



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 4

Universidad de los Andes: Convergencia con la tradición universitaria

La Universidad de los Andes (UAndes) es una institución privada de ES que nace bajo un modelo ecléctico de inspiración católica con la fuerte convicción de posicionarse rápidamente como la UPI de mayor complejidad académica. Con este propósito tempranamente avanza hacia un gobierno colegiado que soporte este ambicioso proyecto y desarrolla un modelo de negocio de alta racionalidad económica con la implementación de un *endowment* y de una importante estructura de donaciones privadas. Por último, este caso destaca por su convergencia con las universidades privadas tradicionales del país como señal de reconocimiento público y estatus de mercado.

Este capítulo describe la trayectoria institucional de la UAndes con el propósito de identificar las decisiones estratégicas que le permitieron lograr su consolidación y efectividad organizacional. En este sentido, este apartado aborda cuatro factores de consolidación organizacional, a saber, 4.1 cumplimiento de sus funciones académicas; 4.2 modelo de negocios sustentable; 4.3 gobierno universitario efectivo; y 4.4 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 su fase de formalización y coordinación; hasta su fase de consolidación y efectividad organizacional.

4.1 Cumplimiento de las Funciones Académicas: Modelo ecléctico de universidad de inspiración cristiana

Los Universidad de los Andes se funda con altas expectativas académicas y con la clara misión de transformarse rápidamente en una UPI de mayor complejidad disciplinar. En su nacimiento y formación la UAndes no se explica sin la inspiración del Opus Dei como fuente de desarrollo espiritual y formativo. Más tarde, su fase de formalización y coordinación destaca por su rigurosidad para captar talento y así fortalecer los núcleos académicos que soportan las disciplinas de mayor complejidad. Por último, sus funciones académicas se consolidan gracias a la convergencia con la tradición universitaria de

excelencia que son reconocidas por sus pares a través la aprobación de su ingreso al Consejo de Rectores de Chile.

4.1.1 Nacimiento y formación (1990-2001): El Opus Dei y la creación de la universidad

El proyecto académico es uno de los aspectos fundacionales más relevantes en tanto es el núcleo de una universidad desde su nacimiento. Por esto, indagar en las ideas que fundan estas instituciones permite conocer mejor su orientación basal, siendo particularmente importantes, dentro de este caso de estudio, las creencias fuertemente arraigadas en las personas de sus fundadores.

La UAndes fue fundada en 1989, en Santiago de Chile, por un grupo de académicos y profesionales que, inspirados en las enseñanzas de Josemaría, fundador del Opus Dei, dio inicio a un nuevo proyecto educativo, basado en el cultivo de un saber superior, la educación integral de los alumnos, la difusión del conocimiento a la sociedad y la vocación de permanencia en el tiempo (Universidad de los Andes, 2021). Comenzó sus actividades académicas en 1990 con 38 alumnos de derecho y 6 profesores, en una antigua y elegante casona donde antes había funcionado un club húngaro-judío (Valdés, 2011).

Sus fundadores fueron el Sacerdote del Opus Dei Juan Ignacio González, Doctor en Derecho Canónico de la Pontificia Universidad de la Santa Cruz, Italia; Fernando Figueroa Elizalde, Médico Especialista en Inmunología Clínica-Reumatología de la Universidad de California; Eduardo Guilisasti Gana, Ingeniero Civil Eléctrico de la Universidad Católica, exitoso empresario y Numerario del Opus Dei; Jorge Peña Vial, Doctor en Filosofía de la Universidad de Navarra y Numerario del Opus Dei; Francisco Ruiz-Tagle, Abogado de la Universidad Católica, árbitro del Centro de Arbitrajes y Mediación de la Cámara de Comercio de Santiago y Numerario del Opus Dei. Se observa aquí una amplia red de fundadores de la Universidad anclada en la obra del Opus Dei, que transita entre el mundo académico nacional e internacional y la empresa privada.

Así, la UAndes es un proyecto que se declara de inspiración cristiana mas no eclesiástica, siendo preciso referirse específicamente a su filiación con el Opus Dei:

“Juega un rol muy importante..., la universidad decidió tener un proyecto de inspiración cristiana, católica y la gente que la fundó era gente que de alguna forma estaba relacionada o miembros del Opus Dei... la obra es un motivador de la creación de la universidad...”.
(Directivo Académico)

En tal sentido el rol de la obra fue fundamental, “... para prestar dos servicios a la naciente casa de estudios: por una parte, poner a disposición de todos los que lo deseaban los medios de formación espiritual para profundizar en la fe católica y vivir más intensamente sus exigencias. En segundo lugar, para que garantizara la formación cristiana que en esta universidad se imparte, sin entrar en los aspectos técnicos o estrictamente profesionales, y asegurar que esta formación fuera coherente con la imagen cristiana del hombre, es decir, con la idea de que el hombre es digno, libre, posee un espíritu inmortal” (Valdés, 2011).

Esta orientación cristiana, cabe señalar, no implica una dependencia eclesiástica, ni económica de la Iglesia Católica de Chile. No obstante, se espera una alta cercanía con el proyecto universitario: “Este proyecto universitario sólo puede funcionar si cuenta con académicos identificados con él. Si bien, por razones de edad, la mayoría de los profesores no ha estudiado en la UAndes, sino en otros centros académicos nacionales y extranjeros, se han incorporado a ella porque comparten su proyecto educativo” (Universidad de Los Andes, 2007). En este sentido, los entrevistados afirman que la obra del Opus Dei solo asume desde su origen, un rol específico en la formación espiritual:

“... La Prelatura del Opus Dei se hace responsable de la formación espiritual y católica que se imparte en la universidad, y esto se traduce en términos prácticos en que hay capellanes, hay una capellanía potente...”. (Directo Académico)

Junto con lo anterior, se declaran una serie de valores que operan como factores de desarrollo del proyecto institucional:

“...Varios factores que son importantes, cómo el espíritu de servicio a la sociedad, del trabajo bien hecho, de poner a las personas por delante, de enseñar de forma armónica, es decir, considerar que hay un encuentro entre la fe y la razón. Las ideas del catolicismo estaban muy presentes en el primer grupo de personas que entraron a la universidad y claro, el desafío fue creciendo a medida que la universidad fue creciendo”. (Directivo Administrativo)

Estos ideales serán de alto alcance futuro porque refieren a un proyecto trascendente que integra valores como la fe y el servicio a la sociedad. Posee la universidad, por tanto, una fuerte orientación moral para realizar esos cometidos. En esto, lo que se denomina como “trabajo bien hecho” es una práctica que se comienza a vivir desde inicios del proyecto universitario con la materialización de un “*máster plan*”. En la voz de uno de sus fundadores, se explica que:

“No deja de ser sintomático que muy, muy al comienzo de la vida de la universidad... ya tenían un *máster plan*... esto revela una proyección en el tiempo y una planificación para llegar a donde se aspira, lo cual no era muy habitual en esa época”. (Directivo Académico)

Esta planificación temprana, delimitando dentro de su rango de alcance, está orientada hacia el desarrollo de los objetivos del proyecto universitario y no sobre el proyecto universitario como un fin en sí mismo. En otras palabras, son los objetivos trascendentales el norte del quehacer de la universidad. Con esto en mente, nace un proyecto ambicioso y convergente con la más antigua tradición universitaria:

“En el discurso inaugural de mayo del año 90’, se señala que la universidad no tenía la pretensión de formar u ofrecer un nuevo modelo de universidad, porque ello sería presuntuoso, sería una muestra de orgullo infantil, es una institución que tiene 800 o 900 años de existencia... y que se le ocurriera a alguien “mire ahora vamos a tener una idea luminosa”. Recuerdo cuando el Dr. Orrego encabezó el proyecto de la Facultad de Medicina, el insistió mucho que iba a recoger en medicina las mejores tradiciones de la medicina y de la enseñanza en Chile”. (Directivo Académico)

No obstante, a pesar de ser un proyecto que rescata la tradición, también busca generar una oferta de valor diferente dentro del sistema de educación superior chileno. Con este fin, busca diferenciarse del resto de las nuevas UPI que se estaban abriendo en aquella época, con la misma estructura organizativa y complejidad académica de una universidad de amplia trayectoria:

“Había en esa época también la idea de que las universidades se lanzaban a hacer carreras de tiza y pizarrón, donde no se requería muchos recursos. Esto en el fondo era como decir nosotros somos una universidad distinta de todas las demás universidades privadas y una de las cosas que marca eso es probablemente la decisión de abrir medicina en el año 91”. (Directivo Académico)

A diferencia de otras universidades analizadas en esta investigación, en la UAndes se visualiza con mayor claridad la convergencia con el sistema de educación superior. No obstante, existía una alta cuota de realidad respecto de su posicionamiento y juventud institucional:

“Nunca tuvimos la sensación y, no la tenemos todavía, de que estaba todo listo, porque digamos nos comparábamos con otras universidades chilenas mucho más maduras y también teníamos a la vista lo que ocurre en otras universidades del mundo... con mucho realismo pensábamos que estábamos haciendo las cosas bien, pero estábamos naciendo simplemente”. (Directivo Académico)

Por tanto, se observan tres principales elementos en la composición de este nuevo proyecto universitario: la impronta católica, la orientación al servicio y a la trascendencia

en el ser humano y la sociedad, y finalmente el valor de la tradición en la forma de hacer universidad.

El proyecto académico nació bajo una estructura organizativa que contempló una diversidad de áreas del conocimiento, bajo el sustento de claustros académicos. Este tipo de organización, según los entrevistados, es similar a un modelo académico de “corte europeo occidental”, donde existen diferentes clústeres académicos con algunos grados de independencia en su funcionamiento:

“Una cosa muy práctica era que existiera un cuerpo de profesores que asegurará la seriedad al proyecto ya no universitario, si no que al proyecto concreto de medicina, periodismo, filosofía, lo que fuera... muchas carreras se demoraron bastante porque no existía el grupo humano que fuera capaz de armar un proyecto que se insertara en el nivel universitario chileno y que al mismo tiempo constituyera un aporte, no que fuera un *copy-paste*, sino que constituyera un aporte a la riqueza universitaria”. (Fundadora)

De esta manera, cada una de las áreas del conocimiento y de las carreras está basada en la posibilidad de componer un programa de calidad y significativo para el proyecto general de la universidad, no evaluándose la estructura solo en términos de viabilidad económica o de conveniencia para el crecimiento de su matrícula y expansión de la oferta. Esta forma organizativa incipiente, dependía fuertemente del grupo humano que la compone, en tanto se requiere sean personas que tengan las capacidades para poder llevar adelante cada uno de estos desafíos. A lo anterior deben sumarse los desafíos de sacar adelante proyectos no solo de “pizarrón y tiza”, como menciona anteriormente un entrevistado, si no que proyectos de alta complejidad:

“... Claro, era una locura, en el 90’ fue derecho y el 91’ se agregó medicina y filosofía. Visto para atrás, incluso si la universidad naciera hoy, día diríamos esto es una locura, una universidad nueva... ¡privada!. Sé que estaba en la mente de los fundadores hacer una [institución] completa y compleja... Lo que me ha tocado ver en 15 años en la universidad, es que las unidades académicas salen adelante, carreras salen adelante cuando están las personas para sacarlas adelante”. (Directivo Académico)

Considerando este énfasis en las personas para desarrollar los proyectos académicos, el liderazgo de sus fundadores fue fundamental para atraer talento:

“Entonces yo creo que la gente... quizás los primeros, eran apasionados y luego a mi parecer el modelo mostró ser eficiente y entonces atrajo a un grupo de personas que más que buscar cargos, lo que estaban buscando era sacar proyectos adelante”. (Fundadora)

Para asegurar el crecimiento de la universidad, se buscó además del entusiasmo y de la experiencia académica una cercanía con los valores institucionales, independiente del credo religioso:

“Existen en la universidad muchas personas que no son católicas, no son cristianas y eso nunca ha sido un tema, pero sí esta conciencia de estar sacando adelante un proyecto intelectual afín a los valores del trabajo bien hecho, el espíritu de servicio, el poner a las personas por delante, creer que es posible una armonía entre la fe y la razón. Esto ha sido un factor indudablemente de selección de personas...”. (Directivo Administrativo)

Adicionalmente, se buscaron profesores con alta experiencia académica universitaria que se orientaran al desarrollo del conocimiento y al servicio de la enseñanza. Con esto, se perfila el siguiente ideal, en palabras de uno de sus fundadores:

“Una de las tareas principales del comienzo y hasta el día de hoy, fue conseguir profesores con buena formación, ojalá al menos en las áreas en que hay doctores, que fueran doctores, con capacidad docentes e investigadoras acreditadas, pero con afán de formar a sus alumnos”. (Directivo Académico)

Por otra parte, en el nacimiento de la UAndes naturalmente los entrevistados nombran referentes nacionales como la Universidad Católica, la Universidad de Chile, la Universidad Austral y la Universidad de Concepción, entre otras. Sin embargo, un punto crítico —que se distancia de la tradición y que empuja a la creación del proyecto— es el análisis de sus fundadores de la principal universidad católica del país:

“La Universidad de Los Andes probablemente ocupe en Chile el lugar que ocupa la Católica, en relación a proyectar el ideal Cristiano a la sociedad desde la universidad, porque hay signos muy evidentes de que esa misión en la Universidad Católica se está debilitando”. (Directivo Académico)

Al final del periodo de fundación, la UAndes contaba con diversos programas académicos en pre y postgrado, entre ellos el 1990 inició la Facultad de Derecho; en 1991 se funda la Facultad de Medicina y el Instituto de Filosofía; en 1992 nace la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales y la Escuela de Enfermería y Pedagogía Básica; 1993 se crea la Escuela de Periodismo y la escuela de Administración de Servicios; en 1994 se inicia el Doctorado en Filosofía en convenio con la Universidad de Navarra; en 1995 se abre la Facultad de Ingeniería, con la carrera de Ingeniería Civil Industrial; en 1996 se funda el Instituto de Ciencias de la Familia; en 1998 la Facultad de Medicina da inicio a los postítulos en Obstetricia y Ginecología, Ortopedia y Traumatología; en 1999 se funda la Escuela de Psicología, se inaugura el Centro Universitario de Especialidades Médicas en San Bernardo y la Facultad de Medicina abre los postítulos de Oftalmología

y Cirugía General; en 2000 se da inicio a la Escuela de Negocios con el Programa de Alta Dirección de Empresas; finalmente, en 2001 se crea la carrera de Ingeniería Civil en Obras Civiles, y comienzan los postítulos de Medicina en Enfermedades Cerebrovasculares y Pediatría. Así, en sus primeros diez años de vida, la Universidad de Los Andes demuestra una sólida intención de desarrollar un proyecto de mayor complejidad con la fundación del área de la salud, institutos de investigación y doctorados. Todo ello en coherencia directa con su sello institucional, destacando especialmente el Instituto de Ciencias de la Familia, el Doctorado en Filosofía y diversas especialidades médicas. Finalmente, en la Resolución 14.695 (Ministerio de Educación, 2001) se reconoce la plena autonomía de la Universidad de los Andes señalando que las carreras profesionales de Derecho, Ingeniería Comercial y Pedagogía Básica, certificados por la Universidad Católica de Chile, Universidad de Chile y Universidad Católica de la Santísima Concepción, respectivamente, cumplen con los requisitos necesarios para ser impartidas independientemente.

4.1.2 Formalización y coordinación (2002-2007): Rigurosidad para captar talento

El proyecto académico comienza con grandes expectativas, con objetivos claros y con una dotación docente y académica en línea con los valores institucionales. Junto con esto, la universidad cuenta con amplios recursos financieros para fortalecer carreras que van más allá de “la tiza y el pizarrón”, tales como las carreras de medicina y odontología. Luego de sus primeros 10 años de vida, la UAndes comienza a mostrar y mantener buenos indicadores de matrícula, retención, inserción laboral, valoración en el mercado, entre otros.

Tabla 4.1: Descripción General Año 2007

Indicadores	Año 2007
Nº carreras/ Programas	19
Matricula nueva alumnos	1.309
Matricula total	4.319
Tasa de retención (1 ^{er} año) (%)	83,2
Tasa de titulación (%)	63,8
Tasa promedio empleabilidad (%)	92,4

Fuente: Elaboración propia en base a Informe de Evaluación Institucional Universidad de Los Andes, 2012.

En esta fase organizativa fue fundamental la captación de estudiantes talentosos con altos niveles de autoexigencia y rigurosidad académica:

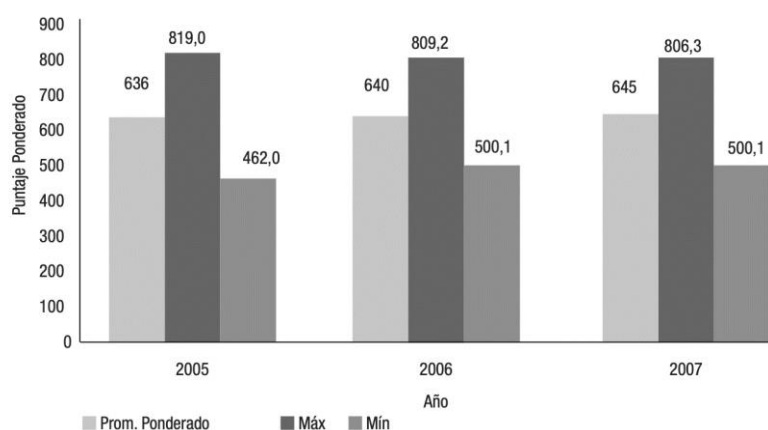
“En la primera etapa el tipo de estudiante que entró era un poco aventurero, porque era un estudiante que quería optar a la Chile o la Católica o estaba optando a unas universidades regionales potentes y no quedaba por puntaje. Entonces opta por la nuestra, era un tipo de alumno que optaba por la Universidad de Los Andes pudiendo haber optado por muchas otras privadas”. (Fundadora)

Por tanto, se construyen altas expectativas sobre los estudiantes, basadas en procesos de selección orientados a rescatar los valores del trabajo y del esfuerzo para el desarrollo de un proyecto académico altamente exigente y riguroso.

“Nosotros teníamos fama de ser muy exigentes, eso sí que fue una fama que si intentamos cultivar, además no sólo como fama sino que como realidad, entonces se produce una especie de selección natural que el alumno que venía a trabajar con nosotros era un alumno que estaba dispuesto a que le exigieran”. (Fundadora)

Lo anterior se demuestra al observar los puntajes alcanzados por sus estudiantes en la PSU en el periodo 2005-2007, quienes obtienen un puntaje ponderado lenguaje y matemáticas sobre los 635 puntos cada año.

Gráfico 4.1: Puntajes PSU de Universidad de los Andes 2005-2007



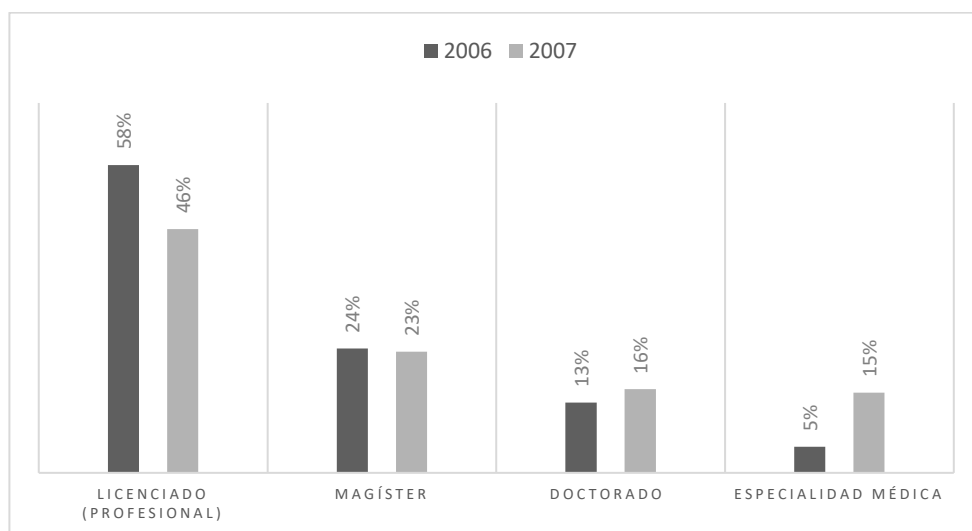
Fuente: Elaboración propia en base a Informe de Evaluación Institucional Universidad de Los Andes, 2007.

Adicionalmente, importa mencionar que según el estudio Alumnos aceptados no matriculados por la UAndes, el 30% de los alumnos sí intentó matricularse, pero finalmente no lo hizo por las siguientes razones: “Porque no quedaban cupos, porque no les alcanzó el puntaje, por precio y porque no quedaron en su primera opción de carrera”.

Del total de postulantes que no intentó matricularse en la Universidad (70%), la principal razón fue: “quedarse en universidades tradicionales”. Junto con lo anterior, según el estudio MADE (Matriculado desistido) realizado por la UAndes, el 79% de los alumnos que se matriculó y que posteriormente se retiró lo hizo para cambiarse a una Universidad tradicional (Universidad de los Andes, 2007: pág. 87).

En esta misma línea, durante la fase de formalización y coordinación se seleccionan docentes idóneos para el desarrollo del proyecto académico, con preocupación por aumentar docentes con posgrado que aporten en la formación de núcleo académicos. En especial se observa un incremento significativo de académicos (as) con especialidades médicas.

Gráfico 4.2: Grados académicos de los docentes 2006-2007



Fuente: Elaboración propia en base a Índices CNED.

Se percibe, además, una autoselección de docentes basada en el clima laboral que se genera en la universidad, carente de conflictos políticos internos o externos:

“La academia en general busca echar raíces en el sentido de tener un buen lugar para trabajar con serenidad, paz y amor..., Una posibilidad de estudiar, investigar, enseñar con tranquilidad basada en una relación estable y serena entre colegas, amigos, alumnos, no ser una estadía revuelta, revolucionaria, etc.”. (Directivo Académico)

A pesar de la buena selección realizada, la Universidad carece aún de políticas de desarrollo interno que permitan asegurar la mejora continua del personal académico. En el acuerdo de la CNA para el año 2007, se afirma que durante este periodo de formalización y coordinación: “la institución dispone de mecanismos de aseguramiento

de la calidad a nivel de selección y contratación de los recursos humanos. A pesar de ello, presenta una baja dotación de jornadas completas, débiles políticas de perfeccionamiento y ausencia de sistemas de evaluación y promoción académica, lo que dificulta el desarrollo de su proyecto institucional”.

Tabla 4.2: Dotación Docente según Jornada Laboral 2006-2007

	Año 2006		Año 2007	
	N	%	N	%
Docentes Jornada Hora	787	74%	960	79%
Docentes Jornada Media	88	8%	107	9%
Docentes Jornada Completa	184	17%	149	12%
Total	1.059	100%	1.216	100%

Fuente: Elaboración propia en base a Índices CNED.

En efecto, según puede observarse en la tabla 36, los docentes de jornada completa no superan el 20%; incluso, en 2007 se presenta una disminución de 5%, transformándose en un importante desafío para los siguientes años. El proyecto académico logra estabilidad también gracias a las prácticas instaladas y adquiridas durante la fase de nacimiento y formación, cuando se hallaba sometida a la examinación para obtener la autonomía institucional. De esta forma, dio cuenta de sus principales procesos a través de una auditoría más exhaustiva, exigente y compleja. Por tanto, se señala que la examinación fue un insumo significativo para la autoevaluación de sus prácticas futuras y tuvo como consecuencia un ajuste de sus procesos:

“... La examinación de todos los alumnos era muy cansadora y administrativamente para nosotros no era solo cansadora, sino que tenía un costo bien potente, pero fueron muy interesantes los comentarios de los profesores de la Austral y hasta el día de hoy estoy muy agradecida... Ellos decían “a ver, este curso está muy bien, pero ustedes están dando un enfoque que tiene tal y tales debilidades” o “este curso es excesivamente exigente en tal materia”, entonces la posibilidad de hablar en igualdad de condiciones nos ayudó mucho”. (Fundadora)

Por último, es importante mencionar que la UAndes finaliza su etapa de formalización y coordinación para luego presentarse de forma voluntaria a la Acreditación Institucional (año 2007), obteniendo dicho reconocimiento por 5 años. Esto va en línea con la convergencia que busca su proyecto con el sistema de educación superior, en tanto la universidad decide tomar una actitud proactiva frente a los diferentes desafíos y exigencias que suponen las regulaciones vigentes. Esta decisión institucional

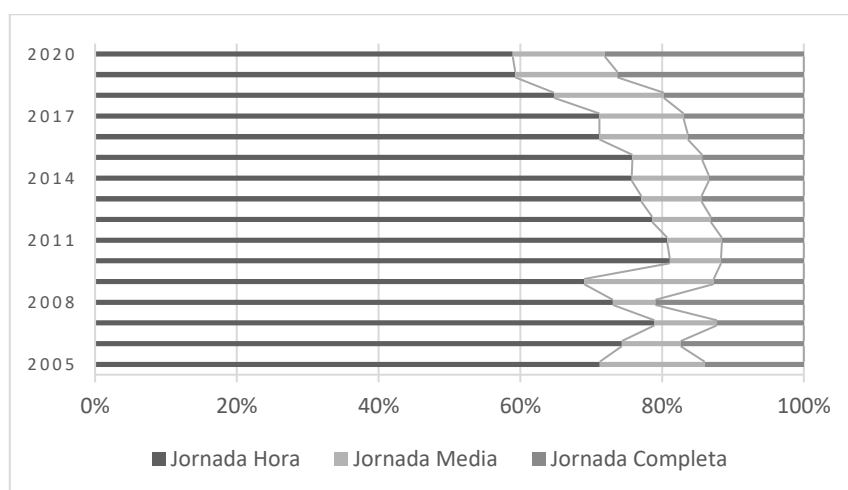
y pionera entregó un criterio de realidad frente a las altas expectativas que se impone la universidad en su fundación, evitando una visión autocomplaciente de su propio avance organizativo. Respecto a esto, uno de los entrevistados señala lo siguiente:

“Hay dos maneras de mirarlo, como un “problema regulatorio”, donde el Estado nos obliga a medirnos de esta manera para poder seguir vigentes en el sistema universitario... pero siempre he dicho que las acreditaciones son una oportunidad, es decir la universidad no tiene problemas, en general cumple con muchos estándares y con creces. En este no tiene nada que esconder y al mismo tiempo lo utilizamos para una mejora institucional”. (Directivo Académico)

4.1.3 Consolidación y efectividad organizacional (2008-2020): Convergencia con la tradición universitaria

La consolidación y efectividad organizacional es la fase donde la universidad logra demostrar la solidez de su proyecto formativo, la sostenibilidad de su modelo de negocios y un gobierno eficaz. La suma de estos factores entrega un estatus concreto a la institución en el sistema universitario tanto frente al Estado como respecto al mercado. Sin embargo, esta fase organizativa comienza con importantes desafíos que la Universidad de Los Andes debió resolver para consolidar su proyecto académico.

Gráfico 4.3: Distribución de Jornadas de Académicos 2005-2020



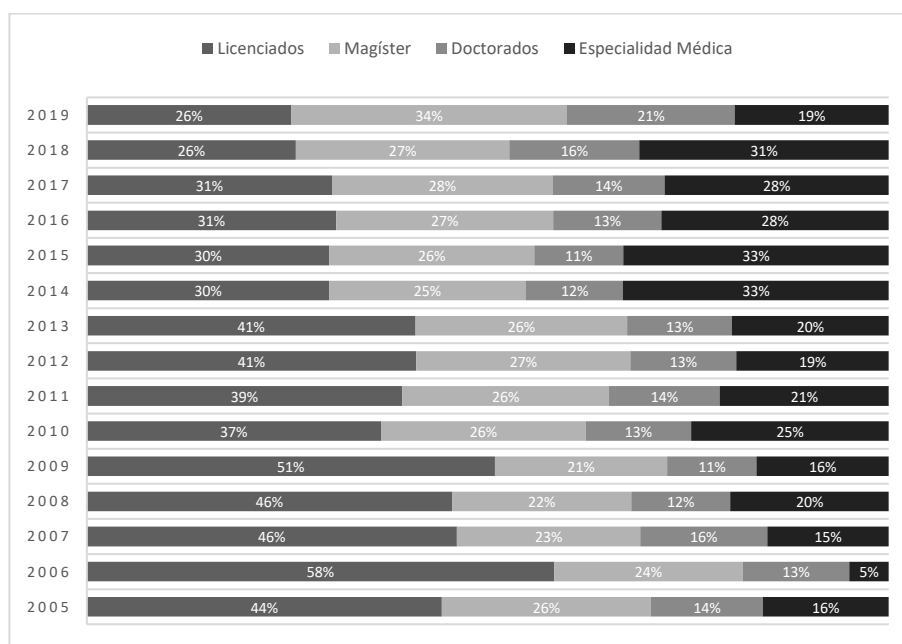
Fuente: Elaboración propia en base a Índices CNED.

Por un parte, se plantea que “su planificación de crecimiento no es del todo clara y que requiere de una rigurosa revisión de su dotación académica de planta, de modo que vaya acorde a la magnitud de su proyecto académico. Por otra parte, se plantea que el volumen actual de su investigación es incipiente y requiere de mayores esfuerzos para servir adecuadamente a la docencia que imparte” (Comisión Nacional de Acreditación, 2007: pág. 6).

Como se observa en el gráfico anterior, en los años siguientes la UAndes hace importantes esfuerzos por fortalecer su planta académica con una mayor proporción de docentes contratados con jornada completa, logrando pasar de un 14% en 2005 a un 28% en 2019.

Adicionalmente, se observa una mayor contratación de académicos con postgrado pasando de un 26% en 2005 a un 34% en 2019 con grado de magíster. En tanto, los núcleos académicos también se fortalecen con un incremento de personas con grado de doctor, pasando de 14% en 2005 a 21% en 2019. Por último, el área de la salud también experimenta un alza importante pasando de 16% de académicos en 2005 a un 19% en 2019 en posesión de una especialidad médica. De esta forma, se observa que la institución había logrado fortalecer su dotación académica con una mayor proporción de docentes e investigadores con postgrados, contando hoy con un 74% de profesionales en posesión de una especialidad médica, grado de magíster o de doctor.

Gráfico 4.4: Dotación docente según grado académico 2005-2019



Fuente: Elaboración propia en base a Índices CNED.

No obstante, la visión existente dentro de la universidad, expresada de manera sostenida a través de las entrevistas, no resulta ser tan complaciente si no más bien crítica respecto a estos estándares de medición. Las vías con las cuales se mide el desempeño del proyecto educativo a nivel sistémico y global no son las mismas con las cuales la institución se evalúa a sí misma.

“La idea es en el fondo formar personas, ya sean alumnos o profesores en un espacio donde tengan la posibilidad de dar un servicio real al resto del país, pero eso no es muy mensurable. Más que tener muchos premios Nobeles pensando de aquí a 100 años más, lo que nos gustaría tener en materia de docencia en pre y posgrado es gente que haga un aporte real, independientemente que ese aporte sea reconocido o no”. (Fundadora)

Lo anterior resulta coherente con la visión trascendente del proyecto institucional que busca generar impactos contantes y a largo plazo a través de metas no necesariamente medibles o coherentes con indicadores de gestión requeridos por el regulador o por el mercado. Es por lo anterior que la expansión del proyecto resulta una prioridad y la consolidación, a pesar de los buenos indicadores de medición, se ve como un proceso en constante desarrollo:

“Ahora faltan todavía doctorados en algunas áreas, e iniciar posdoctorados, en la medida que se pueda, porque son decisiones que tampoco las puedes forzar, finalmente los grados más altos se alcanzan con la consolidación de los claustros”. (Directiva Administrativa)

Por otra parte, se busca la diferenciación respecto del resto de instituciones del sistema de educación superior, en específico de las UPI con las cuales la UAndes comienza su trayectoria. Más bien, esta universidad busca situarse dentro del grupo de universidades con mayor trayectoria y mayor estatus, lo cual es coherente con su entrada en 2019 al CRUCH. Por tanto, se observan opiniones que buscan o proyectan una mayor convergencia con el sistema de educación superior chileno, es especial con las universidades más tradicionales. No obstante, su participación y su alta posición en los rankings son considerados como una expresión o consecuencia del desarrollo de su propio proyecto institucional:

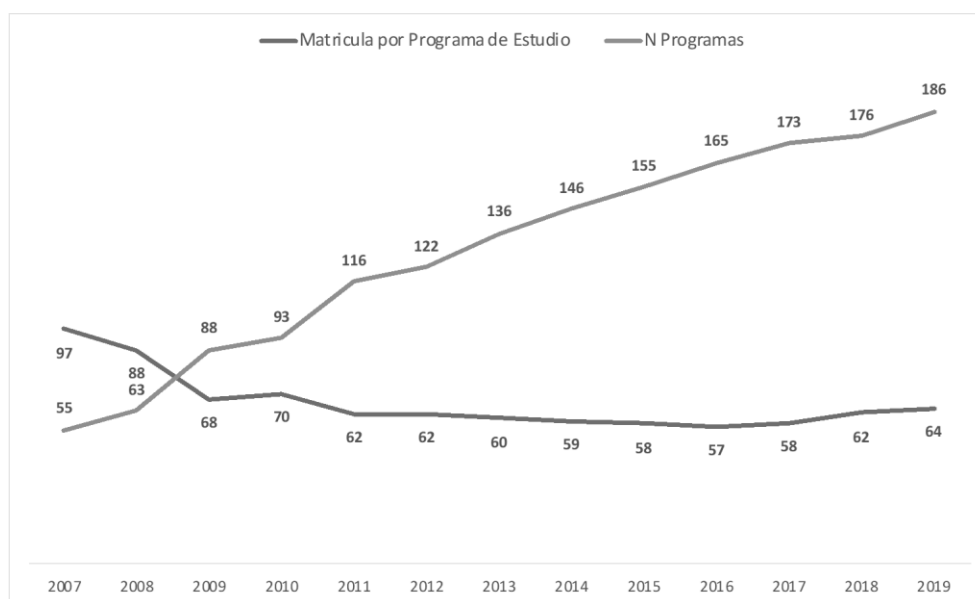
“Nosotros somos una universidad con un modelo súper definido, con una orientación cristiana muy fuerte, pero al mismo tiempo creemos que esta oferta o esta propuesta de valor que ofrece la Universidad de Los Andes perfectamente tiene cabida en el sistema universitario chileno... eso es lo que a nosotros en el fondo nos interesa, demostrar cuando entramos al CRUCH o al SUA o a la acreditación. Si a nosotros nos miden, nosotros decimos “cumpló con los estándares que cumplen todas las universidades chilenas que se precian de tales”. (Directivo Académico)

El crecimiento y expansión del proyecto, no obstante, queda supeditado fuertemente por el mismo modelo de universidad que se desea desarrollar. En este sentido, una de las características principales para tal propósito es el tamaño adecuado y reducido para que la universidad puede garantizar la excelencia de sus procesos de enseñanza-aprendizaje e investigación. Esta característica impacta directamente sobre la calidad de estos procesos y sobre la capacidad para sostener la reproducción coherente de su ideario:

“La universidad como es relativamente chica todavía, la relación profesor-alumno es muy cercana y es una de las características que queremos mantener, en que el alumno y el profesor trabajen juntos de alguna manera y eso hace que sea muy fácil conversar y muy fácil discrepar también, porque es una discrepancia muy amistosa de alguna manera, donde hay buenas relaciones humanas”. (Fundadora)

Esto se constata al observar el equilibrio entre la expansión de la oferta y el tamaño promedio de los programas académicos. En el siguiente gráfico se observa que a medida que la oferta de programas se incrementa, el promedio de estudiantes se mantiene estable:

Gráfico 4.5: Matrícula por programa de estudio periodo 2007-2019



Fuente: Elaboración Propia en base a Índices CNED.

Adicionalmente, la universidad planifica desde su origen el desarrollo de un proyecto cercano entre autoridades, profesores y estudiantes en un único campus que facilite el trabajo multidisciplinario. Lo anterior se explica de la siguiente manera:

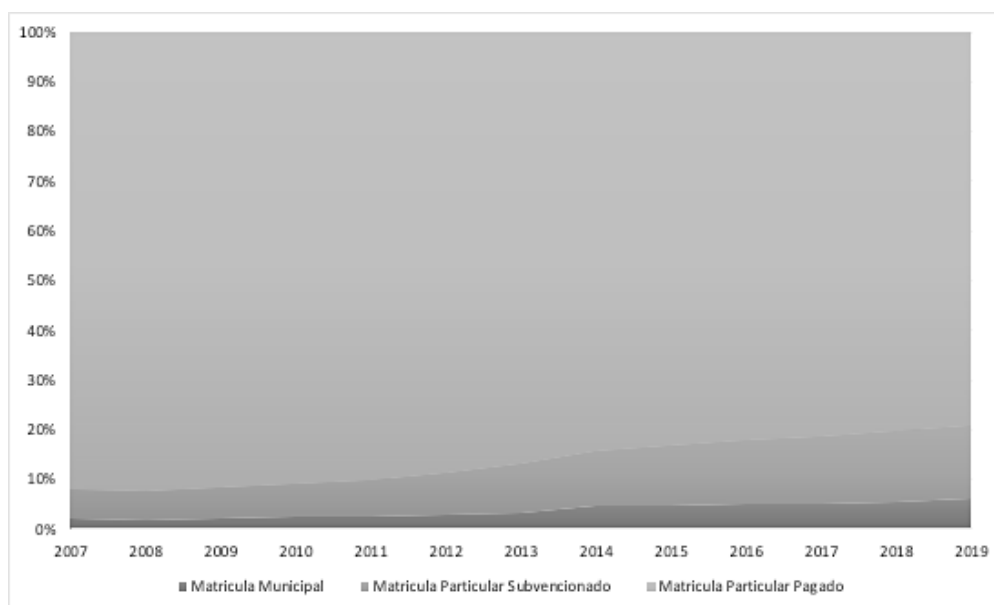
“El crecimiento que se espera de ahora en adelante es bastante discreto porque quieren un campus único, donde las disciplinas se encuentren, donde haya una formación integral, en un ambiente de aprendizaje no desagregado”. (Directiva Administrativa)

No obstante, la UAndes es cuestionada por atender a un segmento alto de la élite socioeconómica y católica chilena, en un campus situado en uno de los barrios y comuna más rica del país. Sin embargo, los entrevistados señalan que existe una diversificación de las personas que componen la universidad, incluso declarando un objetivo deseado el lograr mayores niveles de integración:

“La diversidad, que uno ve cuando recorre el campus es muy amplia, mucho más de lo que era hace algunos años e intencionalmente lo hemos ido trabajando en esa dirección, tanto entre los alumnos, como entre los profesores, como entre los administrativos, porque nos parece que hay que unirnos”. (Directivo Académico)

No obstante, los datos señalan que la diversidad socioeconómica de su matrícula no ha variado significativamente entre 2007 y 2019, manteniéndose más del 80% de alumnos provenientes de colegios particulares pagados. Lo anterior queda registrado en el siguiente gráfico.

Gráfico 4.6: Matrícula según dependencia y establecimiento educacional de origen



Fuente: Elaboración Propia en base a datos Índices CNED.

Finalmente, esto podría tener una explicación en la decisión institucional de no participar del sistema de gratuidad. Sin embargo, mantiene un sistema de becas académicas y socioeconómicas que busca atraer talento de distintos sectores socioeconómicos, mas la distancia del campus con la residencia de potenciales alumnos de sectores medios y bajos dificulta este propósito institucional:

“En Chile lamentablemente hay una correlación muy potente entre selectividad y nivel socioeconómico de los estudiantes. Eso ocurre porque carreras con puntaje alto, tienden a atraer estudiantes que vienen de ambientes más privilegiados, pero nosotros tratamos de contrarrestarlo con fuerza, mediante una política de becas. Hoy día tenemos un sistema de becas para cualquier estudiante que viene de los primeros cinco deciles y les decimos: “usted consiga del Estado todo el dinero que pueda conseguir y nosotros le pagamos el resto”, o sea el estudiante no va a pagar nada. Y van a conseguir becas, como son buenos estudiantes”. (Directivo Académico)

En tal sentido la alta selectividad de estudiantes se mantiene relativamente constante sobre los 620 puntos entre 2005 y 2020. Esto posiciona a la UAndes como una de las tres instituciones de educación superior más selectivas del sistema, después de la Pontificia Universidad Católica y la Universidad de Chile respectivamente.

Tabla 4.3: Puntaje PSU de estudiantes matriculados en primer año 2005-2020

Año	Máximo Puntaje PSU	Mínimo Puntaje PSU	Promedio Puntaje PSU
2005	731	560	623
2010	749	615	662
2015	697	567	628
2020	711	562	632
Promedio	713	574	634

Fuente: Elaboración propia en base a datos DEMRE.

4.2 Gobierno Universitario Efectivo: Estructura colegiada al servicio de un ambicioso proyecto de universidad

Tal como se describe en la sección anterior, el proyecto inicial que plantea la UAndes la sitúa desde un comienzo con grandes expectativas y abre carreras que suponen la existencia de núcleos o clústeres académicos de mayor complejidad, tales como filosofía, derecho o medicina. Con lo anterior también se requiere una estructura de gobierno funcional que dé soporte a este proyecto y que tenga la capacidad de tomar decisiones y ajustar el proyecto de acuerdo a las necesidades que presenta el desarrollo de la organización y su entorno. Por lo anterior, se debe analizar el gobierno universitario en vistas de identificar cuáles fueron los esfuerzos para coordinar a todos los actores, liderar con una visión clara y tomar decisiones de manera estratégica.

Es posible afirmar que la UAndes nace con un gobierno de tipo colegiado, sin embargo en su fase de nacimiento y formación existe un fuerte liderazgo unipersonal de sus rectores que fue clave para sus primeros años de existencia. Más tarde, debió buscar un balance entre el liderazgo unipersonal y los cuerpos colegiados para incorporar mayores visiones en los procesos de toma de decisiones. Por último, en su fase de consolidación y efectividad organizacional debió avanzar hacia un tipo de gobierno universitario más efectivo y funcional frente a los cambios del entorno.

4.2.1 Nacimiento y formación (1990-2001): El liderazgo unipersonal como factor relevante para el nacimiento institucional

Desde el inicio del proyecto en 1989, tal como se menciona en apartados anteriores, sus expresiones organizativas se sustentan en profundos fundamentos e ideales católicos y, en lo específico, de la Obra del Opus Dei. Por su parte, y a nivel más general, se señala la existencia de un gobierno colegiado para asegurar la variedad de puntos de vistas de la organización y para descomprimir el peso de la responsabilidad sobre el fracaso o éxito de las decisiones:

“Una cosa que ha sido característica desde el comienzo, es la colegialidad en la toma de decisiones, que es una característica también muy heredada del modo de gobierno que tenía el Opus Dei: Josemaría quería un sistema colegiado. Entonces si la rectoría es integrada por diez personas, seis vicerrectores, el rector, una secretaría general y dos consejeros... entonces significa que hay 10 votos y todos los votos son iguales”. (Directivo Académico)

Cabe señalar que a pesar de la inspiración del Opus Dei y de que muchos integrantes del gobierno universitario profesan y participan de esta obra, no existe una adscripción directa ni menos un control de ella sobre la toma de decisión. A pesar de lo anterior y para asegurar la continuidad de los valores institucionales se presenta una figura consultiva dentro del gobierno:

“El Opus Dei no es parte del gobierno universitario, nosotros los mantenemos informados y lógicamente le dejamos espacio al vicario regional para ver si quiere decir algo, pero no son parte del gobierno... Los nombramientos de la junta son por 5 años, y en esa junta directiva no hay nadie que esté por el hecho de ser del Opus Dei, hay algunos que son del Opus Dei..., pero en el fondo el papel del Opus Dei en la universidad no es en el gobierno, sino en ayudar a vivificar cristianamente lo que se hace en la universidad”. (Directivo Académico)

Por otro lado, una de las características del gobierno colegiado reside en la capacidad que posee para entregar la toma de decisión a un grupo amplio de personas. En opinión de los entrevistados la universidad posteriormente logra alcanzar niveles altos de desempeño gracias a este modelo de gobierno universitario:

“Una fortaleza de nuestro proyecto institucional es que los distintos niveles de gobierno son colegiados. Incluso el rector de nuestra universidad no resuelve las cosas solo, no es la última palabra en ninguna decisión que se tome... Tiene un papel de liderazgo, de conducir el debate, de transmitir una visión, pero a la hora de decidir siempre hemos decidido de forma colegiada y eso ocurre tanto a nivel de la junta directiva de la universidad, como en el consejo de rectoría, como en las facultades”. (Directivo Académico)

De esta forma, se distribuye la responsabilidad en espacios de mayor deliberación lo que otorga mayor estabilidad organizacional. Sin duda, la cultura institucional compartida es un factor que facilita los acuerdos internos, dado que, en opinión de los entrevistados, la mayoría de las decisiones llegan a un quorum casi completo:

“...El gobierno colegiado evita que los errores se tomen de forma muy personal. Otra característica del buen gobierno y que ha sido una constante en nuestra historia es que no nos interesa penalizar demasiado los errores, porque en el fondo eso hace que la gente se inhiba y funcione sobre la base de una guía muy estricta. Preferimos que la gente se equivoque y aprenda, más que cosas perfectas de un primer momento, porque eso es imposible”. (Directivo Académico)

Más allá de las bondades que presenta discursivamente el gobierno colegiado, es razonable considerar que una junta directiva compuesta por 10 miembros, junto con un consejo de rectoría y con diversos consejos de facultades pudo incrementar fuertemente los costos de coordinación y transacción, más aún para una joven institución. No obstante, el bajo volumen de académicos y profesionales facilitó la participación:

“En los primeros tiempos éramos muy pocos profesores, ni siquiera había vicerrectores. Conocíamos a todos los profesores, entonces había una participación informal o no estructurada y muy viva, pero naturalmente con el paso de los años esto se ha ido estructurando e institucionalizando”. (Fundador)

En este mismo sentido, el bajo volumen de la estructura organizacional producía que diversas autoridades integraran más de cuerpo colegiado cruzándose intereses y puntos de vistas entre instancias administrativas y académicas.

“En los primeros tiempos había cierta confusión de la gente que estaba en el consejo de rectoría y en la junta directiva. Había personas que estaban en los dos órganos...”. (Directivo Académico)

Por tanto, es posible inferir que, dado el éxito de esta primera etapa organizativa, en la práctica existió un fuerte liderazgo de los fundadores que ordenaron el gobierno universitario. De esta forma, se identifica una disyuntiva discursiva entre el ideario organizativo y su joven gobierno universitario. A pesar de esto, resultó positivo para la organización pues facilitó su funcionamiento inicial:

“La Universidad tiene espíritus que transmiten desde los fundadores en adelante, hasta quienes hoy día han tomado el relevo. Eso para mí es crucial, es importante porque al final todos obedecemos a ese mismo propósito, a un mismo fin, a un mismo espíritu, a un mismo ideal, a un mismo ideario”. (Directivo Académico)

4.2.2 Formalización y coordinación (2002-2007): Intento de Balance entre el liderazgo unipersonal y los cuerpos colegiados

El continuo funcionamiento del gobierno universitario permitió la generación de los ajustes pertinentes para su correcto desarrollo y la consecución de sus objetivos iniciales. El avance del gobierno institucional se plasmó gracias al balance entre el conocimiento académico y profesional que permitió el debate y la deliberación al interior de los órganos colegiados, logrando un criterio común en la toma de decisiones. Sin embargo, este proceso siguió siendo fuertemente liderado por rectoría de forma centralizada, pero con apertura y consulta a diferentes estamentos, según se señala durante las entrevistas:

“En ese período el gobierno estaba muy concentrado en la rectoría, más concentrado que hoy día, obviamente en comparación con otras universidades. Hoy día, sigue estando súper centralizado, pero está mucho más descentralizado en términos relativos”. (Directivo Académico)

Lo anterior es una expresión que se explica principalmente porque la organización nace con lineamientos claros y basados en fundamentos trascendentes que requieren lineamiento fuertes y menores costos de coordinación. En este sentido, no se busca necesariamente una democracia interna, lo que se traslada a la cultura institucional. De esto se afirma que:

“Ahora lo que la universidad no tiene y que nunca ha querido tener es un sistema democrático, que en algunas universidades privadas prevalece... es la idea de que un decano o una facultad sea elegido por los profesores, y en ese sentido funcionamos más como una universidad americana, donde básicamente los decanos son seleccionados en procesos de búsqueda competitivos y la universidad pone al decano o a la persona que estima adecuada para liderar esa unidad...”. (Directivo Académico)

Como se explicita en la frase anterior, la participación estamental no es un fin ni un medio para este proyecto académico, quizás porque su visión plasma el valor del trabajo bien hecho, definiendo tempranamente las funciones de cada actor universitario. Sin duda, esto facilitó su nacimiento y formación institucional en un contexto donde los académicos se dedican principalmente a enseñar e investigar, mientras los administrativos o profesionales se preocupan de la gestión institucional:

“En la universidad los profesores están abocados a lo que hace un profesor, es decir, estudiar y enseñar, no están preocupados por la ampliación del campus; de que el próximo edificio sea para ellos o que se les reparta una torta más grande del presupuesto. No están en eso literalmente”. (Directivo Académico)

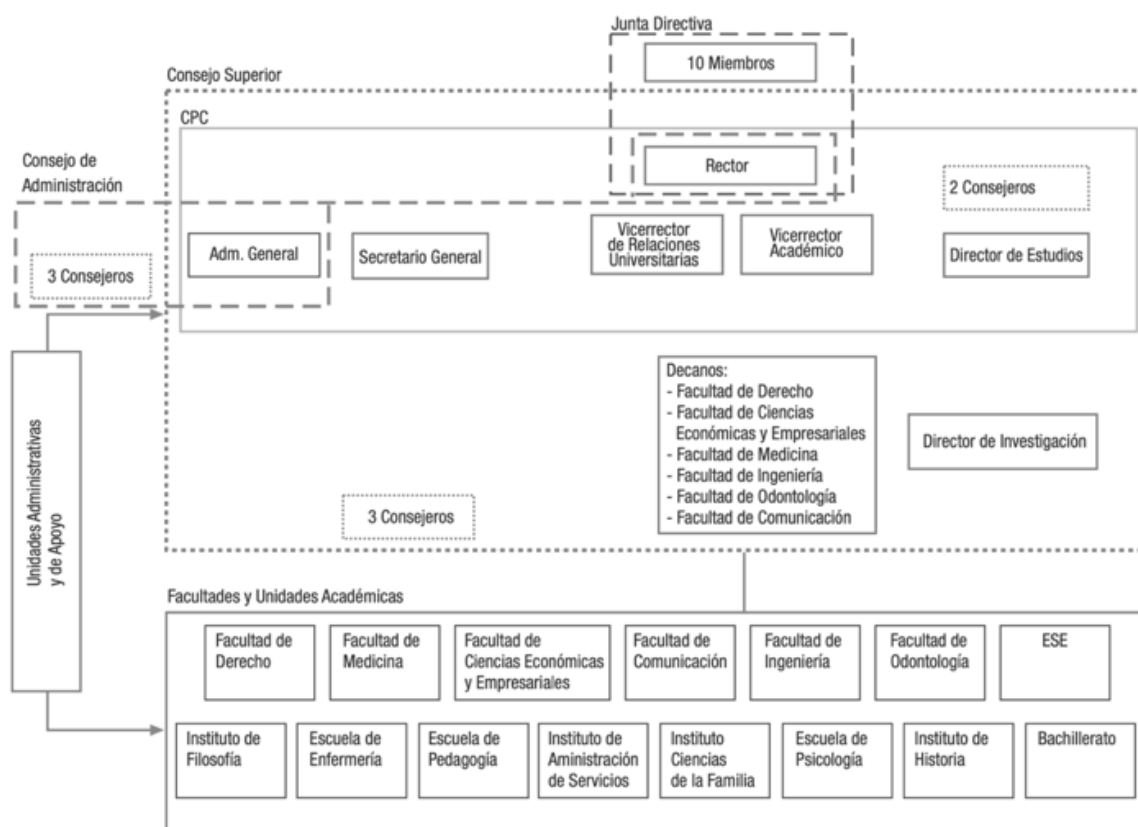
Por su parte, los entrevistados perciben como un valor la separación entre la universidad y grupos de interés político que pudiesen influir en el gobierno universitario. Se busca la despolitización en los procesos de toma de decisiones:

“No hay en la universidad tampoco grandes referentes o personalidades del mundo político. En otras universidades tienes tipos que han sido ministros de Estado o que tienen un rol súper activo en los partidos políticos. Estoy pensando, por ejemplo, en la UDD y la UDI, siendo imposible que en la opinión pública no se genere una asociación entre esa universidad y el partido”. (Directivo Académico)

En este sentido, busca diferenciarse de otras universidades tanto estatales como privadas, especialmente privadas independientes que fueron creadas en la misma época, al desvincularse de cualquier posible influencia política. No obstante, la vinculación con el mundo económico, político y social es fundamental para el desarrollo adaptativo de las universidades y el cumplimiento de su misión institucional. Por lo anterior, la UAndes incorpora en su Junta Directiva dos integrantes externos (de un total de diez) que cumplen este rol exclusivo en la institución y no están en funciones académicas o administrativas:

“...Mirarse al ombligo puede ser completamente ajeno a la realidad del país y de lo que está pasando, en ese sentido la junta directiva juega un rol bien relevante con algunas personas externas que son de confianza que velan porque la misión institucional de la universidad se mantenga vigente.” (Directivo Académico).

Figura 4.1: Organigrama Universidad de Los Andes 2007



Fuente: Informe de Autoevaluación Institucional 2007.

El gobierno universitario está compuesto por cuatro órganos: Junta Directiva, Consejo Superior, Comisión Permanente del Consejo Superior, Consejo de Administración. La Junta Directiva es el máximo órgano del gobierno universitario y está integrada por el Rector (Presidente) junto con diez académicos y profesionales que ejercen durante cinco años y pueden ser reelegidos. Los miembros de la Junta son académicos de la Universidad y personas que no trabajan en ella; esto con el propósito de balancear el conocimiento interno de la institución con la experiencia en otras áreas del quehacer nacional (Universidad de los Andes, 2007). La misma Junta Directiva selecciona sus miembros y sus principales funciones son:

- Velar por el mantenimiento del espíritu que informa la Universidad y por la fiel observancia de sus Estatutos y reglamentos generales,
- Nombrar y remover al Rector,
- Nombrar, con consulta al Rector y a los consejeros, a los miembros de la Comisión Permanente del Consejo Superior.

- d) Confirmar los nombramientos de Decanos y Directores de Extensión y de Investigación,
- e) Aprobar la creación o supresión de Facultades, Escuelas, Institutos y Centros.

Por su parte, el Consejo Superior es una instancia estrictamente académica, integrado por el Rector, dos Vicerrectores, el Secretario General, el Director de Estudios, el Director de Investigación, el Administrador General, los Decanos de todas las Facultades y además de cinco Consejeros. Sus principales funciones son:

- a) Solicitar a la Junta Directiva la creación o supresión de Facultades, Escuelas, Institutos y Centros
- b) Crear, modificar o suprimir grados y títulos
- c) Otorgar grados académicos y honoríficos, y
- d) Dictar normas de orden disciplinario, señalando las autoridades encargadas de su aplicación.

En tanto, la Comisión Permanente del Consejo Superior es el órgano regular de gobierno de la Universidad. Está constituida por el Rector, Vicerrectores, Secretario General, Administrador General, Director de Estudios y dos Consejeros que son nombrados entre los cinco Consejeros miembros del Consejo Superior que no son decanos. La CPC, comúnmente denominada “Rectoría”, actúa colegialmente y entrega lineamientos, determina las políticas y normativas institucionales y adopta las decisiones necesarias para el funcionamiento y desarrollo de la Universidad. Además, aprueba el presupuesto anual, es responsable del nombramiento y remoción de los miembros de los Consejos Académicos y de los Directores de las unidades de apoyo, y resuelve los asuntos generales de gobierno que no están reservados a otros organismos.

Por último, el Consejo de Administración es el órgano técnico que, junto al Administrador General, administra los bienes de la Universidad. Está constituido por el Rector, que lo preside, y por otros cuatro miembros nombrados por la Junta Directiva, uno de los cuales es el Administrador General. Al finalizar esta etapa organizativa, en el año 2007 la CNA, en el primer proceso de evaluación señala: “La Universidad presenta una estructura organizacional funcional a sus propósitos generales, sin embargo, se visualiza una gran concertación de las decisiones en un mismo grupo de personas”. Esto último permite inferir que aún el gobierno universitario no lograba separar claramente las funciones de administración patrimonial, de la gestión académica y administrativa.

4.2.3 Consolidación y efectividad organizacional (2008-2020): Hacia un Gobierno Colegiado efectivo y funcional

El crecimiento de la organización y su ritmo de desarrollo incorpora nuevos desafíos al gobierno universitario. La toma de decisión, la vinculación con el contexto y la composición misma del gobierno universitario deben ajustarse a estos desafíos para poner la toma de decisiones a la altura de un proyecto exitoso. En este mismo sentido, la UAndes debía responder al cuestionamiento de la CNA en relación con la excesiva concentración de las decisiones en un reducido grupo.

Sobre esto, se reconoce que la expansión de la universidad supone un desafío para el gobierno, en tanto existen más unidades académicas, más estudiantes, académicos y personal administrativo, junto con un mayor presupuesto que administrar:

“Cuando una institución es joven y trabaja con gente muy motivada, el gobierno universitario no es una variable muy complicada, pero en la medida que crece se necesitan mecanismos de gobierno mucho más sólidos, con pesos y contrapesos que a lo mejor no fueron necesarios en una primera etapa”. (Directivo Administrativo)

De esta forma, la organización crece y se complejiza, logrando lo que los entrevistados denominan como una “sinfonía armónica”:

“La universidad toca con armonía una especie de sinfonía armónica, no hay una facultad que sea una isla u otra que sea impenetrable, otra que sea una maraña, otra que toque a destiempo... En ese sentido el rector como un director de orquesta logra hacer eso porque se ha ido armando un equipo humano, directivo, más maduro, con gente que viene de abajo, con incorporaciones de afuera, que ha vivido de joven el espíritu, que lo conoce muy bien... Eso facilita mucho el gobierno”. (Directivo Académico)

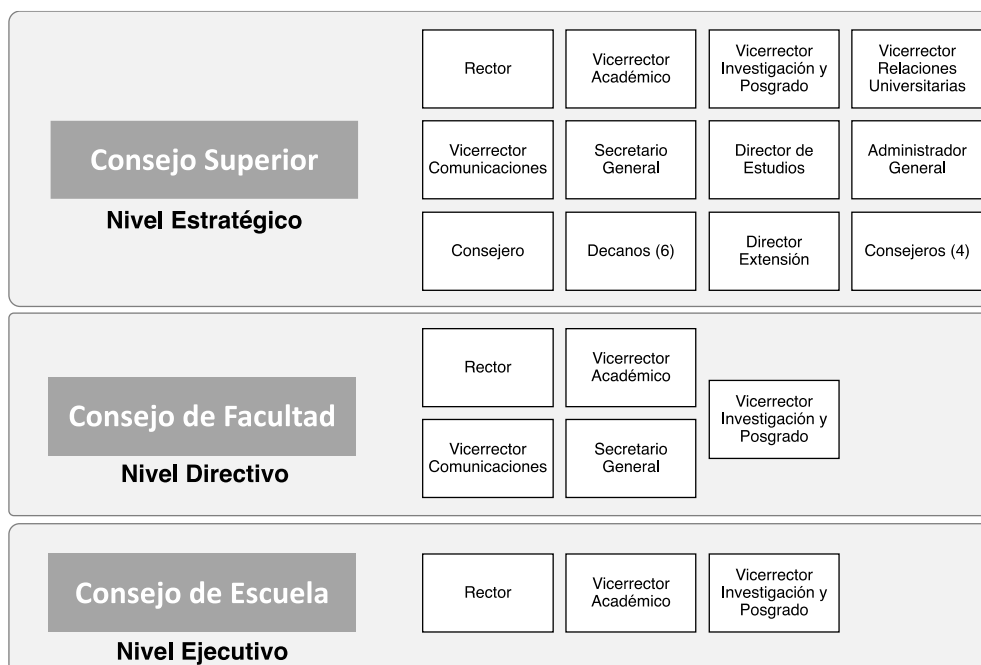
Asimismo, la UAndes declara que los integrantes del gobierno pasan por un riguroso proceso de selección, necesario para que un gobierno colegiado sea efectivo: “El ejercicio de la colegialidad supone ciertas cualidades en las personas que participan en las tareas de gobierno. Por eso, antes de designar a alguien para un puesto de gobierno o proceder a la provisión de cargos, se hace un largo estudio. Habitualmente, para que una persona se incorpore a un Consejo debe haber trabajado largo tiempo en la Universidad o, al menos, debe ser muy bien conocida por varios integrantes de la Rectoría, de modo que haya seguridad de que no sólo posee las dotes intelectuales, sino también las características personales que le permitirán trabajar colegialmente” (Universidad de los Andes, 2007: pág. 25).

Esto es posible también por la homogeneidad en el pensamiento y visión de todas las personas que componen la organización, centrándose estos en el desarrollo del proyecto académico y en la consecución de sus objetivos trascendentes. La cultura corporativa es de gran relevancia institucional y está reflejada en la estructura orgánica de la Universidad a través de la Dirección de Cultura Corporativa y Gestión del Cambio que tiene “una función permanente de comunicación, sensibilización y formación de las personas que conforman la comunidad universitaria, con el objeto de que la cultura UANDES se viva y proyecte en el tiempo” (Universidad de los Andes, 2012: pág. 73).

“Por tanto es importante que ese ideario se mantenga en el tiempo, tenemos obviamente algunas cosas que nos ayudan más específicamente, por ejemplo, habrás visto en el organigrama de la universidad que sale una unidad que se llama Cultura Corporativa”. (Directivo Académico)

Junto con lo anterior, la universidad comienza un proceso de formalización de los distintos órganos colegiados que integran el gobierno universitario. Así, define con mayor claridad las funciones, competencias y composición de los órganos de gobierno. En el siguiente esquema se observa el organigrama institucional del año 2012, diferenciando por niveles de competencia a nivel estratégico, directivo y ejecutivo:

Figura 4.2: Organigrama Institucional Universidad de Los Andes 2012

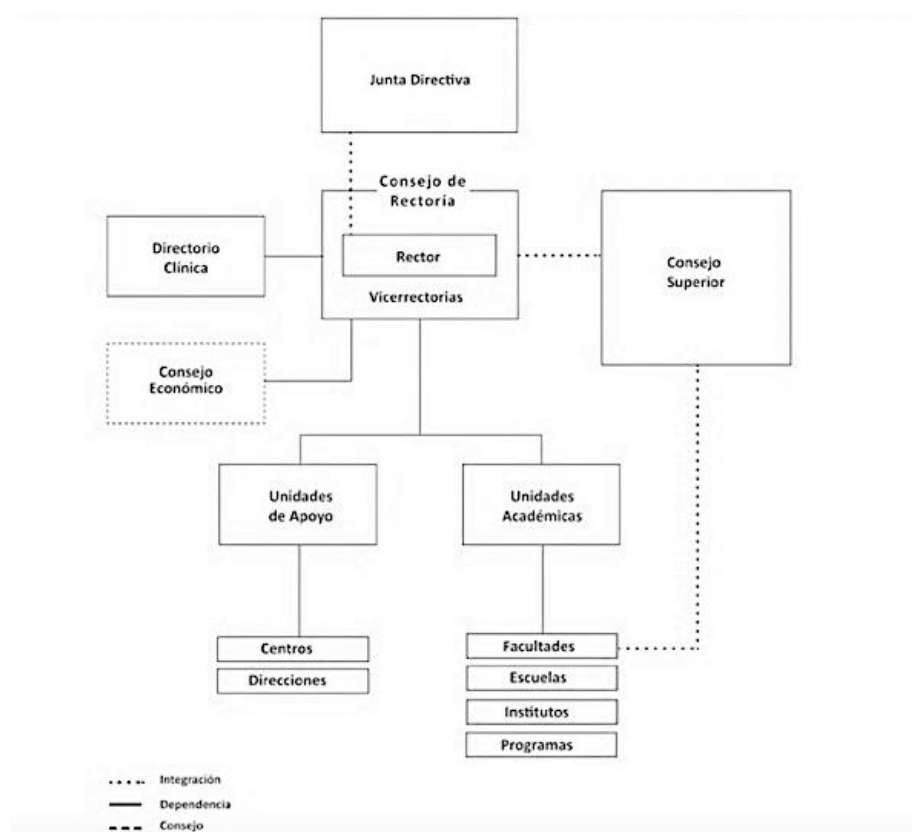


Fuente: Adaptación en base a Evaluación Institucional Universidad de Los Andes, 2012: pág. 79.

De esta forma, la CNA en el proceso del año 2012 concluye que esta cuenta con “una estructura organizacional que satisface los requerimientos y necesidades institucionales, advirtiéndose avances hacia un Sistema de Gobierno más participativo. Sin embargo, cabe señalar que los actuales estatutos se encuentran desactualizados, existe superposición entre las acciones de gestión, las de control, así como un débil funcionamiento de los órganos colegiados y poca participación del cuerpo académico” (Comisión Nacional de Acreditación, 2012: pág. 4). Por tanto, persisten observaciones sobre la superposición entre las acciones de control y de gestión. En los siguientes años, la UAndes desarrolla diversas acciones de mejora para revertir esa última observación. En tal sentido, la principal reforma realizada fue la separación del cargo de Presidente de la Junta Directiva ejercido por el Rector, junto con la actualización de los estatutos, el fortalecimiento de los órganos colegiados y la integración de los docentes a las definiciones de políticas y estrategias de la Universidad (Universidad de los Andes, 2017). Esto significó que la CNA en el proceso del año 2017 afirmará lo siguiente: “Existen diversos mecanismos para resguardar la coherencia de las decisiones con los propósitos institucionales, así como para verificar el cumplimiento de estos. La universidad declara que ha adoptado un modelo de gobierno “colegiado” en la medida que las decisiones nunca dependen de una sola persona. La estructura a la luz de los resultados y avances en el periodo que abarca la evaluación, es funcional a los propósitos institucionales” (Comisión Nacional de Acreditación, 2017: pág. 3). Así, la UAndes logra por primera vez que la CNA reconociera que su modelo de gobierno colegiado ha sido efectivo para el desarrollo de un proyecto académico más completo y complejo.

En la siguiente figura se presenta el organigrama institucional del año 2017 donde es posible observar una serie de cambios o actualizaciones aprobadas por la Junta Directiva en mayo de 2017. Por ejemplo, cambian los nombres Comisión Permanente del Consejo Superior, que ahora se llama Consejo de Rectoría; Director de Estudios, que ahora se llama Vicerrector de Alumnos; Administrador General, que ahora se llama Vicerrector Económico; Consejo de Administración, que ahora se llama Consejo Económico (Universidad de Los Andes, 2017). Aparece también por primera vez en el organigrama el Directorio de la Clínica con la naturaleza de órgano de gobierno presidido por el Rector.

Figura 4.3: Organigrama Institucional Universidad de Los Andes 2017



Fuente: Informe de Evaluación Institucional Universidad de Los Andes, 2017: pág. 47.

Por último, es interesante mencionar que la Federación de Estudiantes de la UAndes se conformó en el año 2012, luego que la Junta directiva aprobara el “reglamento general sobre asociaciones estudiantiles”, normativa que consagró la representación estudiantil a través de centros de alumnos por carrera y de una federación de estudiantes a nivel de la universidad, ambas entidades elegidas por sufragio universal. El Presidente de la Federación de estudiantes tiene participación y derecho a voz en el Consejo Superior (Universidad de los Andes, 2012).

4.3 Modelo de Negocios Sustentable: Racionalización del gasto para vivir, Endowment y donaciones para expandir

El modelo de negocios para el nacimiento y formación de la UAndes fue diseñado con el propósito de financiar un proyecto de universidad completa y compleja. En este sentido, sus principales vías de financiamiento fueron los aranceles pagados por las familias de sus alumnos y las donaciones privadas. Esto último, a diferencia de la mayoría de las UPI,

les permitió prescindir de inmobiliarias relaciones para acceder a préstamos bancarios. Más tarde, en su fase de formalización y coordinación el modelo de negocios debió considerar una fuerte inversión en infraestructura lo que fue posible gracias a su sistema de Endowment. Por último, en su fase de consolidación y efectividad organizacional la UAndes debió tomar decisiones difíciles para mantener su autonomía e independencia financiera.

4.3.1 Nacimiento y formación (1990-2001): Donaciones y prescindencia de inmobiliarias relacionadas

En los apartados anteriores se describe y analiza cómo la Universidad de los Andes capta, escoge y gestiona los recursos humanos y el talento que requiere para la realización de sus objetivos institucionales. No obstante, para alcanzar dichos propósitos debe contar con estabilidad financiera, lo que es reconocido por la literatura como un factor crítico para la consolidación y efectividad organizacional. En este sentido, el modelo de negocios de la UAndes no tiene como punto de partida una claridad absoluta de los mecanismos por los cuales recaudará recursos financieros, pero si cuenta con objetivos claros y estratégicos. Lo anterior es explicado de la siguiente forma:

“Sabíamos que los recursos económicos de alguna manera y con bastante fe y espíritu, iban a aparecer. Y no es que estuviera el cheque firmado para cambiarlo por un laboratorio o para abrir medicina o para hacer una clínica, no, eso nunca fue así. Había mucha claridad de lo que había que hacer ¿Es importante? ¡Hagámoslo!”. (Directivo Académico)

Sobre aspectos más estructurales, se hace referencia a modelos de negocios extranjeros, específicamente observan el sistema norteamericano. Los fundadores de la universidad diseñan este modelo en base a su propia experiencia como académicos universitarios y gracias a visitas a universidades nacionales e internacionales. Sobre lo anterior se señala que:

“En términos administrativos y financieros la universidad es mucho más norteamericana, en el sentido que se estudia cada proyecto o nueva idea. La decisión primero es académica, luego financiera donde se analizan los costos mínimos que se deben asumir”. (Fundadora)

Por su parte, es necesario recordar que el marco normativo de la época no considera ningún aporte estatal para las jóvenes UPI. Por tanto, la UAndes inicia sus actividades académicas gracias al aporte de sus fundadores y de diversas redes empresariales. Así las

donaciones de los fundadores, benefactores privados y eclesiásticos serán la principal vía de ingresos:

“Si, desde el comienzo entre los fundadores de la universidad estuvieron destacados empresarios que, por una parte, con mucha generosidad, aportaron recursos y lo han seguido haciendo a lo largo desde ya tres décadas”. (Fundador)

En este sentido, las donaciones se convierten en uno de los aspectos centrales de su modelo de negocios. Por ejemplo, la donación del terreno para la construcción del campus en San Carlos de Apoquindo fue clave para imprimir un sello característico a la universidad:

“Las donaciones sin duda han sido una palanca clave para dar saltos discretos, por ejemplo, entiendo que el campus se compró con una donación indirecta del mismo Monseñor Valech que era el dueño de todos esos terrenos y entiendo que fijó un precio que era un regalo. Por otra parte, un grupo de la asociación de amigos Juan Ruiz Tagle, Eduardo Fernández y Matías Izquierdo, alguno de ellos también fundadores de la universidad, donaron el terreno para la clínica, no sé si el 100%. Así que estos saltos discretos por lo menos en términos de infraestructura se explican por las donaciones”. (Fundador)

La ubicación del único campus universitario en un exclusivo barrio de la capital determinará un grupo objetivo de estudiantes con alta capacidad de pago, provenientes principalmente de colegios particulares pagados. Junto con las donaciones el pago de aranceles será la principal vía de ingresos para gastos corrientes y caracterizará un modelo de negocios con uno de los aranceles más altos del país.

“La Universidad de Los Andes tiene la política de no ser nunca la más cara, pudiendo serlo... Pero es una universidad cara en el sistema nacional lo que te permite financiar un estándar mucho más alto”. (Directivo Académico)

En el espíritu de la universidad prevalece el sentido de la obra cristiana y su aporte a la sociedad, por tanto, conseguir grandes flujos de liquidez a través de altos aranceles e importantes donaciones sustenta sus expectativas trascendentes. Aún así, la institución tempranamente recibe críticas por su modelo económico y el uso de sus excedentes. Sin embargo, gracias a las donaciones, la universidad logra prescindir de las inmobiliarias relacionadas que utilizó una mayoría de las UPI para subsistir durante sus primeros años:

“Esta institución desde su fundación es una corporación sin fines de lucro y nunca fuimos sospechosos de tal cosa. Nunca le pagamos arriendo a nadie, siempre el único dueño de los terrenos y de sus edificios fue la propia universidad, todos los recursos que se generaron aquí nunca se usaron para repartición de utilidades porque no tenemos socios...

Todo se ha reinvertido internamente, todo se ha usado para construir edificios y para atraer más y mejores profesores”. (Directivo Académico)

De esta manera se instala en el discurso que el modelo de negocios se sustenta en la búsqueda de eficiencia y generación de excedentes bajo un imperativo ético. Por tanto, la transparencia o accountability es parte de la misión institucional y es propiciado para sostener una amplia red de benefactores. En otras palabras, el modelo de negocio asume responsabilidades legales, morales y sociales:

“Todo lo que obtenemos lo reinvertimos... porque como dice el donante: Parece que aquí mi plata está bien usada, hay edificios, bibliotecas, tecnologías y jardines. Y el que tenga alguna duda respecto del lucro dice: Parece que aquí realmente la plata se invierte porque la calidad es buena, los profesores son buenos, no son profesores taxis, no son profesores por hora, no son profesores para la tele o que vienen a hacer una clase y después no vienen más”. (Directivo Académico)

Este modelo de negocios permitió sustentar una ambiciosa etapa de nacimiento y formación que le permitió llegar al año 2001 con la obtención la plena autonomía institucional. Así la UAndes se instala en el sistema de ES chileno como una institución de élite, con la firme determinación de avanzar hacia la complejidad.

4.3.2 Formalización y coordinación (2001-2007): El Endowment y su impacto en el desarrollo de la infraestructura

El modelo de negocios basado principalmente en el pago de aranceles y donaciones privadas requiere altos niveles de transparencia, por tanto, cada decisión debe ser bien analizada, buscando la mayor efectividad y eficiencia posible. No obstante, este análisis financiero-académico debe considerar distintas dimensiones:

“Evidentemente se hace una cierta evaluación social del impacto de un proyecto, entonces hemos creado una especie de comité de *brainstorming*, en el cual están los de la idea, rectoría, vicerrectoría económica, etc. En el fondo de ese análisis se analizan las distintas posibilidades de financiamiento que tiene un proyecto”. (Directivo Administrativo)

Se genera de esta forma un equilibrio entre el propósito académico y su viabilidad financiera. Otro mecanismo que facilitó la formalización y coordinación institucional fue la implementación de sistemas computacionales de control de gestión y control financiero que permitieron la administración eficaz de los diferentes recursos. Esto fue un

importante mecanismo que permitió reducir la complejidad creciente de una institución que comenzó a administrar cada vez más recursos:

“El secretario general de esos años tenía una mente decididamente empresarial, de gestión, yo trabajaba muy cerca de él y empujó mucho la profesionalización de la gestión y la planificación estratégica... La adquisición de este software significó esfuerzos institucionales muy importantes, desde el punto de vista económico, desde el punto de vista organizacional, desde el punto de vista cultural, que a mi modo de ver marcaron un antes y un después”. (Directivo Académico)

Así también otro factor que aportó estabilidad al modelo de negocios fue la institucionalización del sistema de donaciones, comenzando a utilizarse el endowment, es decir, los recursos que ingresan por esta vía se resguardan en un fondo común, y a través de diferentes instrumentos se buscó la obtención de rentabilidad positiva. De esta forma se resguarda la estabilidad y sustentabilidad del modelo de donaciones, describiéndolo de la siguiente manera:

“Se crearon desde la fundación de la universidad tres proyectos de endowment con el mismo espíritu de Estados Unidos. Es decir, todo lo que se recibe no se toca y van al Endowment. Por tanto, solo se usa su rendimiento anual para fomentar principalmente la investigación”. (Directivo Académico)

El endowment estuvo orientado a un fondo de ayuda a la investigación, a becas para estudiantes y al desarrollo de infraestructura. Respecto de esto último, la universidad diseñó un Master Plan del campus que contempló la construcción de bibliotecas, de la Escuela de Negocios de Posgrado, la clínica universitaria y equipamiento general. Esta planificación también consideró obtención de recursos a través de créditos externos que fueron pagados con las rentabilidades que generaban las donaciones: “La Universidad ha mantenido una política de moderado endeudamiento, traducida en el uso exclusivo de los créditos hipotecarios imprescindibles para el desarrollo material del Campus. Esos créditos son atendidos con donaciones. En la actualidad (2007) mantiene tres créditos de largo plazo con el sistema bancario para financiar la construcción de la Biblioteca, la compra de terreno del edificio de la Clínica Universitaria y la construcción de la Escuela de Negocios” (Universidad de los Andes, 2007: pág. 50).

Finalmente, el endowment también contempló recursos para becas de aranceles para postulantes de bajos recursos, o bien estudiantes regulares que han caído en incapacidad de pago y requieren continuar sus estudios:

“Existe una beca socioeconómica. Desde la fundación de la universidad está el interés de que cualquier persona que tenga las condiciones intelectuales para estudiar acá si no dispone de los recursos, nosotros podamos ayudarlo”. (Directivo Administrativo)

A continuación, se presenta el detalle del uso de las donaciones en el periodo 2002-2006, destacando un importante incremento del volumen de las donaciones y su mayor distribución para la construcción de la clínica universitaria y la sede del ESE.

Tabla 4.4: Uso de Donaciones para periodo 2002- 2006¹

Ítem	2002	2003	2004	2005	2006
Campus	1.115.381	1.178.014	575.662	408.126	433.119
Biblioteca	1.369.349	235.910	345.264	525.250	19.000
FAI	0	64.206	27.000	135.211	99.560
Equipamiento	19.896	0	0	0	0
Fondo de Becas	425.716	246.223	141.276	89.318	307.297
Sede ESE	25.000	26.963	839.217	1.475.882	1.403.813
Clínica	0	0	600.000	812.000	2.084.918
Otros	82.638	33.906	102.529	203.581	828.129
Total	3.037.980	1.785.222	2.630.948	3.649.368	5.175.836

Fuente: Elaboración propia en base a Informe de Evaluación Institucional Universidad de Los Andes, 2007.

De esta forma, el modelo de negocios entra en una fase funcional y virtuosa que es capaz de dar sustentabilidad al proyecto universitario permitiendo, por ejemplo, reducir las tasas de deserción por incapacidad de pago y fomentar la investigación e innovación, entre otros. Esto se tradujo en que el ejercicio presupuestario del año 2006, después de las donaciones, presentó un excedente del 44,6% (Universidad de los Andes, 2007).

No obstante, lo anterior, la CNA en el año 2007 afirmó lo siguiente: “La universidad cuenta con políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad en cuanto a los recursos financieros, físicos y didácticos, como consecuencia de una alta capacidad de captación de donaciones. No ocurre lo mismo respecto a la gestión y promoción de los recursos humanos” (Comisión Nacional de Acreditación, 2007: pág. 3). Por tanto, la fase organizativa de formalización y coordinación institucional finalizó con el importante desafío de contar con un modelo de negocios que no solo contribuya al crecimiento de su

¹ Cifras en millones de pesos chilenos.

infraestructura, sino también que impacte la gestión y captación del talento académico y profesional.

4.3.3 Consolidación y efectividad organizacional (2008-2020): Hacía un modelo de negocios autónomo y sustentable

En esta fase de desarrollo organizativo se comienzan a observar los resultados de los esfuerzos realizados consistentemente en las fases de nacimiento y formalización. En términos generales, la universidad hizo importantes esfuerzos de sustentabilidad económica para su proyecto institucional a través de donaciones, créditos y pago de aranceles. Esto le permitirá hacer importantes avances en infraestructura como fue la construcción de su propia clínica universitaria en 2014. No obstante, existen influencias externas que ponen en cuestión ciertos fundamentos del modelo de negocios, debiendo tomar decisiones complejas que tuvieron implicancias estructurales y valóricas.

Por un parte, es la política de gratuidad universitaria, implementada a partir de 2016, destinada al financiamiento del total del arancel regulado, fijado por la autoridad pública y en beneficio de los estudiantes provenientes de los 6 primeros deciles de la población. Esto fue un motivo de deliberación en todos los estamentos, donde se analizó el riesgo de perder grados de autonomía institucional frente a una mayor dependencia económica del Estado. En tal sentido, la UAndes decide no ingresar al sistema de gratuidad universitaria para no arriesgar el desarrollo de su proyecto académico, frente a las restricciones presupuestarias que supone la aplicación de aranceles referenciales:

“Nosotros decidimos no entrar a la gratuidad porque vimos hace 5 años que los aranceles regulados no iban a financiar lo que queríamos hacer y entonces preferimos y optamos por mantenernos al margen, y por hacer un esfuerzo muy potente por conseguir recursos para becas, de manera tal que nadie que quiera estudiar en la universidad se quedara fuera por razones económicas... teníamos que garantizar los recursos necesarios para desarrollar nuestro proyecto y la gratuidad para nosotros era un problema”. (Directivo Académico)

No obstante, esta decisión distanció el proyecto universitario de las instituciones más tradicionales de país y de las UPI de inspiración cristiana, que rápidamente adscribieron al sistema de gratuidad. Por primera vez la UAndes tomaba una decisión divergente con el sistema de educación superior chileno:

“Me parece bastante clave para poder mantener el proyecto universitario no ingresar a la gratuidad, no obstante, fue una decisión bien difícil, sobre todo en una universidad de inspiración cristiana, más aún cuando entra la U. Católica, la U. Alberto Hurtado y la U. Silva Henríquez. Entonces fue complejo porque podrían decir ‘bueno, señores, dónde está la caridad cristiana para que otra gente pobre estudie aquí’. (Directivo Académico)

Ese mismo año se eliminó el AFI, política pública que consistía en entregar recursos a las instituciones de educación superior que matriculen en primer año a los mejores 27.500 puntajes de la PSU. Al respecto, la universidad señalaba: “El AFI ha sido una importante fuente de recursos. Sin embargo, la modificación introducida en la Ley de Presupuesto 2016, hizo disminuir sustancialmente este aporte y, se espera que sea eliminado totalmente a partir del 2017” (Universidad de los Andes, 2017: pág. 105). A continuación, se presenta la evolución de este aporte durante los últimos seis años:

Tabla 4.5: Aporte Fiscal Indirecto periodo 2011-2016

Ítem	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2011 vs 2016
\$ Miles	675.054	695.231	782.913	905.172	971.304	460.234	-32%
Alumnos	754	834	863	971	1.033	969	29%

Fuente: Elaboración propia en base a Informe de Evaluación Institucional Universidad de Los Andes, 2017.

Por otra parte, la CNA en el proceso de autoevaluación del año 2013, había formulado la siguiente observación: “La institución presenta favorables indicadores de liquidez y endeudamiento, así como excedentes en los periodos revisados. Sin perjuicio de lo anterior, al excluir las donaciones del análisis, los resultados operacionales y del ejercicio son negativos, lo que indica una alta dependencia institucional de tales cesiones. Resulta preocupante el que la Universidad no pueda sustentar con su flujo operacional ordinario el eventual servicio de la deuda existente, así como tampoco cubrir las necesidades de su plan de desarrollo”. Tal como señalan los datos, no es solo la universidad que más donaciones recibe, sino que proporcionalmente es también la institución que más depende de éstas:

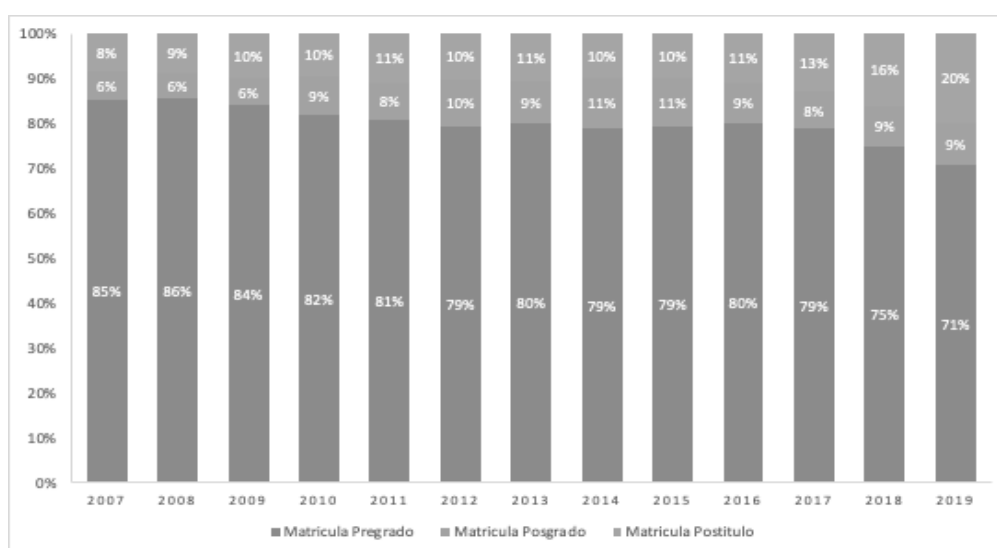
Tabla 4.6: Donaciones respecto a ingresos totales en UPI 2011-2019

Posición	Institución	Porcentaje
1	U. de Los Andes	12,98%
2	U. Adventista de Chile	2,71%
3	U. de Las Américas	2,45%
4	U. Alberto Hurtado	2,36%
5	U. Diego Portales	2,31%
6	U. Miguel de Cervantes	2,00%
7	U. del Desarrollo	1,84%
8	U. UCINF	1,52%
9	U. Finis Terrae	1,29%
10	U. Gabriela Mistral	0,36%

Fuente: Elaboración propia en base a datos SIES.

Por otra parte, los entrevistados señalan que se han desarrollado otras fuentes de ingresos que permiten diversificar la dependencia económica de los aranceles de pregrado. De esta forma, han fortalecido el área de postgrado y formación continua para obtener mayores ingresos que se puedan reinvertir:

“...El rector está empujando muy decididamente para que los ingresos que corresponden al posgrado crezcan con relación al pregrado, es decir, que sea una universidad que no apoye su financiamiento tanto en los alumnos de pregrado y más en los alumnos de posgrado. Es interesante esta idea, porque hay una razón estratégica y otra ética: la ética es no hacer pesar tanto en el alumno de pregrado y su familia con respecto al costo de la educación y en cambio, trasladarlo a adultos que disponen de sus propios dineros...”. (Directivo Académico)

Gráfico 4.7: Matrícula UAndes según de grado académico 2007-2019

Fuente: Elaboración Propia en base a Índices CNED.

En este sentido, en el gráfico anterior se observa la proporción total de estudiantes de posgrado y postítulos pasa de 16% en 2007 a 29% en 2019. Asimismo, la universidad aumenta su oferta total en un 238% durante este mismo periodo, pasando de ofrecer 55 a 186 programas de postgrado y postítulos.

Igualmente, los postgrados y postítulos están menos regulados por la CNA, lo que permite mayor libertad y autonomía tanto académica como económica para desarrollar nuevos programas:

“El posgrado está mucho menos afecto a las regulaciones estatales y, por lo tanto, tu fuente de ingresos es mucho más estable en el posgrado que en el pregrado... pero todavía no es una realidad, ha crecido por supuesto, pero todavía es limitado”. (Directivo Administrativo)

En esta fase de consolidación y efectividad organizacional, las donaciones se incrementan y se mantiene el sistema de endowment y se formalizan otras fuentes de donaciones. Así, la universidad crea la Unidad de Avance Institucional que desarrolla principalmente tres fórmulas de ingresos. La primera es conseguir aportes de los egresados:

“Hoy día tenemos más o menos el 10% de nuestros Alumnis que están donando a la universidad, gente que dona 1 UF² o ½ UF y que con esas platas financiamos becas. En el fondo creemos que, si somos una institución sin fines de lucro, es lógico que la gente nos quiera ayudar”. (Directivo Administrativo)

La segunda vía de ingresos que fomenta la Unidad de Avance Institucional es la obtención de recursos para investigación aplicada, principalmente para el área de ciencias y medicina.

“La Unidad de Avance Institucional justamente se dedica a buscar, hacer una especie de *Joint Venture* entre un proyecto de la universidad liderado por un académico y una institución de fuera, ya sea fundación, ONG o empresa lucrativa”. (Directivo Administrativo)

Finalmente se institucionaliza de manera más seria y orgánica la Asociación de Amigos, los cuales a su vez utilizan sus redes para hacer difusión del proyecto universitario y dar a conocer los diferentes proyectos a los cuales pueden aportar:

“Se constituyó una Asociación de Amigos de la universidad que buscó y procuró obtener donaciones para contribuir al crecimiento de la universidad. Ahora bien, todo esto

² Siglas de Unidad de Fomento, unidad de cuenta usada en Chile y reajutable de acuerdo con la inflación.

también fue facilitado por la ley de donaciones, donde existe el beneficio de descontar impuestos por las donaciones que se efectúen.” (Fundador)

Luego de los primeros 25 años de desarrollo organizacional la UAndes logra consolidar un exitoso modelo de negocios que le permitió posicionarse frente al Estado y el mercado como una institucional de excelencia. En efecto, la CNA en 2017 afirmó lo siguiente: “El resultado operacional en 2016 fue negativo, no obstante, los indicadores de liquidez, crecimiento de ingresos y factores de riesgo son favorables, por lo que la proyección presupuestaria en dos o tres años se tornaría positiva. La universidad ha podido enfrentar importantes proyectos de inversión con flujo operacional y donaciones, logrando absorber la baja del AFI con un ajuste de gastos que no afecta lo académico y con un endeudamiento moderado” (Comisión Nacional de Acreditación, 2017: pág. 5).

4.4 Reconocimiento Público y Estatus de Mercado: Expresión del trabajo bien hecho como aporte a la sociedad chilena

Se observa muy tempranamente que los fundadores de la UAndes tienen aspiraciones de ser un proyecto trascendente y, para lograrlo, deben dar claras señales de la seriedad de su compromiso institucional. La UAndes, en su fase de nacimiento y formación, comienza a acumular capital reputacional gracias a sus fundadores que fueron connotados empresarios y académicos universitarios con estudios de postgrados en el extranjero. Luego en su fase de formalización y coordinación apuesta por mayor selectividad como señal de prestigio para el mercado. Finalmente, en su fase de consolidación y efectividad organizacional la UAndes logra una alta convergencia con la tradición universitaria fortaleciendo su reconocimiento público y el de las universidades estatales y privadas más antiguas del país.

4.4.1 Nacimiento y formación (1990-2001): El rol de los fundadores y del Opus Dei en la acumulación de capital reputacional

Adicionalmente, la fuerte vinculación con la obra del Opus Dei también contribuyó a su posicionamiento inicial, dado que esta institución poseía una amplia red internacional

compuesta de universidades, institutos y colegios de reconocido prestigio como la Universidad de Navarra o el IESE Business School en Barcelona.

Por otra parte, esta nueva institución observó a las mejores universidades del mundo y de Chile para el diseño de su propio proyecto institucional. De esta forma, tomó áreas, dimensiones e ideas de desarrollo para transformarse en un mejor proyecto educativo.

“Nunca hemos tenido un modelo específico. Nosotros no queremos ser Yale, Harvard, la Chile, etc. Más bien, siempre digo que queremos ser el mejor proyecto universitario para nuestros alumnos, para nuestros profesores, para nuestros apoderados”. (Directivo Académico)

Lo anterior es coherente con sus propios valores o sellos institucionales como el amor al trabajo bien hecho, que inspira una cultura sostenida de excelencia y calidad en todos los niveles de desarrollo organizacional. Más aún cuando las jóvenes UPI deben atraer alumnos talentosos en un sistema con fuertes asimetrías de información, es relevante establecer claras señales sobre esta cultura institucional. En tal sentido, el vínculo con el Opus Dei ayudó a difundir los valores del nuevo proyecto académico:

“Evidentemente la calidad del proyecto varía de unidad académica a unidad académica, en el pasado fue distinto porque mucha gente apostó tal vez por la universidad por ciertas personas y.... también ayudó la cultura y la vinculación con el Opus Dei, porque ese respaldo también ayudó en cómo la gente miró el proyecto”. (Directivo Académico)

A nivel general, el sentido del trabajo, el esfuerzo y la calidad de los resultados es el ideal sobre el cual la universidad construye su estatus, poniendo el prestigio como una expresión humana y trascendente:

“El fundador del Opus Dei, San Josemaría decía lo siguiente: “se trata de alcanzar el máximo prestigio profesional para poner a Cristo en la punta”, eso vale para cada miembro del Opus Dei y vale para mucha gente que empatiza con esta idea de ser el mejor profesional posible para llegar lo más lejos posible, porque llegando lejos uno lleva a Cristo consigo, qué es lo que al final importa”. (Directiva Administrativa)

Esta cultura institucional será la movilizadora de cada paso que dan sus fundadores entre 1991 y 2001. Durante estos primeros 10 años, la UAndes avanza sostenidamente en el desarrollo de un plan con proyección de alta complejidad. Esto entrega señales de seriedad e inserta y la en el sistema de educación superior con recelo, pero con altas expectativas de sus pares.

Un importante hito que aportó a la acumulación de capital reputacional fue la inauguración de la Facultad de Medicina al segundo año de su fundación, transformándose en la primera UPI que abre una carrera de mayor complejidad, carrera

reservada hasta esa fecha solo para universidades creadas antes de 1980. Junto con lo anterior, en 1994 se transformó en la primera UPI que abre un Doctorado en convenio con la Universidad de Navarra y luego en 1996 se traslada a su nuevo Campus en San Carlos de Apoquindo.

En 2001, como se señala más arriba, la UAndes obtiene su plena autonomía reconocida por parte del Ministerio de Educación, quien reconoce que las carreras profesionales de Derecho, Ingeniería Comercial y Pedagogía Básica cumplieron con los requisitos necesarios para otorgarse independientemente, conforme lo habían certificado la Universidad Católica de Chile, la Universidad de Chile y la Universidad Católica de la Santísima Concepción en su calidad de entidades examinadoras. Con este importante reconocimiento en el sistema universitario chileno, iniciará un proceso de estabilización de su capital reputacional y de prestigio.

4.4.2 Formalización y coordinación (2002-2007): La Selectividad como señal de Prestigio para el Mercado

Durante los cinco años que conforman el periodo de la estabilidad del capital de prestigio institucional, la UAndes avanza decididamente en acreditar la calidad de sus procesos académicos. En tal sentido, la Facultad de Medicina se incorpora en el año 2003 a la Asociación de Facultades de Medicina de Chile, convirtiéndose en la primera facultad privada independiente que inicia la acreditación de sus postítulos. Adicionalmente, la Facultad de Derecho acredita su programa de Doctorado en Derecho ante la Comisión Nacional de Acreditación de Postgrado.

Por otra parte, los primeros egresados de la carrera de Medicina prontamente se sitúan en los primeros lugares del EUNACOM. En la siguiente tabla se puede observar que en promedio la Universidad de Los Andes se sitúa en el segundo lugar durante los años 2003-2007, antecedida por la Universidad Católica de Chile.

Tabla 4.7: Resultados prueba ENACOM 2003-2007

Universidad	2003	2004	2005	2006	2007	Promedio
U. Católica de Chile	69,54	73,53	71,63	71,64	69,49	71,17
U. de Los Andes	62,54	68,34	70,26	65,85	69,41	67,28
U. de Chile	61,92	65,12	65,07	65,06	64,98	64,43
U. de Valparaíso	63,94	61,11	63,95	61,91	64,62	63,11
U. Andrés Bello					62,60	62,60
U. Austral de Chile	57,8	57,82	60,8	67,14	64,31	61,57
U. de Antofagasta	65,54	62,37	62,75	58,03	58,87	61,51
U. de Concepción	62,19	61,95	60,21	59,59	60,87	60,96
U. de Santiago	60,58	57,13	57,4	65,02	64,29	60,88

Fuente: EUNACOM, 2020

Asimismo, es importante mencionar que la UAndes diseña un exigente proceso de selección con el fin de atraer los mejores puntajes de la PSU. Así en el 2005 y 2006 los promedios ponderados se mantienen sobre los 635 puntos, posicionando a la institución como una de las UPI más selectivas del sistema de educación superior. En efecto, esto es muy relevante, dado que “...las instituciones que gozan de menor y mayor prestigio corresponden, efectivamente, a aquellas con los niveles más bajos y altos de selectividad, respectivamente.” (Brunner y Uribe, 2007: pág. 222). Así, se puede inferir que esta universidad lograba, en esta fase organizacional, transmitir al mercado señales de calidad a través de su nivel de selectividad y de sus resultados en el EUNACOM.

Por lo anterior, existía bastante confianza institucional sobre la calidad de sus procesos internos, lo que motivó a la Universidad a participar voluntariamente del proceso de autoevaluación institucional para obtener el reconocimiento de la CNA. Así, la UAndes es acreditada por 5 años en las áreas de gestión institucional y docencia conducente a título, posicionándose entre las 3 UPI con mejor desempeño.

En este proceso fue reconocida por la CNA como una “institución que cuenta con una misión y propósitos claramente definidos. El principal propósito de la institución es la búsqueda de la excelencia a través del trabajo bien realizado. Los esfuerzos en esta dirección son ciertos, notables y evidencian un alto compromiso con la exigencia académica. Sin perjuicio de que se trata de una institución joven y emergente, en su accionar se evidencia un claro sello de calidad”.

4.4.3 Consolidación y efectividad organizacional (2008-2020): La Convergencia con la tradición como señal de prestigio

Durante este periodo el sistema de educación superior comenzará a disponer de mayores herramientas para enviar señales de excelencia al mercado y al Estado. Luego de superada la autonomía institucional, fue el proceso voluntario de acreditación la herramienta más poderosa para confirmar la calidad de sus procesos internos y validarlos externamente. Sin embargo, la UAndes seguirá avanzando decididamente en otros mecanismos que colaboren en la acumulación de capital reputacional y prestigio. Primero, en 2011 ingresa voluntariamente el SUA, diseñado e implementado por el Departamento de Evaluación, Medición y Registro Educacional de la Universidad de Chile. De esta forma, deja en manos de un tercero la selección de sus estudiantes, enviando una fuerte señal de transparencia y confianza respecto de sus anteriores procesos de admisión. En efecto, en el proceso de admisión 2012 la UAndes mantiene su posición entre las universidades más selectivas del país:

Tabla 4.8: Puntaje Ponderado PSU año 2012

Posición	Institución	Puntaje Promedio
1	Universidad Católica de Chile	694
2	Universidad de Chile	691
3	Universidad de los Andes	657
4	Universidad Adolfo Ibáñez	656
5	Universidad de Santiago de Chile	633

Fuente: DEMRE, 2012.

Segundo, en 2012 se presenta por segunda vez al proceso de acreditación institucional. En esta oportunidad mantiene 5 años de acreditación en las dimensiones obligatorias de Gestión Institucional, Docencia de Pregrado y Vinculación con el Medio. No obstante, no logra acreditar la dimensión de Investigación y Docencia de Postgrado. Aún así se mantiene al interior de las mejores UPI del sistema nacional de ES. Tercero, en el año 2014 se inaugura la Clínica Universidad de Los Andes, en palabras del entonces el director médico, Dr. Ricardo Espinoza: “Desde 1943 a la fecha no habían vuelto a construirse en Chile centros de alta complejidad diseñados para participar de una labor

académica”, recordó. “Hoy la UAndes pasa a tomar parte de estas notables iniciativas y coloca a disposición de nuestro país un edificio moderno, completo y funcional para servir a los fines docentes de la Universidad”. En este sentido, este importante hito en el desarrollo organizacional de la universidad refuerza su posicionamiento y estatus comparado entre sus pares.

Cuarto, en 2017 se presenta nuevamente a la acreditación institucional, obteniendo 5 años en las áreas obligatorias de Gestión Institucional y Docencia de Pregrado, y en las tres electivas: Vinculación con el Medio, Investigación y Docencia de Postgrado. En este sentido, se transformó en la primera UPI en obtener la certificación en las 5 áreas que contemplaba el sistema nacional de acreditación, consolidando un alto capital de prestigio. A su vez fue la segunda UPI que acredita investigación, demostrando al exterior su capacidad de generar conocimientos relevantes en áreas más complejas, siendo además pionera del grupo de las UPI respecto a sus pares CRUCH. Al año 2017, de las universidades privadas, sólo la U. Católica de Valparaíso, U. Austral, U. Católica del Norte, U. de Concepción, U. de los Andes y la U. Técnica Federico Santa María tenían cinco áreas acreditadas por cinco o más años (Comisión Nacional de Acreditación, 2021).

Por tanto, luego de tres exitosos procesos de acreditación es posible afirmar que esta Universidad cuenta con un sistema interno de aseguramiento de la calidad que efectivamente funciona como un articulador del mejoramiento continuo:

“La universidad también tiene la noción de que al interior tiene que haber un sistema que sea suficientemente robusto, no solamente para cumplir el proyecto educativo, sino que suficientemente robusto y complejo para hacer accountability”. (Directiva Administrativa)

Quinto, desde el año 2014 en adelante la UAndes comienza a ser distinguida por diversos rankings privados, tanto nacionales como internacionales. Por ejemplo, ese mismo año obtuvo el octavo lugar en el “Ranking de Universidades” elaborado por la revista Qué Pasa, que evalúa la percepción de calidad del mercado laboral, gestión institucional, calidad de académicos y alumnos, y los niveles de investigación. Dos años más tarde, la universidad se posiciona entre las cinco casas de estudio con mejor calidad en investigación del país según el ranking SCImago. En 2018 se ubica como la tercera mejor IES chilena en el ranking SCImago y novena IES chilena en el ranking internacional Times Higher Education.

Por último, en diciembre de 2019 la UAndes ingresa formalmente al CRUCH, institución con alto capital reputacional. Con este hito la institución envía una fuerte señal de convergencia con sus pares y de calidad y excelencia para el mercado y el Estado.

“Nos interesa estar muy conectados con Chile y con los problemas del país, para mí el CRUCH es una fuente de información e inspiración muy potente, porque en el fondo en esas reuniones se conoce la realidad y problemas de otras universidades. Eso para nosotros es sumamente valioso y desde antes habíamos ido estableciendo instancias de colaboración con muchas universidades”. (Directivo Académico)

Este hito a su vez supone una diferenciación de otras UPI que no cumplen las condiciones para ingresar al CRUCH. Actualmente solo 3 UPI son parte del consejo de un total de treinta universidades, donde 27 son fundadas antes de 1980.

“Había muchas razones para decir que no, pero dijimos “ahí es donde están centrados los rectores de las universidades chilenas, nosotros tenemos algo que decir, queremos aportar nuestra opinión, nuestra visión, queremos estar muy integrados a la sociedad chilena y con mayor vinculación con el medio”. (Directivo Académico)

En definitiva, se observa una consolidación de su capital reputacional y de prestigio frente al mercado, el estado y sus pares. Con casi 30 años de existencia la UAndes avanzó sostenidamente hacia un proyecto cada vez más completo y complejo con efectos positivos sobre su estatus institucional.

4.5 Síntesis del caso de estudio

El caso anteriormente presentado da cuenta de manera detallada de la trayectoria de la UAndes. Resulta interesante destacar que, de los tres casos de estudio, es la única institución que posee un fuerte referente católico que inspira su proyecto institucional. En este sentido, el Opus Dei funciona además como una importante fuente de acumulación de reputación y prestigio, subrayando el propósito de promover la espiritualidad cristiana en el desarrollo de sus actividades, junto con una necesaria apertura hacia la diversidad de su comunidad. Esta influencia es tanto o más importante que el control del poder dentro de la organización, que no ejerce, ya que proporciona el marco de referencia misional que guía a la universidad y la impulsa para alcanzar mayores niveles de complejidad y calidad.

Por otra parte, es importante destacar que esta Universidad no sigue tan nítidamente los patrones que componen cada fase de desarrollo organizacional descritos para este informe. En este caso, las altas expectativas de los fundadores y el acceso a importantes donaciones trazan el camino a seguir desde sus más incipientes inicios, instalando tempranamente facultades, carreras y postgrados de mayor complejidad. En su relación con el entorno, se observa con particular interés que los ciclos políticos-económicos no logran impactarla de la misma manera que a otras UPI, por ejemplo, en los casos de las políticas de financiamiento como el CAE y la gratuidad.

Autores como Simmons (2003), Sporn (2001) y Clark (1984) destacan la necesidad en que se encuentran las universidades de enfocarse hacia los requerimientos externos del entorno de sociedad. Respecto a esto, la UAndes presenta también una trayectoria especial: ella decide cual es el contexto en el que se inserta, de qué forma responde, se posiciona y aporta. Si bien existen críticas (tanto internas como externas) sobre la capacidad de articular sus decisiones y su desarrollo con las necesidades de la sociedad, es el mismo entorno el cual termina reconociéndola y permitiéndole captar estudiantes con altos puntajes, dotarse de destacados académicos, conseguir resultados notables de acreditación y finalmente ingresar al CRUCH. Respecto a su trayectoria en cada una de las dimensiones de desarrollo señaladas, es preciso destacar que:

- I. Cumplimiento de las Funciones Académicas: La Universidad de los Andes nace en un contexto sociopolítico de “honda preocupación por el ritmo de creación de universidades privadas que son de ‘corrimiento’ [*upgrading*] o cambio de jerarquía institucional” (Lemaitre *et al.*, 1990), quienes se referían así a las primeras UPI que venían asociadas a IP o CFT, con una oferta limitada de programas de “pizarrón y tiza”. Por tanto, esta Universidad propone un proyecto diferente, ofreciendo tempranamente carreras complejas como medicina, filosofía y su primer doctorado, dando una señal de querer desarrollar un proyecto académico de envergadura. En tal sentido, hay fuertes similitudes con las universidades más tradicionales del país, creándose una tensión entre innovación y tradición o entre homogeneización y diferenciación (Brunner, 2006a). En esta misma línea, la universidad también se diferencia de las UPI acercándose a la tradición, lo que es valorado por las diferentes partes interesadas. Además, alcanza indicadores de calidad entre las UPI, captando altos puntajes de ingreso; mayor cantidad de académicos con grado de doctor; mejores tasas de académicos por estudiantes y de académicos con jornada completa, entre otros. Estos indicadores son reconocidos por la literatura (Hazelkorn, 2009) como

necesarios para desarrollar un ambiente óptimo para el aprendizaje. De esta forma, su proyecto académico se acerca a las tres características de las universidades privadas de élite que propone Levy (1986): alta selectividad académica, alta selectividad social y alto prestigio institucional. Finalmente, existen cuestionamientos respecto a que su proyecto académico apunta solo al segmento socioeconómico alto de estudiantes a pesar de las nuevas políticas de acceso a la ES, con el propósito de salvaguardar su autonomía frente al Estado.

- II. Gobierno Universitario Efectivo: En los inicios de la organización, el liderazgo cumple una labor esencial para el crecimiento y desarrollo del proyecto: permite cohesionar y coordinar las acciones desde sus comienzos por medios más bien informales y guiar el desarrollo de la organización por la vía de una institucionalización y formalización estructurada graduales (Cameron y Whetten, 1984; Tam, 2016). Se observa un liderazgo con un fuerte soporte de valores compartidos por toda la comunidad. En esta línea, los entrevistados mencionan “el amor por el trabajo bien hecho”, lo que representa un común compromiso con el espíritu de la prelatura que inspira a esta Universidad—Opus (trabajo u obra) Dei (de Dios)—. Así mismo, una de las alternativas tomadas para asegurar que el interés del proyecto prime por sobre los intereses personales es a través de un gobierno colegiado, asegurando la solución a problemas en lo académico, económico y administrativo (Sporn, 2001; Clark, 1984; Salmi y Albatach, 2009). Destaca sin embargo el hecho de que, según manifiestan los entrevistados, existiría bajo interés de los académicos por participar en el gobierno institucional, privilegiándose el trabajo intelectual por sobre el trabajo directivo. Se infiere del discurso que cada persona debe ser el mejor profesional en el cargo que desempeña, por lo que no se observan conflictos relevantes entre el gobierno de la institución, los académicos y los profesionales de la administración. La literatura, por su parte, subraya la necesidad de balancear la efectividad en los procesos decisionales con su legitimidad en el marco de instituciones que aspiran a una plena expresión de la colegialidad.
- III. Modelo de Negocios Sustentable: La calidad es, bajo el concepto de capitalismo académico, algo que puede adquirirse por un precio justo, tal como señala Cole (2010): “La universidad que tiene dinero puede conseguir calidad, por lo que se requiere de una magnitud de recursos financieros disponibles para ser utilizados”. Esta capacidad para conseguir recursos es algo que caracteriza al modelo de negocios, donde sus propios fundadores y redes de amigos les permite acceder a importantes donaciones.

La magnitud de los recursos, no obstante, no es garantía por sí sola del desarrollo del modelo de negocios, sino que también se forma un grupo que sostiene lo que la literatura conoce como profesionalización de la labor administrativa (Krücken, 2011). Además, y a diferencia de los otros dos casos estudiados, la generación de un dispositivo de inversión (endowment) que racionaliza el uso de las donaciones y permite financiar becas y gran parte de la infraestructura, constituyendo un factor clave para el desarrollo. Más aún, ha permitido construir un sello de identidad y reforzar el sentido de pertenencia a la comunidad universitaria mediante las actividades de vinculación del Club de Amigos y Alumni (grupos benefactores y de filantropía). A pesar de lo virtuoso de este modelo de negocios y de los importantes logros que ha permitido, también presenta algunas limitaciones sobre las cuales es prudente reflexionar. En lo específico se observa que la independencia financiera del Estado — el hecho de no adherir a la gratuidad— pudiera limitar un avance sostenido hacia una mayor inclusión.

- IV. Reconocimiento Público y Estatus de Mercado: La UAndes se funda con un discurso que rescata la tradición de la universidad como institución de alta relevancia y trascendencia y que, hoy día, es uno de los actores organizacionales más relevantes de las sociedades modernas (Krücken y Meier, 2006). No obstante, en el contexto sociopolítico en el que nace la UAndes, las UPI carecen de estatus: “en un período relativamente breve de tiempo emerge [este grupo de instituciones] como una nueva realidad institucional en el nivel educativo postsecundario, cuya solidez es aún precaria” (Lemaitre *et al.*, 1990). En base a los antecedentes anteriormente señalados, esta Universidad toma una postura tradicional-innovadora, acercándose al grupo de universidades más tradicionales del país y diferenciándose también de otras UPI en formación. Para esto se sigue lo que Hazelkorn (2009) identifica como ofrecer un conjunto de condiciones y factores sobre los cuales la universidad puede alcanzar sus objetivos. En este sentido, la UAndes avanzó tempranamente en la construcción de un gran campus universitario con aulas, laboratorios y bibliotecas de alta calidad para los procesos de investigación y docencia. Además, la temprana acumulación de capital reputacional gracias a la incorporación de prestigiados académicos y estudiantes con altos resultados en las pruebas de selección, más el sostenido avance hacia la complejidad (medicina, doctorados, investigación, etc.) se tradujo en resultados favorables en los distintos procesos de Acreditación Institucional y en un favorable posicionamiento en diversos rankings nacionales e internacionales. No obstante, se

observa una tensión entre selectividad e inclusión que podría ralentizar la acumulación de prestigio y estatus al interior del sistema de educación superior chileno, en la misma medida que crece la demanda por mayores niveles de inclusión en las universidades del país.