas estas otras aspiraciones que tenemos y seguir mejorando". (Directivo Administrativo)

Con este propósito, la UDD orientó sus esfuerzos hacia la participación de fondos de investigación competitivos y vinculados con la industria, con el fin de ofrecer servicios para la gestión del conocimiento. En este sentido, su participación en concursos de fondos para investigación CONICYT aumentó significativamente en esta fase de desarrollo organizativo, principalmente en la adjudicación de proyectos del programa de investigación asociativa que pasó de M$65 en 2013 a M$748 en 2019.

Gráfico 3.13: Ingresos a través de fondos concursables para investigación ($M)



Fuente: Elaboración propia en base a informes Contraloría General de la República.

No obstante, existe mayor inversión en la implementación de programas doctorales por lo que la Universidad no cambia sustancialmente sus balances presupuestarios. En este sentido, cinco años más tarde la CNA señalaba: "La Universidad cuenta con políticas y mecanismos para asegurar los recursos requeridos para la puesta en marcha del proyecto educativo y plan de desarrollo. Se observa una adecuada estructura financiera, en la que los ingresos presentan un aumento para el quinquenio 2011 - 2015 de un 39%. Por otra

parte, los gastos operacionales, para el mismo período, se han incrementado en un 29%. En cuanto al margen operacional, ha pasado desde un 1% en 2011 hasta un 8% en 2015. Sin embargo, mantiene un capital de trabajo negativo para todo el periodo de análisis" (Comisión Nacional de Acreditación, 2016: pág. 8)

3.4 Reconocimiento Público y Estatus de Mercado: Prestigio con un proyecto rupturista e innovador

La UDD implementó tempranamente diversos mecanismos para acumular capital reputacional y estatus de mercado. En su fase de nacimiento y formación se impuso como meta estratégica transformase en la mejor universidad privada independiente del sur de Chile y con este fin atrajo talento académico de las mejores universidades tradicionales de Santiago. Luego en su fase de formalización y coordinación abre su primer campus en Santiago y funda la facultad de medicina a través de una alianza estratégica con una de las mejores clínicas privadas del país. Finalmente, en su fase de consolidación y efectividad organizacional la UDD enfrentó con éxito una crisis reputacional y tomó la decisión de fortalecer la investigación y doctorados como una importante fuente de prestigio público y privado.

3.4.1 Nacimiento y formación (1990-1997): Capital de prestigio a través de la atracción de talentos

El proyecto de la UDD tenía como propósito diferenciarse en el ámbito de la oferta formativa de Concepción, a través de una innovadora forma de hacer universidad, una organización alternativa al *mainstream* de la región. Se determina en un comienzo una universidad con pocos alumnos y de alta calidad, para dar respuesta a un grupo específico de la élite de la Octava Región. Esto trasciende el ámbito de las ideas, y se materializa en el proyecto como una identidad diferenciadora que representa los valores de la Universidad. Este es el sello que cohesiona la propuesta desde sus primeros miembros y estudiantes: la voluntad de ir en contra del sistema convencional.

> "Los jóvenes tenían un fuerte compromiso entre ellos, todos muy amigos, todos nos sentíamos, los profesores incluidos, como luchando contra el mundo, contra la corriente". (Académico)

El proyecto se construye no solo desde una diferenciación de la oferta formativa, con base en referentes extranjeros no conocidos en Chile, sino que también como un signo de exclusividad para un estrato socioeconómico alto, lo cual supone una cantidad reducida de estudiantes. Todo lo anterior confirma la idea de un proyecto único.

> "El elemento de diferenciación era que tú querías ser un "college" americano y muy exclusivo, y la exclusividad tenía que ver un poco con el tamaño, con los vínculos, un poco con los estratos socioeconómicos de los alumnos y esos inicialmente fueron los ejes de la diferenciación". (Directivo Académico)

En esta fase de desarrollo, la institución es muy conservadora respecto del número de carreras y alumnos. La finalidad de esta política, además de mantener la sostenibilidad del proyecto, es también garantizar el trato directo con los estudiantes. Adicionalmente, desde el principio el estatus o prestigio que se espera lograr a través de la excelencia académica se plantea como un claro propósito institucional.

> "Otro concepto que se resalta en la declaración de misión de la Universidad es el compromiso permanente con la excelencia académica y con la preservación de un nivel académico exigente y riguroso". (Universidad del Desarrollo, 1996: pág. 6)

Con este propósito, la Universidad buscó incrementar su capital de prestigio a través del cuerpo de profesores, quienes debían contar con experiencia docente y alto estatus académico. Además, se incentivó desde esta fase la contratación de docentes con grados de magíster y doctorado.

> "Permanentemente, también se ha mantenido una planta en la cual entre un 70% y 80% de los profesores han tenido experiencia docente previa en la Universidad de Concepción, la U, del Bío-Bío, la U. Católica de Chile o la U. de Chile. Finalmente, se debe señalar a este respecto que cuando no ha existido posibilidad de contar con un profesor de nivel adecuado en la región para dictar una cátedra determinada, los profesores se han traído desde otros lugares del país para asegurar un adecuado nivel". (Universidad del Desarrollo, 2016: pág: 13)

Por otra parte, para asegurar la calidad de los estudiantes, se hacía un esfuerzo especial de admisión en el segmento de estudiantes con mejores resultados. En el informe de autoevaluación de 1996 se señala que la UDD subió el puntaje mínimo para postular a la institución a 500 puntos, y diseñó además un sistema de becas para atraer a estudiantes que habían obtenido los mejores puntajes. Este reclutamiento en el entorno próximo de la ciudad de Concepción aprovecha ciertas características de la composición sociocultural y la oferta formativa locales, que permiten identificar las necesidades de este grupo.

> "También esto tenía un elemento un poquito provinciano de la época de Concepción, que te daba la oportunidad que tus hijos se quedaran en la casa y no tuvieran que irse a Santiago. Entonces una cosa que nosotros hacíamos, bastante inteligente, era la oportunidad que nosotros abrimos, que las niñas se quedaran en Concepción. Esta oportunidad fue valiosa". (Directivo Académico)

No obstante, en esta idea de diferenciación se buscan ciertos referentes internos que permitan generar seguridad en el proyecto universitario y su predictibilidad. El mayor de estos referentes fue en un comienzo la U. Católica de Chile situada en Santiago: proporcionar una oferta formativa similar a dicha institución fue un elemento de estatus para esta universidad recién fundada en Concepción.

> "Nosotros cuando partimos las carreras lo hicimos con currículum de otras universidades: en Ingeniería Comercial partimos con el currículum de la Católica, en Derecho partimos con el currículum de la Católica también, y en la primera etapa esos currículum se mantuvieron. Pero cuando empezamos a construir diferenciación a partir de la formación, a partir de esta idea de que la formación tenía que ser más integral, que había que meter más cosas de emprendimiento, todos los currículums se cambiaron". (Directivo Académico)

Para abundar en lo anterior, se relata el caso del Postítulo en Administración y Dirección de Empresas, el cual es abierto solo dos años después de la fundación de la Universidad. No sólo se replica el programa formativo y el currículum, sino que también se traslada a los docentes desde Santiago. De esta manera, se instala en la comunidad la idea de una extensión del programa de la Universidad Católica en la ciudad de Concepción:

> "Traíamos profesores de Santiago y se los ofrecíamos a los ejecutivos y a los profesionales de la ciudad y fue un éxito… la oferta de postgrado que entregabas era de primer nivel y de primer nivel significaba en el fondo que la mitad de los profesores que hacían clases en la Católica en ese programa lo hacían acá también. Llegó al nivel que en algún minuto se puso tan competitiva que el rector de la PUC prohibió que los profesores de ese programa vinieran a hacer clases a Concepción al programa nuestro". (Directivo Académico)

Sin embargo, se mantiene como un ideal importante del proyecto romper con el modelo hegemónico, tradicional y dominante instalado en la región. En esta fase de desarrollo organizacional, la UDD se acoge al sistema de acreditación del Consejo Superior de Educación (1992), e inicia su camino hacia la autonomía, reconocimiento que logra en 1996, transformándose en la primera UPI regional en obtenerla en un plazo tan corto (seis años) a partir de su fundación. La obtención de la autonomía institucional fue

una importante acumulación de capital reputacional al interior de un sistema de educación superior carente de mecanismos de información sobre la calidad de las UPI.

3.4.2 Formalización y coordinación (1997-2006): Facultad de Medicina como una señal para el mercado y el Estado

Durante esta fase de desarrollo organizacional, la UDD da un lugar protagónico al prestigio, que constituye el corazón de su visión institucional:

> "La UDD será reconocida como una institución de educación superior de alto prestigio, líder en la innovación académica, comprometida en la formación de profesionales íntegros y en el fomento de la iniciativa y del emprendimiento al servicio de la sociedad". (Universidad del Desarrollo, 2006: pág. 14)

A continuación, una vez que logró posicionar su estatus en la Octava Región, se expandió a la Región Metropolitana. Uno de los motores de dicha expansión fue el desconocimiento de su estatus en el resto del país, debido a su corto tiempo de trayectoria y a la inexistencia de sistemas estandarizados de medición, rankings e información del desempeño. Esto es señalado por los entrevistados, uno de quienes afirma que:

> "Los mismos egresados nuestros de Concepción alegaban que cuando iban a Santiago no eran reconocidos como Universidad, porque en Santiago no se sabía de la Universidad del Desarrollo". (Directiva Académica)

Por tanto, la expansión a Santiago supone al mismo tiempo el desafío de insertarse en el mercado formativo y generar reconocimiento para mejorar el posicionamiento laboral de sus egresados en la Región Metropolitana. A diferencia de la 8va región, donde la oferta es limitada, en Santiago se encuentra centralizada la oferta formativa de mayor calidad. Por esto es por lo que el estatus o prestigio alcanzado en Concepción debe volver a construirse cuando se abre el Campus en Santiago. Un antecedente relevante es el hecho ya mencionado de que, al abrir su sede en Santiago, la UDD absorbió a la Universidad de Las Condes, cuyo estatus era menor. Los esfuerzos institucionales por aumentar el capital reputacional de la UDD comienzan a mostrar sus primeros frutos en 2005, cuando el Ranking América Economía la muestra como una de las tres universidades privadas más prestigiosas del país y la novena a nivel nacional. Por otra parte, en 2005 la UDD comenzó su proceso de autoevaluación para someterse voluntariamente a la acreditación institucional. Un año más tarde, la CNA la acredita por 5 años en 4 áreas, posicionándose como una de las UPI con mejor acreditación.

Sin embargo, el mayor ascenso en estatus y reconocimiento institucional ocurrió en 2001, cuando se firma la alianza entre la UDD y la Corporación Chileno Alemana de Beneficencia con el propósito de fundar la Facultad de Medicina. Más aún cuando forma parte de esta alianza la Clínica Alemana de Santiago, acreditada nacional e internacionalmente como uno de los mejores centros clínicos del país.

3.4.3 Consolidación y efectividad organizacional (2007-2020): Crisis reputacional y desarrollo de doctorados e investigación

En esta fase de consolidación, la Universidad asumió nuevos desafíos en cuanto a su capital reputacional, lo que queda declarado en su visión institucional:

> "Ser una de las mejores universidades de Chile y un referente en Latinoamérica, destacándonos por la permanente búsqueda de la innovación académica, insertándonos activamente en la sociedad chilena y global mediante el trabajo conjunto con actores nacionales e internacionales, y abordando los desafíos con una perspectiva global, para así formar a quienes liderarán el desarrollo de nuestro país". (Universidad del Desarrollo, 2016: pág. 9)

Podemos observar que, en su génesis, la UDD planificó transformarse en la mejor universidad del sur de Chile. Luego, con su expansión a Santiago amplió el horizonte a nivel nacional. Finalmente, asume el desafío de ser "una de las mejores universidades de Chile y un referente en Latinoamérica".

De esta manera, llega un momento en el que el estatus, a nivel general, se comienza a medir de manera comparativa entre las universidades y se hacen públicos los diferentes indicadores de evaluación, tanto por parte de los reguladores (acreditación de calidad institucional) como por parte del mercado (rankings, literatura especializada y producción científica). En esto, la Universidad implementó desde un comienzo diferentes métodos para obtener información, por lo que se encontraba adelantada en dichas prácticas:

> "El aseguramiento de la calidad no partió con las acreditaciones en la Universidad, este levantamiento de encuestas se hace en la Universidad desde siempre y el tema de estar mejorando, corrigiendo y evolucionando siempre es parte de la cultura de la Universidad… por ejemplo, fue súper pionera desde el día uno en levantar una montonera de encuestas a todos nuestros stakeholders, cosa de ir midiendo distintos aspectos de la actividad académica organizacional y esa información siempre se ha ido ocupando". (Directiva Administrativa)

Sin embargo, entiende que las mejores UPI serán parte de estas regulaciones y que si se quiere integrar este selecto grupo debe ceder y participar de ellos, pero sin arriesgar

la autonomía de su proyecto institucional. En este contexto, en el año 2011 la UDD decide voluntariamente ingresar al SUA. A pesar de ello, se mantiene la impronta diversificadora con el propio sistema universitario en el que se encuentra (con las excepciones mencionadas anteriormente):

> "Con el tema del SUA, la Universidad inicialmente fue más bien reacia a ingresar, no creían necesariamente en la validez de estos porque de alguna manera se veía que estábamos haciendo bien las cosas, estábamos asegurando bien la calidad… no necesitábamos que los externos vinieran a decirnos como estábamos haciendo las cosas o, por otro lado, teníamos un buen sistema de admisión". (Directiva Académica)

Este aspecto terminó por considerarse como central y estratégico en la Universidad, y se tomaron medidas para maximizar este posicionamiento y así obtener beneficios para la institución.

> "Yo entiendo que la Universidad se ha metido en los rankings tratando de salir bien rankeados... entonces ya que nos vamos a meter en esto, nos metemos, pero para salir en un buen lugar en el ranking, no para que sea casualidad donde caigamos". (Directiva Académica)

Finalmente, esta fase de desarrollo institucional se caracteriza por la creación de los primeros cuatro doctorados, que aun siendo programas de baja rentabilidad o nula rentabilidad, contribuyen al prestigio de la institución dentro del sistema y frente al mercado y el Estado.

No obstante, esta progresiva acumulación de capital de prestigio recibió fuertes amenazas desde el ámbito político y de la opinión pública, producto de la acusación por lucro en relación con diferentes UPI. En particular, la UDD fue fuertemente cuestionada porque Joaquín Lavín, unos de sus fundadores quien siendo el ministro del gobierno del presidente Sebastián Piñera (2010-2014), afirmó públicamente que existía una relación de propiedad con la UDD, habiendo recuperado todo lo que había invertido en ella. Esto último, aumentó la sospecha de lucro sobre la Universidad y sus fundadores en un ambiente de movilización y protestas de los estudiantes chilenos de educación superior.

Como efecto de estas denuncias, la Cámara de Diputados del Congreso Nacional conformó el año 2011 una comisión investigadora que acusó a la UDD de contar con sociedades relacionadas para efectos de distribuir las utilidades entre sus controladores. Finalmente, este informe fue rechazado por la Cámara de Diputados en julio de 2012.

Nuevamente en 2013 la Cámara de Diputados creó una nueva comisión investigadora para complementar el informe de su predecesora. Esta nueva comisión sesionó varios meses y entre sus conclusiones identifica "…formas de lucro como el retiro de las utilidades a través de empresas relacionadas, pago de altos sueldos a miembros del directorio o ejecutivos importantes, externalización de servicios relevantes a empresas que son de propiedad o están ligadas a los mismos propietarios de la universidad". (Cámara de Diputados, 2013: pág. 423).

En relación con la UDD la comisión investigadora no acredita lucro en lo especifico limitándose a proponer, en general, una serie de indicaciones orientadas a aumentar sus niveles de transparencia y accountability, las que más adelante fueron recogidas por la Ley Nº 21.091 sobre Educación Superior. Los sucesos posteriores dan cuenta de que el capital reputacional de la UDD no se vio afectado significativamente por los sucesos antes descritos. En efecto, la Universidad enfrentó dos nuevos procesos de acreditación institucional, logrando mantenerla por 5 años y aumentando sus áreas acreditadas. A la fecha, la UDD tiene acreditadas las áreas de Gestión Institucional, Docencia de Pregrado, Vinculación con el Medio e Investigación.

Junto con lo anterior, los resultados de los estudiantes también van generando mayor capital de prestigio. Por ejemplo, en 2010 las dos primeras generaciones de médicos obtuvieron resultados de excelencia en el EUNACOM, resultados que se mantienen estables hasta 2019.

Por su parte, el mercado también comenzó a reconocer la calidad y el prestigio de la Universidad del Desarrollo. En este sentido, el Ranking de Calidad de la Docencia de Pregrado sitúa a la UDD en el puesto N° 15 a nivel nacional y tercero entre las universidades privadas independientes. A nivel internacional, el Ranking Times Higher Education 2020 sitúa a la UDD y UDP como las instituciones chilenas mejor posicionadas en el rango de 401-500 (El ranking analiza a más de 1.400 universidades en 92 países de todo el mundo).

3.5 Conclusiones generales del caso de estudio

A lo largo de este capítulo se presenta la trayectoria institucional de la Universidad del Desarrollo, a través de la descripción de los diversos desafíos, decisiones y crisis que ha debido enfrentar a lo largo de su propio desarrollo. En su nacimiento, se observa un claro sello vinculado a sus fundadores, que son personas públicamente reconocidas como

promotores de los principios fundamentales de la nueva gestión pública introducida en Chile por el gobierno militar En tal sentido articulan en su discurso una contraposición entre la ineficiencia burocrática del Estado y la efectividad y eficiencia de los privados para servir el interés público a través de los mercados. Ésta es una de las características de las universidades privadas que la literatura especializada atribuye a las instituciones privadas que participan en el mercado de educación superior (Levy, 1986).

Todo esto es coherente además con los cambios sociales, políticos y económicos que en la época ocurrían en Chile. En efecto, el país experimentaba un conjunto de políticas de modernización privatizadora en sus sectores productivo y social y promovía la valoración del capital humano y de la experticia técnica en el desarrollo. Así, la UDD nace en un contexto en que se espera que los sistemas de educación superior sean integrados por el Estado, la industria y las universidades (Etzkowitz y Leydesdorff, 1998). No es casual que el nombre de esta universidad sea "del Desarrollo", lo que finalmente representa una corriente teórica de la época y el ímpetu de sus fundadores. Las evidencias que se presentan en este capítulo se hayan referidas a cuatro dimensiones que forman el andamiaje conceptual de esta investigación se recapitulan a continuación:

I. Cumplimiento de las Funciones Académicas: Destaca la capacidad de responder con rapidez a las demandas de su entorno. Como se sabe, una de las características de las universidades modernas es su orientación hacia el exterior (Sporn, 2001; Clark, 1984). La UDD, aun cuando fue ideada como una escuela de negocios, logró desde su inicio recoger las demandas del entorno, expandiéndose de forma seria y sostenible hacia otros ámbitos disciplinarios y territoriales. Se observa que la institución amplía primeramente su oferta, luego instala núcleos docentes estables y posteriormente se expande a investigación y doctorados en disciplinas selectivas. Este crecimiento sostenido se tensiona frente al capitalismo académico que pondera la toma de decisiones según los beneficios comerciales y económicos de las funciones académicas (Rhoades y Slaughter, 2004), junto con el riesgo que significa incorporar desafíos académicos de bajo retorno económico, pero de alto impacto cultural. Supera con éxito tres procesos sucesivos de acreditación, obteniendo cinco años en cada uno de ellos y en áreas como investigación. Existe el permanente desafío de responder al regulador sin sacrificar grados de libertad institucional. En este sentido, Bernasconi (2015) afirma que los criterios con los que se mide habitualmente las universidades tradicionales a veces no

son adecuados para medir a una universidad orientada por su sello, pudiendo ser plausible esta distinción sobre el proyecto UDD.

II. Gobierno Universitario Efectivo: Los modelos de desarrollo organizacional reconocen que las organizaciones en su etapa naciente—denominada fase emprendedora o de creación— tienden a una estructura más flexible que permite a sus miembros tomar decisiones rápidamente y en forma directa (Cameron y Whetten, 1984; Tam, 2016; Jirásek y Bílek, 2018). En el discurso de esta universidad existe una resistencia a la formalización y burocratización, que es coherente con el pensamiento promercados y el liderazgo estilo "nueva gestión pública" que caracteriza a sus miembros y permea la cultura organizacional. Así también la estabilidad institucional es una de las características que se manifiesta en esta organización, sin exhibir grandes conflictos internos. En este sentido, el acreditador reconoce la estabilidad y la visión de futuro compartida que existe entre sus directivos y que se difunde en la comunidad universitaria, característica de un liderazgo que lleva a las universidades hacia lo mejor de sí mismas (Cole, 2010). No obstante, la presencia de miembros del núcleo inicial de la organización en más de una instancia de autoridad generó al comienzo cuestionamientos externos sobre la distribución del poder. Aún así, la UDD pudo avanzar hacia su consolidación gracias a la calidad de sus decisiones, su transparencia y accountability, variables críticas para el desarrollo de las universidades exitosas (Krücken, 2011).

III. Modelo de Negocios Sustentable: Su modelo de negocios caracteriza a esta Universidad, convirtiéndose en un sello no solo a nivel directivo sino también a nivel administrativo e incluso académico. Tal como relata Krücken (2011), las universidades modernas abandonan el modelo académico que unifica las funciones de enseñanza y las administrativas, para transitar hacia un modelo descentralizado con mayor diferenciación y especialización de tareas. En este sentido, existe una cultura institucional que promueve prácticas de racionalización y que con tal propósito forma y desarrolla competencias profesionales para realizar labores de administración de recursos y finanzas. Por otra parte, si bien en un comienzo la institución depende económicamente de sus fundadores y del arancel de pregrado, a medida que se desarrolla organizacionalmente demuestra una mayor diversificación de sus fuentes de ingresos, incorporando donaciones, aranceles de postgrado y formación continua; consultorías, asesorías y proyectos de investigación, entre otros. Así, también, accede a préstamos, leasing e instrumentos financieros que le permiten expandir su proyecto. En

este sentido, Sporn (2001) señala que las universidades requieren diversificar sus fuentes de ingreso para así aumentar los flujos de entrada, siendo éste un principio relevante para asegurar la estabilidad e independencia del modelo de negocios. Sin embargo, como se vio, el modelo de negocios de las UPI recibió en su momento fuertes cuestionamientos políticos y de opinión pública, llevando a la formación de una comisión parlamentaria investigadora. La figura de las inmobiliarias y sociedades relacionadas y el retiro de ganancias por parte de sus controladores levantaba sospechas sobre la corrección de sus estados financieros y el posible retiro de excedentes, lucro prohibido por la ley. En tal sentido, el modelo de negocios de la UDD se adaptó y ofreció señales de mayor transparencia, adquiriendo más del 90% de su infraestructura a través de leasing bancario, lo que significó la eliminación de las inmobiliarias relacionadas.

IV. Reconocimiento Público y Estatus de Mercado: En su fundación, las instituciones no tienen ningún poder o ventaja sobre el entorno externo y, por eso, deben adaptarse a él (Jirásek y Bílek, 2018). Esto significa que las UPI deben realizar importantes esfuerzos para crear y acumular capital reputacional y estatus en un mercado altamente competitivo. En este sentido, la UDD buscó diferenciarse a través de un proyecto innovador en un mercado donde la tradición era la principal señal de prestigio. En tal sentido, la UDD acumuló prestigio siguiendo estratégicamente patrones de convergencia y divergencia, en una esfera entre la homogenización y diversificación del sistema universitario (Trow, 1996; Meek *et al.*, 2000; Dettmer, 2004). Por una parte, converge hacia la estructura universitaria tradicional (rectoría, facultades, escuelas y departamentos) y, por otra, diverge mediante un modelo educativo con sello empresarial y responsabilidad pública. Por tanto, responde al tipo de diversidad institucional que propone Birnbaum (1983), quien afirma que el carácter diverso de los valores y su clima organizacional crean un sello único o diferente. Una clara señal de estatus o prestigio es la opinión o percepción de diferentes grupos de interés frente al desempeño de las universidades (Hazelkorn, 2009b). No obstante, la Universidad debió enfrentar fuertes cuestionamientos públicos que amenazaron su capital reputacional y de prestigio. Una pronta respuesta de la Universidad, al ajustar su estructura de propiedad y control al nuevo estatuto legal y regulatorio, le permitió superar la situación sin que se viera afectado su prestigio institucional acumulado durante los primeros 20 años de existencia. En este sentido, es importante mencionar que la UDD obtuvo seis años de acreditación en su última evaluación realizada el año 2021 en todas las áreas que son objeto de evaluación.