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 5
Universidad Diego Portales: desarrollo privado y espacio público

La Universidad Diego Portales (UDP) es una de las primeras UPI que se funda luego de la transformación del sistema de ES de 1981 que permitió a los privados crear instituciones educacionales. Desde sus inicios la UDP desarrolló sus funciones académicas bajo los sellos de pluralismo, tradición e innovación y diseñó un gobierno universitario altamente participativo. Por su parte, implementó un modelo de negocios sustentable para hacer frente a los desafíos de la masificación y los nuevos estándares regulatorios. Por último, su principal fuente de reconocimiento público y estatus de mercado fue el constante desafío de estar en el "centro de la realidad" para lograr mayor pluralismo e influir en la agenda pública.

Este capítulo describe la trayectoria institucional de la UDP 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, 5.1 cumplimiento de sus funciones académicas; 5.2 modelo de negocios sustentable; 5.3 gobierno universitario efectivo ; y 5.4 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.

5.1 Cumplimiento de las Funciones Académicas: pluralismo, tradición e innovación

Las UPI que nacen luego de la reforma educacional del gobierno militar (1973-1989) según la LOCE son iniciativas privadas que se organizan para proponer un proyecto educativo al país. Cada fundador o grupo de fundadores de una UPI, una vez superado el examen ideológico-político del aparato de seguridad del gobierno militar y gracias a la libertad que otorgaba la legislación, dio origen a un proyecto académico con identidad propia. En su fase de nacimiento y formación la UDP debe manejar la tensión existente entre un sello empresarial exclusivo y otras disciplinas. Luego en su fase de formalización y coordinación la UDO debe entregar mayor libertad para avanzar en el cumplimiento de

sus sellos institucionales. Por último, en su fase de consolidación y efectividad organizacional se implementó un nuevo plan estratégico bajo la rectoría de Carlos Peña lo que permitió avanzar hacia mayores niveles de complejidad académica.

5.1.1 Nacimiento y formación (1982-1993): Tensión entre sello empresarial exclusivo y otras disciplinas

Del primer proyecto institucional y académico emanan principalmente la visión, misión y objetivos valóricos que conciben los fundadores junto con las diferentes partes interesadas en este proyecto. En este sentido, la UDP se inicia y proyecta con altas expectativas y elevados ideales; no obstante que al comenzar su oferta es discreta y limitada.

En el caso de la Universidad Diego Portales, es relevante señalar que a diferencia de las otras dos universidades objeto de este estudio, hereda una organización estructurada, un cuerpo docente y una trayectoria y estatus desarrollados durante 20 años previos a su fundación como universidad. Como señala Vega (2012: pág. 142): "la Universidad nace al alero de uno de los institutos más prestigiosos del país, como era el IPEVE, que formaba técnicos en Administración de Empresas. De este modo, la Universidad nace a la vida pública con tres mil alumnos que se traspasaron del instituto a continuar estudios en la naciente universidad".

Así UDP fue fundada el 4 de octubre de 1982 por treinta y tres empresarios y profesionales vinculados con el sector privado productivo y el comercio, encabezados por don Manuel Montt Balmaceda (Vega, 2012). Montt, además, presidió el Directorio y fue su primer rector. Junto a él, integraban dicho Directorio los señores Carlos Urenda, Sergio Castillo, Carlos Cerutti, Otto Dörr, Ricardo Krebs y Gustavo Serrano (Téllez, 2000: pág. 12), una asociación de prestigiosos hombres de empresa, profesionales y líderes académicos. La nueva universidad recibió su nombre en homenaje a Diego Portales: "un estadista chileno notable, que percibió genialmente cómo construir Chile después de la Colonia" y "por tratarse del primer Ministro de Educación que tuvo el país" (Téllez, 2000: pág. 13).[3] Sin embargo, Montt señala algo diferente y alega que el nombre de la universidad fue menos planificado: "Un día muy nublado y gris, característico de Santiago, yo iba en taxi pasando enfrente del edificio Diego Portales, donde sesionó por

[3] Las comillas se encuentran en el texto en su versión original.

algún tiempo la Junta Militar, de pronto se iluminó el cielo y la cordillera se aclaró y el edificio recibió la luz, en ese momento estaba pensando en el nombre para la Universidad, al volver la mirada sobre el edificio, me asaltó el nombre de Diego Portales, personaje de la historia de Chile al cual nunca estudié a fondo, sin embargo del cual tenía la idea de un hombre notable, al que siempre le importó la unidad del país, al margen de su interés personal... Era, sin duda, un gran nombre para la nueva Universidad" (Vega, 2012: pág. 139).

Estas elucubraciones cobran mayor relevancia y coherencia en el sentido de que Diego Portales no necesariamente representaba todos los sellos institucionales de la naciente Universidad, en especial en lo relativo al ideal del pluralismo que ésta profesó desde el comienzo. Por lo mismo, resulta plausible pensar que fue un nombre menos pensado y planificado. Portales "indudablemente es una de las figuras más desconcertantes de la historia americana. Su vida fue truncada a los 44 años por un asesinato. Su paso por el poder −no puede llamarse de otro modo− no duró sino 36 meses. Pero eso bastó para dejar una estela de sentimientos encontrados no solo entre sus contemporáneos, que le conocieron y convivieron con él, sino también en la posteridad: instintiva simpatía o resistencia, animosidad, admiración o encono" (Bravo Lira, 2016: pág. 41). En este mismo sentido algunos historiadores lo acusan de ser un "déspota ilustrado" (Villalobos, 1989) o un dictador (Jocelyn-Holt, 1997). Adicionalmente, la figura de Diego Portales se asociaba al gobierno militar de Augusto Pinochet (1973-1990) quien bautizó el nuevo edificio de gobierno (1973) con el nombre de este ministro conservador.

En sus inicios, los fundadores de la UDP, en su mayoría empresarios privados, deseaban contribuir a la formación superior en el plano comercial y empresarial con las carreras de Ingeniería Comercial, Ingeniería en Ejecución y Contador Auditor. No obstante, la normativa de la época obligaba a las UPI a ofrecer al menos tres carreras universitarias tradicionales para poder entregar otros títulos,[4] lo que implicó sumar

[4] Artículo 23°- Las nuevas universidades sólo podrán conferir otros títulos profesionales si estuvieren otorgando, a lo menos, tres de los títulos a que se refiere el artículo 12. Artículo 12°- Los títulos profesionales que a continuación se indican requieren haber obtenido el grado de Licenciado que se señala:

a) Título de Abogado: Licenciado en Ciencias Jurídicas.
b) Título de Arquitecto: Licenciado en Arquitectura.
c) Título de Bioquímico: Licenciado en Bioquímica.
d) Título de Cirujano Dentista: Licenciado en Odontología.

Psicología y Derecho. Esta carga económica no fue menor; incluso, el rector Montt solicitó a los ministerios del Interior y de Educación la modificación del citado decreto, aludiendo a su inicial desinterés en impartir carreras que no se vincularan con el quehacer económico o empresarial (Téllez, 2000). Lo anterior da cuenta de algunas de las tensiones que acompañaron el proceso de formación de la UDP, a las que se sumaban: i) el temor de que si el proyecto fracasaba, el IPEVE pudiese perder el prestigio alcanzado; ii) la plena conciencia de las enormes diferencias existentes entre un instituto profesional y una universidad, y iii) un sentido de responsabilidad por la docencia de calidad y la formación profesional (Vega, 2012).

Un punto crítico que aborda Vega (2012: pág. 90) "fue la conciencia de sus fundadores de que una universidad no se forma en una década, sino en cincuenta o cien años. A ello se agregaba el ambiente de crítica de la sociedad y de los sectores académicos hacia la creación de universidades privadas, de allí que el espíritu que animó a los fundadores era la necesidad de mostrar resultados y consolidarse lo más rápido posible". Por tanto, se observa la necesidad de establecer un proyecto innovador, con resultados en el corto y mediano plazo para contrarrestar la desconfianza en el proyecto y diferenciarse con los sellos de innovación, tradición y pluralismo.

La principal guía valórica del proyecto académico de esta universidad se encuentra enraizada en la libertad que se entrega a los diferentes grupos internos para expresar su opinión, desarrollar sus ideas propias e influir en la construcción del proyecto universitario. Si bien esto es algo que trasciende lo académico y se manifiesta de manera patente en la distribución del poder a través del gobierno universitario, también posee importancia en las labores de enseñanza-aprendizaje. Subyace la idea de que todas las visiones poseen un mismo peso y todas añaden valor al proyecto. Lo anterior implica que, lejos de prohibir manifestaciones religiosas, políticas o ideológicas dentro de su espacio, estas se incentivan: es la base del proyecto la que debe mantenerse autónoma e

e) Título de Ingeniero Agrónomo: Licenciado en Agronomía.
f) Título de Ingeniero Civil: Licenciado en Ciencias de la Ingeniería.
g) Título de Ingeniero Comercial: Licenciado en Ciencias Económicas o Licenciado en Ciencias en la Administración de Empresas.
h) Título de Ingeniero Forestal: Licenciado en Ingeniería Forestal.
i) Título de Médico Cirujano: Licenciado en Medicina.
j) Título de Médico Veterinario: Licenciado en Medicina Veterinaria.
k) Título de Psicólogo: Licenciado en Psicología.
l) Título de Químico Farmacéutico: Licenciado en Farmacia.

independiente, sin alinearse de manera particular con los intereses de ningún grupo interno o externo:

> "Respecto del tema del pluralismo, está en la base también de las mejores tradiciones universitarias, hay un reconocimiento importante de la autonomía de los profesores, de la autonomía intelectual para desarrollar sus proyectos de investigación... hemos tenido incluso conflictos... con los estudiantes... con profesores que han pedido sus cabezas... incluso las opiniones más incómodas, si se argumentan, van a ser respetadas en la Universidad". (Directiva Académica)

Sin embargo, es necesario recordar que la legislación vigente al momento del nacimiento de esta institución prohíbe explícitamente las manifestaciones de tipo político, por lo que estará fuertemente limitada hasta 9 años después de su fundación (con el retorno de la democracia al país) para poder expresarse con mayor libertad política. Al respecto, Montt señala:

> "Recibí varios llamados telefónicos desde el Ministerio del Interior, insistiendo en que esta Universidad era muy abierta, muy liberal, lo cual en la práctica era cierto, dado que aspirábamos a fomentar la pluralidad de las ideas. En sus primeros años, la Universidad Diego Portales fue reconocida como el lugar donde recalaron muchos académicos exonerados de las universidades tradicionales, especialmente de la Universidad de Chile. Además, también fomentó la creación de organizaciones estudiantiles, que era otro signo de liberalismo".[5]

En esto se reconoce la apertura a diferentes pensamientos políticos por parte de los académicos, que son los referentes estructurantes que dan vida a la organización y fortalecen las posibilidades de desarrollar un proyecto educativo basado efectivamente en mayores niveles de pluralismo. No obstante, no existe registro ni evidencia que sustenten estas afirmaciones, lo que indica que en la fase de nacimiento ellas eran seguramente sellos declarativos más bien limitados y controlados.

De cualquier forma, dado el contexto político de la época, resultan plausibles las presiones indicadas. Este fenómeno es definido por Millas (1981) como "universidad vigilada", lo que implica que si bien el marco normativo entrega facultades amplias (que anteriormente controlaba el Estado), se está constantemente revisando y supervisando la materialización del proyecto. En definitiva, el ideario del proyecto educativo de la naciente UDP no resulta plenamente practicable durante los primeros años de su

[5] Frase de Manuel Montt B. recuperada desde las entrevistas hechas por Rodrigo Vega Massó para *Rectores Líderes. Cuatro Experiencias de Fundadores de Universidades Privadas* (2012: pág. 138)".

existencia, debiendo ella limitarse a sus labores académicos en un ambiente hostil. A pesar de ello, según señala uno de sus fundadores:

> "Esto (cultivo del pluralismo) no siempre fue entendido por las autoridades militares de la época. Siempre trabajé en la Universidad para promover un espíritu pluralista, abierto a las ideas; las actuales autoridades de la Universidad han sabido conservar ese legado con sabiduría. No me cabe duda de que el pluralismo que impulsábamos llamó profundamente la atención por las circunstancias que vivía el país, pero mucho más allá de esta situación, de su impacto en nuestra sociedad, existió el profundo deseo de constituirse en una verdadera universidad moderna, toda vez que la multiplicidad de enfoques, la interdisciplinariedad y la amplitud temática es y ha sido siempre un requisito indispensable para el cultivo del conocimiento, del quehacer universitario y del desarrollo de la ciencia y del éxito profesional".[6]

Por su parte, el pluralismo también tiene como condicionante que las UPI no reciben apoyo económico del Estado, lo que implica que la cantidad de potenciales estudiantes está limitada, pues la oferta se dirige solo a aquellos cuyas familias poseen capacidad de pago. Lo anterior se explica por el hecho de que las políticas de financiamiento público vigentes en aquella época se hallaban diseñadas en beneficio de las universidades tradicionales del país, por lo que el público objetivo al que debían apuntar las UPI estaba reducido a las familias de nivel socioeconómico alto. Posteriormente, y ya mucho más tarde en el desarrollo institucional, se incorporan otros grupos sociales y se avanza hacia un mayor pluralismo socioeconómico:

> "Originalmente fue por muchos años una universidad más bien pequeña, de nicho, yo te diría sobre el 70% u 80% de alumnos deben haber sido de colegios privados. Esa tendencia se ha ido modificando progresivamente... eso además coincidió con un ciclo de expansión de la Universidad, por lo tanto, la Universidad creció en los segmentos medios fuertemente durante todo el proceso de expansión". (Directiva Académica)

Otro de los valores que fundamentan este proyecto universitario es la apelación a la tradición universitaria, considerada al comienzo desde la perspectiva del sistema universitario en general, puesto que no estaba la UDP en condiciones de recurrir a una tradición propia, ni siquiera en su historia anterior como instituto profesional. Más bien, se declara la intención de llegar a tenerla. Es el respeto y consideración de esto lo que se adopta como un medio simbólico de converger con el sistema universitario chileno en su conjunto:

[6] *Ibid.*

> "En la universidad... hay un concepto de tradición... que tiene que ver con reconocer la tradición principalmente universitaria, que es generar en el espacio institucional una forma de ideales o de reflexión racional, donde las ideas y los buenos argumentos son los que importan, lo que nos conecta con la tradición universitaria más antigua…". (Directiva Administrativa)

Con todo, como se señaló más arriba, la UDP recoge también en su propia historia una trayectoria de más 20 años de existencia dentro del sistema de educación superior (IPEVE). Así, finalmente, el valor que subyace a la tradición consiste en el respeto por la obra construida tanto por sus precursores, como por la nación chilena en su camino de progreso, al erigir un sistema de educación superior. Lo mismo ocurre con el valor del pluralismo, el cual se celebra no tanto por su materialización inmediata, sino como parte de aquella tradición académica propia de las universidades y como una forma de reconocer los aportes de los precursores que permitieron transformar la plataforma del IPEVE en una naciente nueva universidad, la UDP.

Es importante mencionar que, de acuerdo con el DFL1 de 1981, la UDP sometió sus 5 carreras iniciales a un proceso de examinación realizado por las Universidades de Tarapacá, Concepción y de Chile. Luego, en 1989, las nuevas carreras de Ingeniería Civil Industrial, Ingeniería Civil Informática e Ingeniería de Ejecución en Informática de Gestión fueron examinadas por la Universidad de la Frontera, y el año 1992, la nueva carrera de Periodismo fue examinada por la Universidad de Chile (Vega, 2012). Esto demuestra una alta convergencia de la UDP con las universidades más tradicionales del país, depositando alta confianza en ellas para los procesos examinación, confianza basada en la validación y reconocimiento de la tradición de las universidades chilenas.

La innovación es el otro sello fundante de la UDP, el cual no provoca tensión con la tradición sino más bien la complementa. La innovación responde a la obra ya construida y se considera como la vía que permite proyectar un camino por el cual avanzar y construir el futuro. De acuerdo con la literatura que sustenta este trabajo (por ejemplo, Krücken, 2011; Martin y Etzkowitz, 2000), las universidades han sido instituciones que permiten el avance de las sociedades a través de la ciencia y el conocimiento, en conjunto con las otras grandes instituciones históricas de Occidente: la religión cristiana, el Estado burocrático, los mercados competitivos y la cultura racional, en cuyo seno se despliegan los sistemas científico-técnicos y la academia. Por esto, es a través de la innovación que se completa el relato que conecta pasado (tradición), presente (pluralismo) y futuro (innovación) como bases para construir la institución.

Considerando esta etapa inicial de desarrollo organizativo (nacimiento y formación), las capacidades instaladas de manera interna, las necesidades de la economía de la organización y los incentivos que provee el Estado, la innovación se visualiza internamente en forma de cambios institucionales y otros que se desarrollan en el conjunto del sistema de educación superior. A este respecto, cabe recordar que al momento de la fundación de la UDP existían solo 8 universidades en el país, fundándose adicionalmente tres nuevas UPI en 1982, lo que expandió el sistema universitario a 11 instituciones. Por tanto, la UDP se inserta en un marco de cambio sistémico en el cual la innovación se manifiesta a través de una propuesta de valor única en el contexto nacional:

> "Ha habido otras formas de innovación que tienen que ver con entender fundamentalmente la complejidad de las universidades. También ha sido innovadora en replicar los valores más tradicionales de las universidades que han existido en este país, tiene muchas estructuras colegiadas, replica su estructura de gobierno central a nivel de facultades y escuelas... es un modelo bien diferente el de la Portales respecto de la mayoría de las que se generaron después del año 80". (Directiva Académica).

En cuanto a su desarrollo institucional, la UDP aumentó su matrícula entre 1983 y 1992 en 2.198 estudiantes distribuidos en 9 carreras, con una relación de 10,2 alumnos por 1 profesor. Su infraestructura propia alcanzó a 19.021 m^2 construidos, en 12.669 m^2 de terreno; el 68% de los edificios correspondía a construcciones nuevas. En1992, contaba con 1.200 egresados (Vega, 2012: pág. 92).

Tabla 5.1: Evolución UDP 1983-1992

Año	Matrícula	Carreras	Académicos	Facultades
1983	3.459	5	326	3
1992	5.657	9	550	5

Fuente: Elaboración propia en base a Téllez, 2000; Vega, 2012.

La UDP culmina su fase de nacimiento y formación con cinco facultades, a saber: Facultad de Derecho (Derecho); Facultad de Ciencias Administrativas (Ingeniería Comercial, Contador Auditor, Ingeniería de Ejecución en Administración, Comercialización y Finanzas); Facultad de Ciencias Humanas (Psicología); Facultad de Ciencias de la Ingeniería (Ingeniería Civil Industrial, Ingeniería Civil Informática e Ingeniería de Ejecución en Informática de Gestión); y Facultad de Comunicación e Información (Periodismo) (Vega, 2012).

5.1.2 Formalización y coordinación (1994-2004): Mayor libertad y avance en los sellos institucionales

Con el retorno a la democracia en 1990, el nuevo contexto sociopolítico del país adquiere una alta relevancia para la consecución de los objetivos institucionales de la UDP, esto es, mayor participación, pluralismo, diversidad y fin del control político que había provocado lo que en su momento se llamó "universidades vigiladas" (Millas, 1981). Esto incidió tanto en el desarrollo interno de la organización como en su relación con el entorno, al reorientar la conversación institucional hacia la calidad de la docencia.

En este sentido, el Consejo Superior de Educación decretó, a través del Acuerdo Nº 43/93 del 18 de marzo de 1993, el otorgamiento de la plena autonomía a la UDP.

> "El exigente marco de las universidades examinadoras, durante los primeros años, sirvió como un referente positivo que la Universidad debió seguir en su período de formación. Lo cierto es que el proceso de examinación, si bien fue muy desgastador y en ocasiones muy limitante de la innovación académica, contribuyó a establecer elevados estándares de exigencia y con ello lograr el prestigio y reconocimiento en el medio nacional".[7]

Sobre esto cabe señalar que el sistema de educación superior, y las UPI específicamente, se hallaban en constante crecimiento; por ejemplo, entre los años 1990 y 1992 se fundaron 24 nuevas UPI; en el año siguiente, la UDP ya conseguía su autonomía plena. El Consejo Superior de Educación concluye que la UDP presenta en general un adecuado desarrollo institucional y certifica que ha desenvuelto satisfactoriamente su proyecto institucional, en razón de lo cual ha alcanzado la madurez necesaria (plena autonomía) que la habilita para otorgar toda clase de títulos y grados académicos en forma independiente (Consejo Superior de Educación, 1993).

No obstante, el mismo informe antes mencionado afirma que "del análisis global de la examinación selectiva de las carreras de la UDP se desprende que los niveles de exigencia en la evaluación del rendimiento de los alumnos necesitan incrementarse" y "que existen algunas limitaciones referidas al número de profesores con jornada completa, y a la explicitación del proyecto de desarrollo futuro de la institución, pudiendo preverse que ésta adoptará las medidas adecuadas para superarlas" (Consejo Superior de Educación, 1993: pág. 2). Por tanto, la UDP obtiene su autonomía institucional, pero el regulador señala la prevención de incrementar sus niveles de exigencia académica, el

[7] *Ibid.*

número de profesores con jornada completa y, más importante aún, de establecer un plan de desarrollo que guíe los próximos años de la institución (Consejo Superior de Educación, 1993).

En este contexto, la UDP debió abrirse camino en un momento en que el marco de operación de las nuevas UPI no se encontraba claramente definido todavía, por lo tanto, las expectativas respecto de su organización y funcionamiento no se habían consolidado. Así, los entrevistados reconocen que la Universidad recién comenzó a formalizar sus estructuras y a planificar un desarrollo estratégico, después de obtener su autonomía. Un ejemplo de ello es el siguiente enunciado:

> "Hay un hito, más bien una decisión luego de la autonomía, de empezar a hacer procesos sistemáticos y determinados de planificación estratégica y acreditación institucional". (Directivo Administrativo).

Entonces, si bien la UDP es una de las primeras universidades en fundarse, su desarrollo y fuerte expansión ocurre con posterioridad, de manera tardía en comparación con las otras dos universidades bajo análisis. Por ejemplo, la apertura de la carrera de Medicina, hito de un desarrollo universitario complejo y de acumulación de capital reputacional, demoró 20 años en la UDP; la UDD, en cambio, tardó 12 años, y la UAndes abrió la carrera de Medicina al segundo año de su existencia. Una explicación plausible para esta demora es que la UDP buscaba decididamente mantenerse como un proyecto autónomo, lo que implicó a la institución prescindir de las donaciones privadas significativas de empresas y empresarios para financiar su expansión. Como destaca un miembro de la institución, la completa independencia académica del proyecto no podía mantenerse si pasaba a depender de los vaivenes sociales, políticos y económicos:

> “El crecimiento posterior del sistema universitario privado fue una amenaza de la que no podíamos descuidarnos. Siento sana envidia de otras universidades que han logrado contar con recursos externos. Nuestro mayor logro es haber crecido dependiendo prácticamente en un noventa por ciento de la colegiatura que pagaban nuestros alumnos”.[8]

Hacia el año 2003, la universidad Diego Portales sumaba 17 nuevas carreras: Comunicación Multimedial, Medicina, Odontología, Tecnología Médica, Enfermería, Sociología, Ciencia Política, Historia, Literatura, Teatro, Educación Básica, Pedagogía en Educación Parvularia, Ingeniería Civil en Obras Civiles, Ingeniería Civil en

[8] Ibid

Informática y Telecomunicaciones, Ingeniería en Estadística, Ingeniería en Construcción e Ingeniería de Ejecución en Telecomunicaciones.

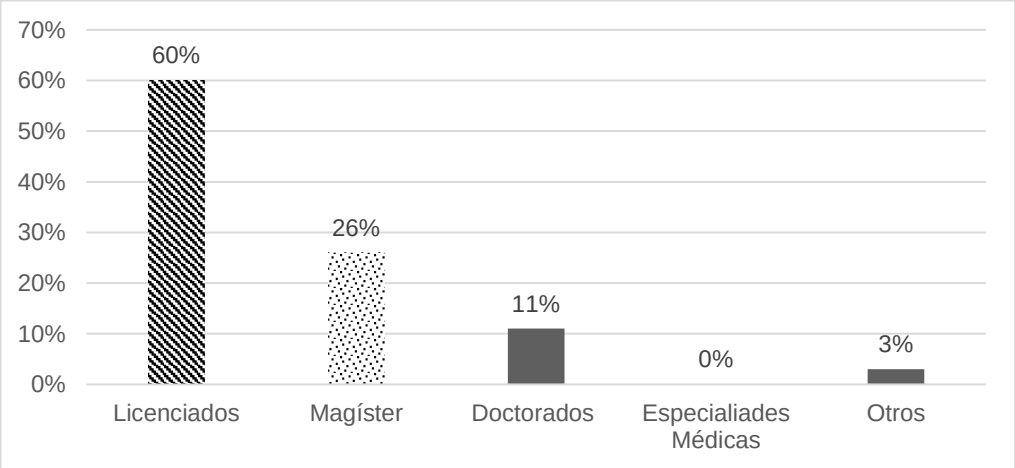
Tabla 5.2: Indicadores Institucionales 1983-2003

Año	Matrícula	Académicos	Alumno/Profesor	Carreras	Facultades
1983	3.459	326	10,61	5	3
1992	5.657	550	10,28	9	5
2003	9.826	1727	5,69	26	8

Fuente: Elaboración propia en base a Téllez, 2000; Vega, 2012.

Asimismo, la incorporación de académicos con alta calificación para el desempeño de sus labores fue fundamental en esta etapa de desarrollo organizativo. En el siguiente gráfico puede observarse que el año 2003, un 37% de los académicos contaba con estudios de postgrado.

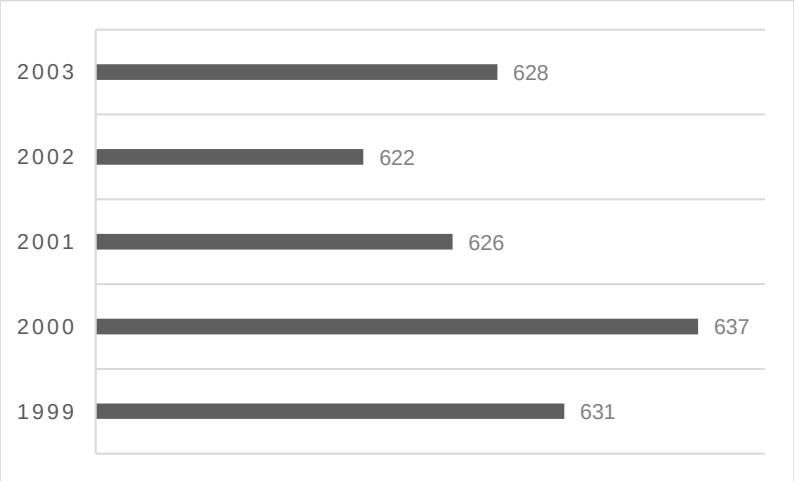
Gráfico 5.1: Tasa porcentual de académicos según titulación año 2003



Fuente: Informe de Autoevaluación Universidad Diego Portales, 2004.

Por su parte, la selectividad académica—medida por los puntajes de ingreso de los estudiantes—fue una práctica tempranamente adoptada en esta etapa de formalización y coordinación, pues se buscaba mantener puntajes promedio sobre los 620 puntos en la PAA, una cifra alta dentro del sistema universitario de la época.

Gráfico 5.2: Promedio PAA o PSU periodo 1999-2003



Fuente: Informe de Autoevaluación Universidad Diego Portales, 2004.

Por tanto, es razonable inferir que alumnos con altos puntajes, que podrían haber optado por una universidad tradicional y más selectiva aún, eligieron no obstante el proyecto UDP, lo que sugiere que esta universidad contaba ya con una acumulación inicial de capital de prestigio que la volvía competitiva en el mercado reputacional.

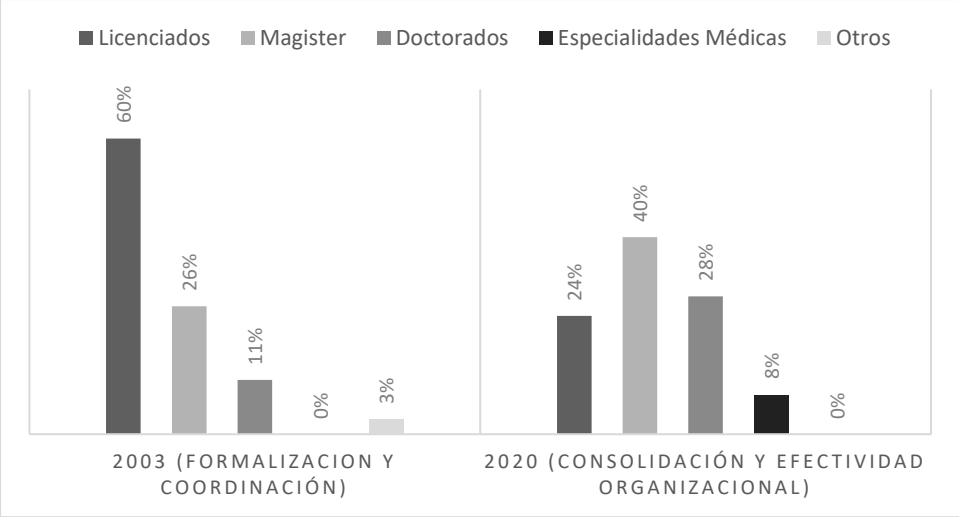
5.1.3 Consolidación y efectividad organizacional 2005-2020: El plan estratégico de Carlos Peña

Luego de obtener la autonomía institucional, la Universidad avanza hacia su consolidación y efectividad organizacional en los diferentes ámbitos de análisis. Este desarrollo se expresa en las funciones académicas a través de una expansión de la oferta, el aseguramiento de la calidad y la nueva composición del estudiante que permiten una mayor diversidad socioeconómica en las aulas; junto con ello, se producen avances sostenidos en investigación y vinculación con el medio. Para situar un punto de inicio de la fase de consolidación y efectividad organizacional es usual referirse al planteamiento y ejecución de un plan estratégico. En el caso de la UDP, ese plan comienza a implementarse el año 2002, bajo la rectoría de Manuel Montt Balmaceda, período durante el cual la Universidad crece un 70% en la oferta de programas. Más adelante, el rector Francisco Javier Cuadra mantuvo la ejecución de dicho plan. Con todo, la mayoría de los entrevistados sitúa el inicio de la consolidación institucional en 2007, con el arribo de Carlos Peña a la Rectoría de la UDP.

> "...con el rector Peña se tiene que avanzar a grados de investigación más importantes. Ahí hicimos una inversión a través de un sistema de reglas de incentivos para producir investigación. Después no basta con investigación y hay que avanzar a nivel de posgrados y doctorados, entonces armamos un área potente con siete doctorados importantes, con buenas redes y eso también requirió una inversión... eso permitió que la Universidad llegara a los niveles de complejidad que tiene ahora". (Académico)

El principal soporte de esa complejización reside en la implementación de un sistema de reglas e incentivos para gestionar el desarrollo del talento académico, que ofrece estabilidad y proyección laboral. Esto permite que los espacios abiertos para docencia e investigación sean habilitados para explotar el máximo potencial intelectual. A su vez, se generan entonces instancias de soporte y decisión dentro de la plana superior de la institución, con la creación de las vicerrectorías de Investigación y Desarrollo, de Pregrado, y Económica y de Administración. De esta forma se genera una institucionalidad apropiada para los fines de la consolidación de las funciones académicas, complejizando las ya existentes y dando impulso a otras, tales como, investigación y postgrado avanzado (programas de doctorado). El siguiente gráfico permite observar un significativo avance en la incorporación de académicos con mayor especialización, pasando de un 37% de docentes con postgrado en 2003 a un 76% en 2020.

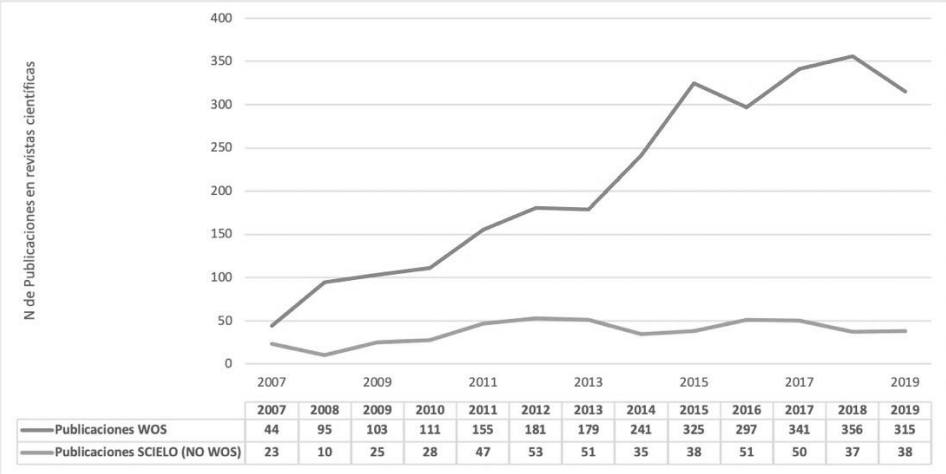
Gráfico 5.3: Tasa porcentual de académicos con grado de magíster o doctorado 2003-2020



Fuente: Informe de Autoevaluación Universidad Diego Portales (2004) e Índices CNED.

Respecto de la investigación, se observa un desarrollo sostenido de la capacidad productiva de sus núcleos académicos, con un aumento significativo de sus publicaciones WoS en un periodo de 10 años, y la incorporación de un grupo de universidades chilenas al ranking SCImago de investigación aplicada.

Gráfico 5.4: Producción investigativa WoS y SciELO



	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Publicaciones WOS	44	95	103	111	155	181	179	241	325	297	341	356	315
Publicaciones SCIELO (NO WOS)	23	10	25	28	47	53	51	35	38	51	50	37	38

Fuente: Elaboración propia en base a Índices CNED.

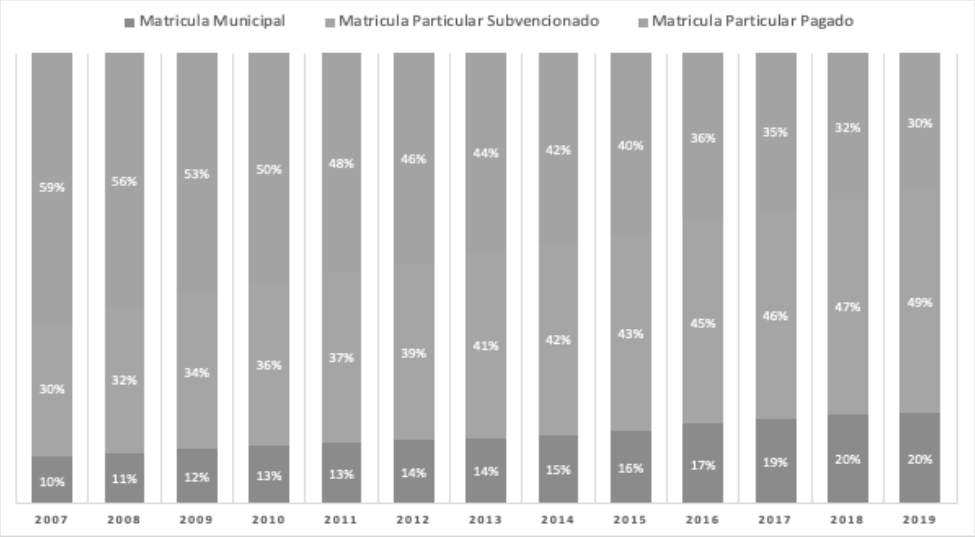
Los programas de doctorado de la UDP también destacan sobre el promedio de las UPI. De estos programas, seis se encuentran acreditados, lo que significa que la Universidad cuenta con núcleos de investigación de calidad, que elaboran productos significativos en sus respectivas áreas y generan sus propias redes nacionales e internacionales. El sello del pluralismo se aplica también a las investigaciones disciplinarias, según se señala en varias entrevistas:

> "...Grandes proyectos de investigación, estos fondos de gran envergadura, los Fondecyt, los Milenio, los Anillos de Investigación, son formas innovadoras de responder a preguntas de investigación, trabajando con distintas miradas ideológicas y teóricas... La investigación es fundamental, y la innovación y la investigación ahora no tienen que ver con temas innovadores, sino con interdisciplina, con colaboración". (Directiva Administrativa)

De acuerdo con los valores declarados desde sus inicios, la Universidad se propone diversificar el origen socioeconómico y cultural de sus estudiantes, buscando una representación de ellos que responda lo más cercanamente posible a su distribución entre colegios municipales, privados subvencionados y privados pagados. Con esto la universidad procura completar la materialización de sus valores en el proyecto académico: pluralismo de contenidos a través de la libertad de cátedra; pluralismo de los

docentes, con diversidad de representaciones políticas y académicas; y pluralismo de su cuerpo estudiantil, en el que se expresa la diversidad socioeconómica y cultural del país. El año 2019, la proporción de alumnos provenientes de los tres tipos de instituciones escolares fue similar a la distribución de la matrícula entre dichas instituciones a nivel nacional, con solo una moderada sobrerrepresentación en el caso de los alumnos de colegios particulares pagados.[9]

Gráfico 5.5: Matrícula de pregrado según dependencia del establecimiento de origen



Fuente: Elaboración propia en base a Índices CNED.

La evolución en el tiempo de esta composición social del cuerpo estudiantil es interesante; en poco más de una década se duplica la participación del sector municipal y aumenta en un 19% la participación del sector particular subvencionado, alcanzando entre ambos grupos—que representan a los hogares de menores ingresos relativos de la sociedad chilena—a casi un 70% del total del estudiantado. En tanto, durante el mismo periodo disminuye la participación del sector particular pagado, que corresponde a jóvenes relativamente más pudientes, en 29%. Esta evolución habría compensado la tendencia anterior al ingreso mayoritario de alumnos pertenecientes a los grupos más favorecidos y a los colegios particulares pagados. Dicho en otras palabras, la Universidad deja de atender a un nicho de mercado principalmente de clase alta, para alinearse con la

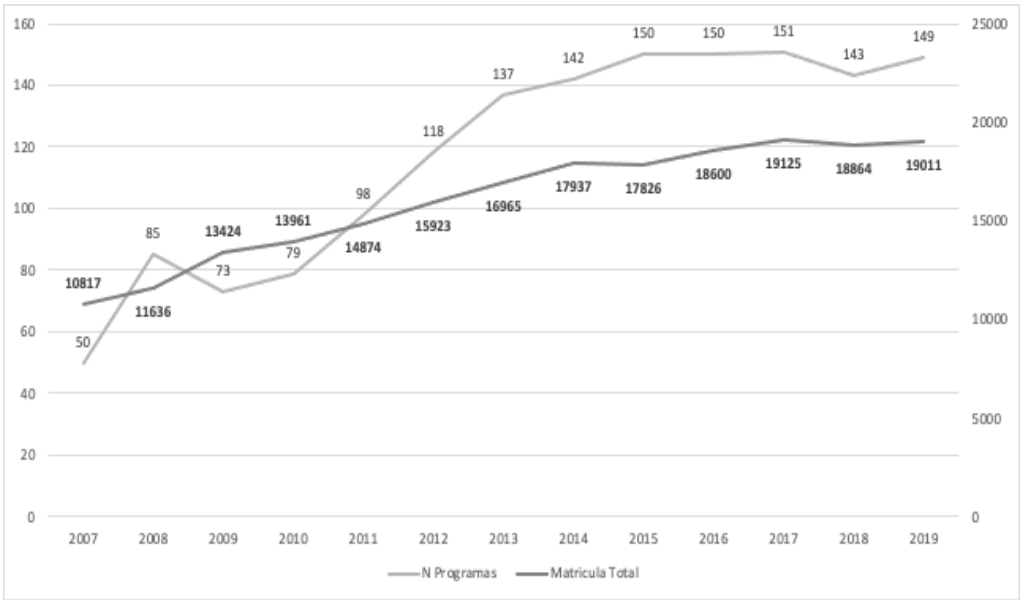
[9] Matrícula en establecimientos educacionales en funcionamiento según dependencia administrativa 2019:
Municipal: 34,3% / Servicio local: 1,6% / Particular subvencionada 56% / Particular pagada: 8,8% / Administración delegada: 1,2% (Fuente: Centro de Estudios MINEDUC).

realidad social del país y democratizar el acceso, sin con ello reducir de forma significativa la selectividad académica de la institución. Ésta asume así su propósito declarado de contribuir a una renovación y ampliación de las élites profesionales del país:

> "... La realidad del mercado laboral, por ejemplo, que es uno de los énfasis de este tipo de universidades y en concreto es un énfasis de la Universidad Diego Portales, que precisamente bajo su lema de diversificar las élites se enorgullece y procura tener estudiantes que no son de la cota mil[10]... sabemos que esas personas no tienen después redes para ingresar al mundo laboral, sino que lo que tienen es su título profesional". (Directiva Académica)

Lo anterior se vio facilitado por las políticas de financiamiento estatal para los estudiantes de las instituciones privadas independientes creadas a partir de la década de 1980. Estas políticas se iniciaron con becas y créditos estudiantiles introducidos a partir del año 2006 (CAE) y culminaron con la gratuidad Universitaria en 2016. Estos beneficios están destinados a subsidiar los estudios de estudiantes pertenecientes a los sectores de menores ingresos relativos, particularmente los estratos bajos de la clase media. Justamente durante esos años, la matrícula de la UDP experimenta un importante aumento, creciendo en un 76%.

Gráfico 5.6: Número de programas y matrícula total 2007-2019

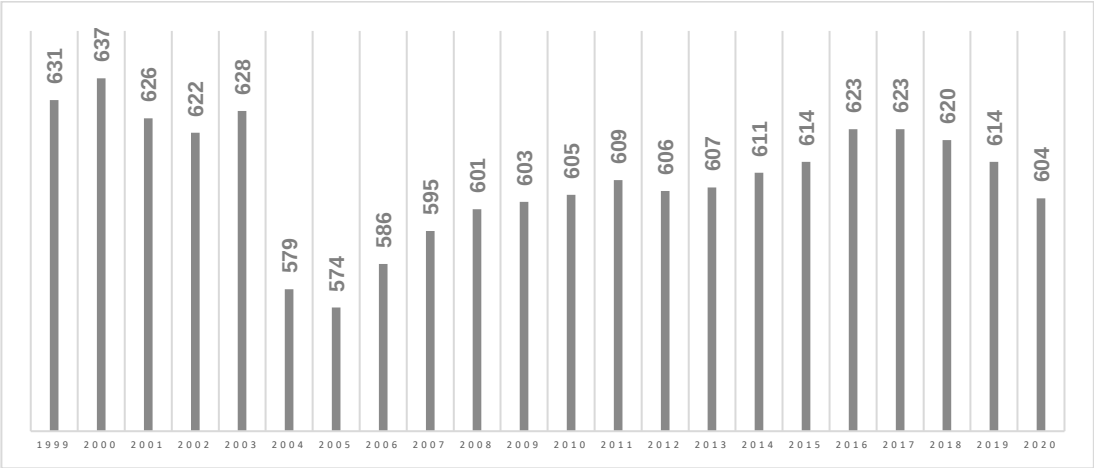


Fuente: Elaboración propia en base a Registro Histórico SIES.

[10] Refiere a la ubicación geográfica de las universidades Adolfo Ibáñez, del Desarrollo y de los Andes, ubicadas en el límite superior de la ciudad de Santiago (1.000 msnm) y que atienden a los estratos de ingresos medio-altos y altos de la sociedad.

El ingreso de estudiantes subsidiados por el Estado coincide con los cambios en la composición del alumnado. Durante este mismo periodo, la proporción entre estudiantes de establecimientos privados y subvencionados/municipales pasa de un 60%-40% a un 30%-70%, todo esto mientras la oferta se expande y la matrícula crece, como muestra el gráfico anterior.

Gráfico 5.7: Puntajes promedio PSU de estudiantes de primer año 2003 - 2020



Fuente: Elaboración propia en base Informe de Autoevaluación 2004 Universidad Diego Portales (periodo 1999-2004) y DEMRE (periodo 2005-2020).

No obstante, es importante mencionar que la UDP ha mantenido un aumento gradual de su matrícula balanceando selectividad académica y diversidad. En el año 2011, se incorporó al SUA[11]. En la admisión de 2013, fue la quinta universidad más selectiva del sistema nacional (Universidad Diego Portales, 2013), posición que mantiene hasta ahora (proceso de ingreso de 2020). Sin embargo, su ingreso a la gratuidad significó también asumir riesgos y desafíos tanto en sus niveles de selectividad como en la sustentabilidad económica del proyecto institucional y en su autonomía.

> "La decisión de entrar a la gratuidad por parte de la Universidad fue una decisión largamente discutida y había buenos y sólidos argumentos para una y otra opción. Finalmente, la Universidad optó por entrar a ella, porque entendíamos que en un escenario dentro de la modalidad del esquema de gratuidad era mucho más posible llevar a cabo nuestro proyecto universitario y ser fiel con los principios que la organización se había dado como actor de la educación superior". (Directivo Académico)

[11] El Sistema Único de Admisión (SUA) es un proceso integrado, simultáneo, nacional, transparente, objetivo, dinámico y anual que es utilizado como principal método de selección a las universidades del Consejo de Rectores y de las universidades privadas adscritas a dicho Sistema (DEMRE, 2020).

Por su parte, con los datos anteriormente expuestos es posible señalar que la modificación de las características socioeconómicas de su matrícula fue un elemento clave en su consolidación porque respondió a los sellos institucionales que dieron vida a la UDP.

5.2 Gobierno universitario efectivo: balance de poder y tensión entre partes interesadas

La UDP desde sus inicios propone un gobierno universitario con mayor flexibilidad y participación. En su primera fase organizacional se diferencia fuertemente de otras UPI con la incorporación de los estudiantes como actor relevante en la toma de decisiones. Finalmente, la madurez de su proyecto institucional permite transitar desde un gobierno colegiado a un gobierno corporativo.

5.2.1 Nacimiento y formación (1982-1993): Tensión entre el rector y sus decanos

Las UPI objeto de esta investigación proponen regímenes de gobierno interno para poder decidir, dirigir y coordinar las acciones de la organización de manera coherente con los fines institucionales que declara perseguir. En una primera fase, los fines actúan como un horizonte amplio con base en cual se articulan las distintas funciones de la universidad: desde los procesos de selección de estudiantes y académicos hasta la búsqueda de recursos para inversión y su administración. Dicho horizonte se dibuja, tal como se menciona en el apartado anterior, a partir de los objetivos y valores institucionales que guían las acciones y decisiones frente a los desafíos y oportunidades del desarrollo organizativo. En el caso de la UDP, ya vimos, ese sello orientador está compuesto por los valores de innovación, tradición y pluralismo, tal como fueron entendidos desde el comienzo.

En tal sentido, cabe indagar ahora cómo esos valores se expresan en el gobierno de esta Universidad. Al igual que en el caso de las otras universidades estudiadas, al inicio se apela fuertemente a la figura de los fundadores, considerando que su impulso y su fuerza permiten a la institución nacer, dar sus primeros pasos y desenvolverse. La organización no posee aun una trayectoria ni una estructura estable que permitan orientarse, adoptar procedimientos bien definidos e impulsar acciones hacia los fines institucionales. Por lo mismo, en esta etapa el liderazgo de los fundadores es un elemento

fundamental. Allí la figura del primer rector, don Manuel Montt Balmaceda, emerge con nitidez:

> "El liderazgo que ejerció la UDP en su primera etapa estuvo marcado por la figura de su rector. En este sentido, la función de liderazgo institucional que debe tener un rector, Manuel Montt la supo cumplir muy bien. Era un hombre brillante, muy erudito. Probablemente era el rector más sobresaliente de la primera generación que fundó el sistema universitario privado".[12]

Sin embargo, llama la atención que el rector y principal fundador no tenía oficina en la Universidad, y delegaba la toma de decisiones en el prorrector y los decanos: "En sus primeros años la Universidad presenta una relativa ausencia de sus autoridades centrales. Es del caso señalar que el propio rector no tenía oficina en las dependencias de la Universidad. Los decanos de cada una de sus escuelas solo se relacionaban con la casa central a través de su prorrector, función que cumplía en aquel entonces Enrique Prieto" (Téllez, 2000: pág. 14). Por tanto, en sus primeros años el control institucional estuvo separado de la administración académica, manteniéndose el grupo fundador a relativa distancia de la gestión mediante una amplia delegación de responsabilidades. Sin embargo, hacia finales de la década de 1980 las autoridades centrales intensifican su presencia en la Universidad y buscan limitar la libertad que hasta ese momento habían gozado los decanos, generándose un conflicto de atribuciones.

Por otra parte, es importante tener en cuenta que las características personales de los liderazgos suelen destacarse por sobre las características de la organización, sobre todo cuando estas aún no se encuentran estabilizadas ni se han consolidado. En esas situaciones, los conocimientos y habilidades de un líder o un grupo directivo pueden traspasarse directamente al acervo institucional y moldear a la aún maleable organización. Esto cobra todavía mayor relevancia en esta institución que era una de las primeras tres UPI creadas en Chile, por tanto, no existía ningún modelo cercano que se pudiese imitar o servir como patrón de buenas prácticas.

En el caso de la UDP, junto con la figura del rector, los diferentes estamentos que componían la Universidad participaban en el gobierno; por ejemplo, el año 1986 se crea formalmente la Federación de Estudiantes de la Universidad Diego Portales, y se incorpora un representante de ella al consejo académico de la Universidad. Este hecho es relevante para la futura evolución del gobierno universitario, en tanto las UPI tendían, en

[12] Frases recuperadas desde las entrevistas hechas por Rodrigo Vega Massó para *Rectores Líderes. Cuatro Experiencias de Fundadores de Universidades Privadas* (2013: pág. 144).

un comienzo, a mantener estructuras de participación más informales y flexibles y sin una clara participación del estudiantado. Con todo, afirma Téllez (2000: pág. 15), que "no obstante existiese movimiento estudiantil, carecen los alumnos a lo largo de los años, de un sentido de pertenencia, a lo sumo había un sentido de pertenencia frente a la propia escuela, pero no frente a la universidad". Esto coincide con una federación acéfala entre 1987 y 1994, señal indicadora de la baja participación e interés del alumnado.

También los trabajadores de la Universidad formaron un sindicato, otro hecho singular en el contexto de la época y la realidad de una UPI. El comentario de un miembro de la UDP recogido en otro estudio resume de la siguiente manera las innovaciones introducidas tempranamente con relación a la participación de estudiantes y trabajadores:

> "Nosotros lo vimos como una forma de sistematizar y generar canales racionales de entendimiento y aprovechar la energía de los alumnos en beneficio del desarrollo de la Universidad. El presidente de la Federación de Estudiantes luego fue incorporado al consejo académico. Otro aspecto que destacar es que la Universidad tiene sindicato de trabajadores, que nació bajo el primer conflicto interno serio que vivió la institución y con el cual se han desarrollado sucesivas negociaciones colectivas; en ocasiones hubo entendimiento y en otros, distanciamientos".[13]

Sin duda las acciones anteriores buscaban promover la participación y el pluralismo; sin embargo, el contexto normativo (social y legal) de la época no permitió que se instalara un gobierno universitario representativo. A pesar de ello, se sentó un precedente y se avanzó hacia un modelo con mayor participación de la comunidad universitaria que pudiese contrapesar el liderazgo unipersonal. Otro balance de fuerzas organizacionales reside en la forma de procesar la participación en la toma de decisiones: no todas ellas son fruto de la deliberación. Sobre esto debe notarse que queda instalada la idea de que la participación directa de los estamentos no es deseable, señalándose como un referente negativo el gobierno de la Universidad de Chile:

> "Hay un elemento que ha favorecido eso, que a diferencia del modelo de la Universidad de Chile en la cual las facultades son muy autónomas respecto a la administración central, casi que es muy difícil moverlas, en esta Universidad no pasa... Un ejemplo que a mí me parece bien crítico es que los decanos no son elegidos por las comunidades, son elegidos por el rector... entonces las figuras de los decanos son figuras que tienen que estar alineadas". (Directivo Administrativo).

Se pretende, por lo mismo, crear un equilibrio entre la legitimidad de un órgano académico ampliado y las virtudes de la especialización en la administración:

[13] *Ibid.*

> "...un mix entre una universidad muy ejecutiva, muy empresarial, y la Universidad de Chile que es totalmente paralizante según este punto de vista. Es un mix porque de alguna forma el gobierno universitario se dota con esta legitimidad de comunidad". (Directivo Administrativo).

Según la evidencia disponible, en esta etapa el gobierno avanza, paso a paso, buscando por sobre todo su continuidad y estabilidad, sin contar todavía con un plan u objetivos claros que guíen sus decisiones:

> "A pesar de lo anterior, la gestión administrativa no tuvo por su parte una estructura muy desarrollada, vale decir, no se fijaron metas y objetivos muy explícitos. En la voz de su propio fundador, se observa que la estructura y planificación no respondieron necesariamente a la existencia de un plan estratégico explícito. La explicación se encuentra en la necesidad de que las presiones externas obligaban a trabajar por resultados visibles, generar buenos programas de estudios, captar buenos profesores, en el fondo, forjar su propio prestigio".[14]

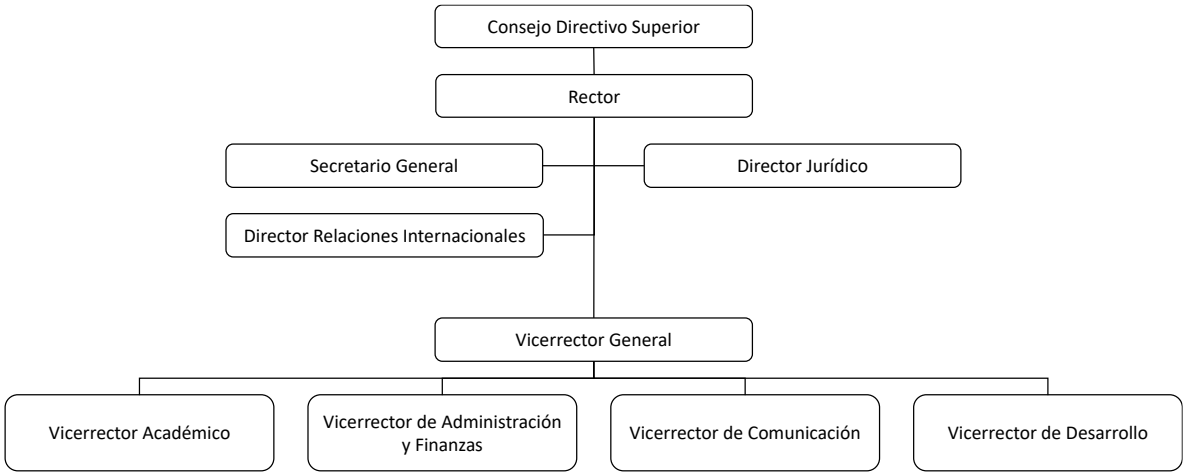
En síntesis en su fase de nacimiento y formación la UDP pasa por periodos donde el Rector tiene mayor poder frente a sus decanos y otro momentos donde los decanos adquieren mayor protagonismo. Por tanto, la UDP en su siguiente fase de desarrollo organizacional deberá formalizar sus procesos de toma de decisiones y establecer mayor claridad en sus metas y objetivos institucionales.

5.2.2 Formalización y coordinación (1994-2004): Carlos Peña y su Plan de Desarrollo

Durante su etapa de formalización y coordinación, el gobierno universitario no presenta grandes variaciones en sus lineamientos generales, sino que continúa desarrollando y perfeccionando los mecanismos que de manera incipiente manifiesta en su etapa de nacimiento. En el Reglamento General de la Universidad Diego Portales del año 2002, se definen y determinan los órganos de gobierno y sus facultades.

[14] Ibid

Figura 5.1: Organigrama UDP 2002



Fuente: Adaptación de Informe de Autoevaluación UDP, 2004.

El gobierno universitario tenía funciones políticas, administrativas, académicas, de comunicación y desarrollo: "Las funciones esenciales se cumplen mediante órganos unipersonales y colegiados que cooperan con flexibilidad para decidir y ejecutar las políticas, estrategias y tácticas tendientes al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales" (Universidad Diego Portales, 2004: pág. 34). En la tabla siguiente se observan las funciones del gobierno y sus principales responsables, y se confirma una mayor presencia de órganos unipersonales, donde los órganos colegiados solo intervienen en las funciones políticas y académicas.

Tabla 5.3: Funciones del gobierno universitario y responsables año 2002

Función	Órgano unipersonal	Órgano colegiado
Política	Rector, Vicerrector general, Secretario General, Director jurídico y Director de relaciones internacionales	Consejo Directivo Superior
Académica	Vicerrector académico	Consejo Académico Consejos de Facultad, de Escuelas y de Departamentos
Comunicación	Vicerrector de comunicación	
Desarrollo	Vicerrector de desarrollo	Inexistente
Administración	Vicerrector de administración y finanzas	Inexistente

Fuente: Elaboración propia en base a Informe de Autoevaluación Universidad Diego Portales 2004.

Con todo, el Informe de Autoevaluación UDP señala que durante el primer semestre de ese año se trabajaba en el desarrollo de una nueva estructura organizacional a nivel directivo superior que pudiese responder de mejor manera a los desafíos que enfrenta la institución. Llama la atención que no se hace referencia a la Federación de Estudiantes en el apartado de gobierno y administración, lo que sugiere que en aquella época su participación era todavía escasa o limitada.

Así también, la figura del rector continúa representando la personalización de la visión de futuro de la Universidad. En esta etapa existe una transición entre el primer rector, Manuel Montt y su sucesor, Francisco Javier Cuadra (2004-2005) quien es fuertemente cuestionado por la comunidad universitaria, invocando los valores democráticos que inspiran a la Universidad. La razón es que el nuevo rector había participado en el gobierno del general Augusto Pinochet, como ministro y embajador. La presión de la comunidad tuvo efecto, y Manuel Montt volvió a asumir como rector interino entre los años 2005 y 2006. Luego, el año 2007 asume la Rectoría el profesor Carlos Peña, quien había participado en el diseño del modelo de desarrollo 2003-2007 de la UDP, era ex decano de la Facultad de Derecho y vicerrector académico de la Universidad. Carlos Peña permanece en la Rectoría hasta hoy (octubre de 2021)[15], en virtud de sucesivas nuevas designaciones.[16]

> "... Desde el 2000, cuando el rector Peña asume la Vicerrectoría Académica y después la Rectoría, y fuertemente desde año 2008 en adelante... hubo un esfuerzo importante por institucionalizar la universidad; o sea, en el fondo, institucionalizar los procesos, los reglamentos, crear un sistema de gobierno reglamentado, generar resoluciones, empezar un poco a reglamentar cosas que se hacían en la práctica". (Directivo Administrativo)

[15] En todo este proceso de desarrollo, en junio del 2004, se produce el primer cambio de rector de la Universidad, situación que motivó la separación de los cargos de presidente y rector, manteniendo Manuel Montt Balmaceda, rector-fundador, el cargo de presidente de la Fundación Universidad Diego Portales, y asumiendo como rector el abogado y analista político Francisco Javier Cuadra, quien permaneció en el cargo hasta noviembre del 2005. Ante la renuncia del señor Cuadra y por acuerdo del Consejo Directivo Superior, con fecha 5 de diciembre de 2005, Manuel Montt Balmaceda asumió la rectoría de manera indefinida.
Tras un período de búsqueda que se inició en junio de 2006, el Consejo Directivo Superior de la Universidad, en sesión realizada el 3 de octubre de 2006, acordó -por unanimidad de sus miembros- nombrar al decano de la Facultad de Derecho de la propia Universidad, Carlos Peña González, como rector de la Universidad Diego Portales (Vega, 2012: pág. 97).

[16] Artículo vigésimo séptimo.- Para ser rector se requiere cumplir con los siguientes requisitos: a) tener título profesional universitario o grado académico, y b) haber ejercido funciones docentes o de investigación en la Universidad durante, al menos, tres años. El rector será designado con el voto conforme de los dos tercios de los miembros del Consejo en ejercicio. Durará cuatro años en su cargo y podrá ser reelegido (Estatutos Universidad Diego Portales).

Ese esfuerzo por institucionalizar procesos se materializa, entre otros aspectos, en las orientaciones estratégicas que recogen la visión de futuro de la UDP, sistematizando los lineamientos estratégicos emanados del gobierno y presentándolos como un cuerpo articulado de ideas y proyecciones (Universidad Diego Portales, 2004).

Al mismo tiempo, dicho documento transita desde sistematizaciones conceptuales y abstractas a una materialización en indicadores, y continúa con un esfuerzo sostenido de planificación que se verá reflejado en etapas posteriores. Sin embargo, al finalizar su fase de formalización y coordinación, la UDP se somete a la acreditación de la CNA, la cual observa deficiencias de gobernabilidad, señalando que los avances obtenidos son aún insuficientes: "la aspiración de transformar a la Universidad en una institución compleja y completa no se traduce en la definición de áreas prioritarias, metas exigibles y plazos estimados para ellas, elementos esenciales para poder avanzar hacia ese objetivo" (Comisión Nacional de Acreditación de Pregrado, 2004: pág. 6). Esto es relevante porque a ojos de la CNAP el gobierno universitario estaba concentrado en pocas personas y no progresaba hacia una mayor planificación institucional:

> "La primera planificación estratégica la hizo la Universidad el año 95' y de ahí hasta el día de hoy, obviamente que los procesos de planificación han ido sofisticándose mucho en el tiempo, pero ya en el año 95' hay una primera voluntad de empezar a sistematizar; las dos primeras planificaciones (1995-200, 2000-2005) eran planificaciones más abstractas, más conceptuales, y a partir del 2004 hacia adelante empezamos a operar con indicadores". (Administrativo)

Sin duda, ese proceso de planificación y formalización requería una fuerte identidad y cultura institucionales que, aunque estaban siendo promovidas por las autoridades universitarias, aún no producían todos sus frutos. Dicha identidad se construía también mirando hacia afuera, al entorno, en lo referido al concepto de "buena universidad" que buscaba rescatar la tradición del sistema de educación superior chileno:

> "...Para ser una Universidad de verdad desde el principio, ésta debe ser pluralista, que haya un gobierno universitario que sea un punto de encuentro e independencia critica". (Directiva Administrativa)

En términos funcionales, el gobierno universitario debe expresar esa identidad y cultura institucional bajo el respeto a los valores promovidos por la UDP. De lo contrario, las autoridades pierden la legitimidad y el apoyo de la comunidad universitaria. Ejemplo de ello fue la fuerte presión que terminó con la salida del rector Cuadra, quien para un

sector significativo de la comunidad universitaria no representaba los valores institucionales.

> "Un referente, un discurso, una narrativa que todo el mundo internaliza y es impresionante, pero hay una lealtad al proyecto de la Universidad que no se ve en todas partes, quizás esta autonomía que tenemos los académicos y académicas hagan que uno sea más leal al proyecto". (Directiva Administrativa)

En este sentido, la autonomía y la libertad académica contribuyeron fuertemente a sostener la lealtad al proyecto institucional en una fase organizacional que avanzó hacia mayor libertad y participación, pero sin perder la orientación de los sellos fundacionales.

5.2.3 Consolidación y efectividad organizacional (2005-2020): De un gobierno colegiado a un gobierno corporativo

Esta fase de consolidación comienza con la crítica de la CNA al gobierno de la UDP "... es importante analizar la conveniencia organizacional de que el equipo de dirección forme parte, aunque sea minoritariamente, tanto de las instancias de gestión de la Universidad como de aquellas de control de esta; la concentración de excesivas responsabilidades en un grupo reducido de personas puede afectar su capacidad de evaluar objetivamente la gestión y el proceso de maduración institucional que se está desarrollando" (Comisión Nacional de Acreditación de Pregrado, 2004: pág. 5). Por tanto, se plantea el desafío de descentralizar y formalizar el gobierno universitario.

En respuesta, durante el siguiente periodo, el gobierno de la UDP se complejiza en su estructura y en su funcionamiento, en línea con el tamaño y la diversificación de la matrícula, los niveles académicos y los desafíos de la instalación de la investigación y de un régimen de producción científica.

La agenda pública incide de manera explícita y directa en el desarrollo institucional de la UDP, lo que es percibido positivamente porque la sitúa en "el centro de la realidad". De esta forma, no sólo el gobierno institucional es impactado por la opinión pública, sino que también sus autoridades y los académicos de la institución inciden sobre ella mediante su participación en el debate público. En este plano, el rector Peña asume un rol determinante, como intelectual público y columnista de la edición dominical de uno de los principales periódicos chilenos; además, comienza a ser consultado continuamente por los medios de comunicación masiva, constituyéndose en un referente de opinión sobre

los más diversos asuntos de la agenda nacional. A su turno, la institución en su conjunto—a través de sus académicos—adquiere una activa presencia en los medios y aporta al debate nacional en diversos temas.

Así, la UDP, de acuerdo con su sello de pluralismo y vocación pública, debe preocuparse no solo por dar expresión a sus diferentes voces internas, sino que también debe dar cabida a las voces externas que hacen eco dentro de la institución. Se genera de esta forma una estructura funcional que busca mantener en equilibrio esas fuerzas dentro de la organización. Lo anterior se manifiesta en los procesos de toma de decisión, que los entrevistados perciben y describen como una tensión en diversas direcciones, donde los académicos cobran mayor relevancia en la construcción del gobierno universitario.

> "Hacia arriba, este arranque pluralista, diverso como se define la Universidad, hace que cada profesor y cada uno de los miembros de su comunidad sean personas con mucha autonomía e independencia, y eso hace que esas personas tengan liderazgo, precisamente ellos a veces mueven las barreras, las fronteras... tanto en opinión como en sus respectivos campos académicos. Así también que sube y construye la identidad y la naturaleza de la Universidad". (Académica)

Una fuerza que contrapesa esta influencia desde abajo hacia arriba (o desde la periferia hacia el centro) es aquella provista por los mecanismos que regulan la participación, administración y toma de decisiones. Esto genera un marco normativo común y propio de la comunidad universitaria, que evita la captura del poder por parte de personas o grupos minoritarios.

En este sentido, la complejización de la organización se vincula con varias iteraciones y diferentes instancias de participación, que van desde un gobierno colegiado hasta el gobierno corporativo, que separa nítidamente la gestión administrativa de la gestión académica. Este diseño es destacado por la CNA en el cuarto periodo de acreditación: "El sistema de gobierno comprende dos esferas de deliberación y de competencia: por una parte el Consejo Directivo Superior, encargado del control de las políticas estratégicas de la Universidad y la supervisión financiera y patrimonial; y por otra, el Consejo Académico, que delibera acerca de los objetivos y planes académicos y cuyas decisiones se someten a un control procedimental del Consejo Directivo Superior". (Comisión Nacional de Acreditación, 2018: pág.3)

A su vez, esto aparece respaldado por una estructura organizativa compleja, cuyo valor se reconoce:

> "La profesionalización completa de las estructuras administrativas de la Universidad... Se han constituido tres vicerrectorías altamente profesionalizadas que poseen mucha autonomía para gestionar y desarrollar sus campos y quehacer propio... cada una de esas vicerrectorías se ha ido especializando y contribuye a desarrollar su quehacer y llevar mejor control y desarrollo de sus procesos". (Directiva Académica)

Tabla 5.4: Funciones del gobierno universitario y responsables 2020

Función	Órgano unipersonal	Órgano colegiado
Política	Rector	Consejo Superior Directivo
Académico	Vicerrector de Pregrado	Consejo Académico
Desarrollo	Vicerrector Académico y de Desarrollo	Inexistente
Administración	Vicerrector Económico y de Administración	Comité Coordinación de Rectoría
Control	Contralor	Comité de Auditoría

Fuente: Elaboración propia en base a Reglamento General UDP, 2016.

Es importante mencionar que en la fase de consolidación se reestructura el gobierno universitario y se formalizan nuevos órganos colegiados, como el Comité de Coordinación de Rectoría y el Comité de Auditoría. Esto último es de gran relevancia, dado que el gobierno asume una nueva función de control que antes no estaba formalizada y que tiene como propósito "velar por el cumplimiento de las disposiciones legales, estatutarias y reglamentarias vigentes, la preservación del patrimonio y el uso de los recursos de la Universidad en los términos previamente establecidos por las disposiciones e instancias que correspondan" (Reglamento General UDP, 2016: pág. 2). Junto con lo anterior, se observa una mayor distribución del poder, pues las decisiones son tomadas en conjunto o en consulta por órganos unipersonales y colegiados.

En este avance se señala de manera reiterada el valor de la institucionalización en el desarrollo del gobierno universitario. Este aspecto, que es relevante en todas las fases de desarrollo, no significa la desaparición de las voces críticas:

> "Existen unas formas institucionales que se han ido quedando chicas, en la medida en que la universidad se ha hecho cada vez más compleja. Porque obviamente el rector Peña es un líder innato, es un intelectual reconocido y eso ha significado por supuesto una suerte de aglutinamiento que funcionó muy bien hasta hace un tiempo y.... sigue siendo el mismo líder, el mismo intelectual reconocido y admirado; sin embargo, dada la complejidad de la Universidad, me parece que probablemente harían falta más formas que las que existen con los consejos de facultad, con la asociación de académicos...". (Directiva Académica)

Por su parte, las UPI han enfrentado algunos problemas complejos que los gobiernos de las respectivas universidades debieron sortear para sostener sus valores, su proyecto

institucional y su conformidad con el marco legal chileno. Uno de estos problemas, que no tocó directamente a la UDP pero que le impuso representar con nitidez su posición frente a los poderes públicos y la sociedad, dice relación con la legitimidad institucional y el prestigio organizacional dentro del sistema universitario nacional. Este problema se presentó cuando las UPI fueron cuestionadas respecto de sus esquemas financieros y organizacionales, que habrían permitido el retiro de ganancias por parte de sus controladores a través del arriendo de los terrenos e inmuebles que las universidades utilizarían para su funcionamiento (Cámara de Diputados, 2013; Guzmán *et al.*, 2014; Monckeberg, 2013). En el caso de la UDP, su gobierno corporativo se adelantó al momento más grave de esa crisis y mostró la existencia de una clara separación entre el poder fiduciario de la Universidad, investido en el Consejo Superior Directivo −que integran solamente miembros externos a la institución− y sin control alguno de tipo patrimonial, el que reside única y exclusivamente en la Fundación, soporte jurídico de la UDP.[17]

> "Los miembros del Consejo Superior de la Universidad no son dueños de nada, son como cualquier fundación de una ONG, tienen una dieta por hacer su función y por la cual responden, y tiene una responsabilidad patrimonial, porque responden por sus decisiones, pero no tienen ninguna propiedad en la Universidad... la institución ha tenido un sistema en el cual la Universidad es dueña del 100% de su patrimonio, por ende inmediatamente se eliminó todo el problema del lucro que sale por el lado de los arriendos". (Directivo Administrativo)

El segundo problema digno de ser mencionado es la incorporación de la UDP al sistema de gratuidad. En efecto, el proyecto y los valores sostenidos por la UDP, esencialmente de carácter pluralista y vocación pública, dieron lugar a que se entendiera por parte de la comunidad y sus autoridades que la decisión correcta era ingresar a este sistema, a pesar de que dicha decisión generaba gran incertidumbre sobre la cantidad de ingresos con los que contaría efectivamente la Universidad en el futuro, lo que podría amenazar su autonomía, estabilidad financiera y crecimiento. Esta discusión fue liderada por las autoridades principales del gobierno de la institución, que impulsó un proceso de deliberación al interior de la comunidad universitaria. Este debate se realizó en todas las unidades académicas, ponderando su responsabilidad con respecto al futuro del sistema universitario chileno y al rol que le cabía a la UDP y sus valores propios en esta coyuntura. Como señala uno de los entrevistados:

[17] Ver Estatutos Universidad Diego Portales.

> “El mismo proceso de gratuidad fue un proceso que estaba lleno de incertidumbre... Estaba la opinión [que] en la línea de la UDP [sostenía que] nosotros debíamos acceder a la gratuidad porque obviamente eso está totalmente acorde con todos nuestros valores de pluralismo socioeconómico, pero, por [otra] parte había dudas con respecto a cómo −en ese momento no se sabían los aranceles y nada, era una política a ciegas con gran riesgo financiero—[…] cuál iba a ser el impacto económico”. (Directivo Administrativo)

Finalmente se han suscitado otros problemas -de orden social y reivindicativos− que dan lugar y suponen procesos complejos de deliberación, participación y consenso (no siempre logrado) en la comunidad universitaria. En estos conflictos, cabe destacar la fuerza del estamento estudiantil, que se ha movilizado activamente en favor de mayor calidad y cobertura de la educación en Chile y/o reivindican los derechos de las mujeres y a una educación no sexista. En su despliegue, estos conflictos generan polémicas internas en la comunidad, denuncias, paralizaciones académicas e incluso tomas de dependencias universitarias. El gobierno institucional se ha visto en la dificultad de no siempre encontrar interlocutores legítimos para buscar soluciones, debido al carácter inorgánico de las movilizaciones estudiantiles y la ausencia de instancias representativas y de vocería. En las entrevistas refieren a un fenómeno de híper deliberación:

> "Se aumentó el número de los estudiantes que están en los consejos de facultad, fue una demanda en algunas de las tomas y lo lograron, ocho representantes del estudiantado. Pero tampoco es que todos estén de acuerdo entre ellos, no había un peso en sus decisiones para empujar hacia algo, entonces finalmente era como un diálogo de sordos". (Directiva Administrativa)

En suma, la consolidación del gobierno universitario se ha logrado a través de un mayor y mejor equilibrio de poderes internos, una más intensa deliberación y participación de la comunidad académica en los procesos de decisión, y una adecuada canalización de las demandas estudiantiles, aspecto este último no siempre fácil de lograr. Un logro importante en este sentido es la capacidad para hacer frente a la captura de poder por parte de grupos internos o externos, ya sea a través de la adscripción a una ideología propia de las “universidades militantes” (Medina Echavarría, 1967) o de la conformación de grupos de interés que impongan sus lógicas y subordinen la autonomía institucional y el pluralismo propios de la libertad académica. Incluso la politización del claustro es un riesgo continuo, según manifiesta un entrevistado:

> “Siempre ha estado ese temor ahí, efectivamente porque vincula la Universidad con el ciclo político y no es el mejor de los diseños. También era un riesgo […] difícil de evitar por la historia por la cual optó la Diego Portales, la de ser una Universidad relativamente

grande, más diversa y ubicada en territorios del centro de Santiago...". (Directiva Académica)

5.3 Modelo de Negocios Sustentable: los desafíos de la masificación

El modelo de negocios es fundamental para sostener el proyecto académico de las IES más aún para las UPI que no cuentan con subsidios estatales. Por tanto, en su fase de nacimiento y formación la principal vía de ingresos de la UDP fue el arancel que pagaban las familias. No obstante, esto no fue suficiente para enfrentar un proceso de fuerte expansión del proyecto institucional que requirió acceder a préstamos internacionales. Por último, en este apartado se describe como el modelo de negocios logró hacer frente a los desafíos de la gratuidad y avanzar hacia su consolidación y efectividad organizacional.

5.3.1 Nacimiento y formación (1982-1993): El ideal de independencia y autonomía económica

Un proyecto institucional busca obtener los recursos necesarios para su creación y funcionamiento a través de su modelo de negocios. Por su parte, y como fue mencionado anteriormente, la UDP heredó la trayectoria del IPEVE y se constituyó como una alternativa de continuidad hacia estudios universitarios de muchos de los egresados de este Instituto. La fundación de una nueva universidad requería de mayores capacidades financieras, por tanto, se diseñó un nuevo modelo económico que se benefició de la transferencia de estudiantes con el fin de asegurar rápidamente el financiamiento operativo, basado principalmente en la recaudación de ingresos a través del pago de aranceles de los estudiantes. De esta forma, se redujo el riesgo económico y el modelo se hizo más sustentable para el contexto de la época: Manuel Montt Balmaceda afirmaba que "Otro hecho relevante es que la Universidad nace al alero de uno de los institutos más prestigiosos del país, como era el IPEVE… la Universidad nace a la vida pública con tres mil alumnos que se traspasaron del instituto a continuar estudios en la naciente universidad". (Vega, 2012: pág. 142).

En su etapa inicial, las UPI se financiaron a través de los aportes de sus fundadores, donaciones y/o gracias al cobro de aranceles previsto en el DFL Nº4 de 1980 que permite trasladar el costo de la docencia a sus beneficiarios. Esto último adquiere gran relevancia para el proyecto de la UDP, porque como fue mencionado anteriormente le permitió

mostrar mayor independencia de grupos o controladores. En este contexto, puesto que los recursos requeridos por una universidad en su fase de nacimiento y formación suponen una mayor diversificación de ingresos, las donaciones aparecen como una alternativa que se discute.

> "Las donaciones en Chile son un mecanismo de financiamiento siempre deseado, ideal, idealizado incluso, pero que para la UDP siempre ha sido marginal, dado que en Chile no existe una cultura muy arraigada de donaciones a las instituciones y cuando estas existen, que no son menores en algunos casos, están muy relacionadas a la pertenencia de grupos religiosos y políticos, característica que no comparte la UDP". (Directivo Académico)

En esta línea, se promueve asimismo la profesionalización del quehacer financiero, con el propósito de maximizar los excedentes para invertir en el crecimiento y expansión de la Universidad. En palabras de su fundador:

> "En los aspectos económico-administrativos, siempre recurrí a las personas más especializadas. El equipo de administración de la Universidad era muy pequeño. Esto se modificó con la creación de nuevas facultades. Con el paso de los años, he visto cómo la Universidad ha crecido no sólo en alumnos, sino también en personal administrativo. Lo que en una etapa era muy familiar después se fue haciendo muy impersonal y técnico". (Vega, 2002: pág. 145)

Respecto de la inversión en infraestructura importa destacar que la UDP comenzó de forma muy austera: "La pequeña casa de Av. Ejército 260, apenas alcanzaba para cubrir las necesidades básicas tanto de los alumnos como del personal administrativo. Puede que haya tenido razón Manuel Montt al decir, tal vez irónicamente, "que nuestra universidad nace en condiciones sensiblemente superiores a la Sorbonne",[18] haciendo un paralelo entre lo que ocurría en la austera y única sala con que contaba dicha Universidad y las dependencias con que contaba la Portales" (Téllez, 2000: pág. 23). Sin embargo, el modelo de negocios instaurado en los primeros años de la UDP permitió que en 1992 contara con 19.021 m^2 construidos en 12.669 m^2 de terreno (Universidad Diego Portales, 2004: pág. 5).

Al finalizar el año 1993 y alcanzar la plena autonomía, la UDP demuestra una solidez financiera que es reconocida por el Consejo de Educación Superior: "Revisadas las diversas áreas funcionales de la entidad, en especial, la administración de ingresos y gastos, el control del personal y de las remuneraciones, el endeudamiento y otras, no se detectaron situaciones que impliquen algún grado de riesgo económico para la entidad y

[18] Véase, "Inauguración del año académico". Boletín Nº1. Universidad Diego Portales, abril de 1983.

se advirtió que las transacciones son adecuadamente controladas y registradas" (Consejo Superior de Educación, 1993: pág. 2).

5.3.2 Formalización y coordinación (1994-2004): Fuerte expansión con el aval del Banco Mundial

A medida que la organización fue creciendo tanto en número de programas como en matrícula, cantidad de docentes y personal, requirió asimismo incorporar nuevas técnicas para administrar de manera responsable y transparente sus recursos y patrimonio. Esto cobra mayor importancia aún cuando se considera que, de acuerdo con lo declarado, la UDP se financiaba aproximadamente en un 90% vía aranceles pagados por sus estudiantes y no recibía donaciones. Por tanto, en la etapa de expansión de la matrícula, se incorporan esquemas más complejos de análisis de costos, y para el manejo de recursos, inversiones de riesgo financiero:

> "La fórmula precisamente es tener un sistema de costeo bastante fino, pero simple, de todos los costos en forma sistemática de la Universidad, en forma tal que al evaluar un proyecto efectivamente se incorporen todos esos costos y no sea una evaluación muy parcializada que suele haber en las universidades, donde se ocultan o dejan sumergidos costos que son muy importantes". (Directivo Académico)

En la fase de formalización y coordinación, la UDP comienza a adquirir robustez económica e implementa vías adicionales de financiamiento a través del endeudamiento bancario. Un hito en este sentido representa el préstamo obtenido el año 2003 por esta Universidad de la Corporación Financiera Internacional, brazo privado del Banco Mundial, por un monto de UF 1 millón, equivalente a aproximadamente 23 millones de dólares, que toma la forma de un bono securitizado a ser pagado en 8 años con los ingreses provenientes de los aranceles pagados por los estudiantes de las escuelas de derecho, diseño, relaciones públicas y periodismo. La UDP fue la primera institución educativa que usó este tipo de financiamiento, el cual recibió una positiva evaluación de la CFI.[19]

[19] Como informa el CFI, "The bonds received a AA- rating by the local affiliates of Moody's, Standard & Poor's, and Fitch. This represented an increase from the University's single-A rating. The issue, which was oversubscribed, was placed among domestic institutional investors, including pension funds, insurance companies, and mutual funds. The bonds priced tight to expectations, yielding 240bps over Chilean Treasury securities. Overall, the transaction helped a successful private university to innovatively raise capital and help build its investor base. It also provided a demonstration model for replication elsewhere. It contributed to the development of domestic capital markets and expansion of the local currency financing options available to

Gracias a este préstamo, la UDP aumentó fuertemente la infraestructura proyectada para asumir una expansión educativa de casi un 70%, con 17 nuevos programas de pregrado. Se describe la adopción de este mecanismo de la siguiente forma:

> "La Universidad para expandirse, y para aprovechar la expansión de toda la industria de la educación superior, recurrió regular, normal y responsablemente al endeudamiento financiero para invertir en infraestructura... Se hizo apalancado por buenos resultados económicos y, por tanto, se llegó al techo de endeudamiento... desde ahí en adelante lo que la Universidad ha hecho es precisamente amortizar toda su deuda y rebajar el nivel de endeudamiento general...". (Directivo Académico)

Los buenos resultados económicos de la Universidad y su buen comportamiento financiero le permitieron mantener su independencia, sin necesidad de obtener recursos por la vía de donaciones de grupos privados.

> "Su viabilidad económica depende solo de su propia gestión y no de terceros, esta es una Universidad que no está asociada a ningún grupo o relacionada a ningún grupo empresarial, ni religioso, ni político y por lo cual su financiamiento proviene casi exclusivamente de su propia gestión". (Directivo Académico)

Tabla 5.5: Monto de donaciones periodo 2001-2019 en UPI

Institución	Monto donación
Universidad de los Andes	$ 94.533.191.126
Universidad del Desarrollo	$17.713.595.732
Universidad Alberto Hurtado	$13.336.843.770
Universidad Adolfo Ibáñez	$6.801.510.480
Universidad Finis Terrae	$6.652.636.638
Universidad Andrés Bello	$5.031.001.207
Universidad Viña del Mar	$3.800.426.379
Universidad Mayor	$2.798.917.286
Universidad San Sebastián	$2.571.110.160
Universidad Diego Portales	$2.523.387.903

Fuente: Elaboración propia en base a datos SIES.

educational institutions. IFC, Universidad Diego Portales. Disponible en: https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/bcf86301-0d63-4e45-a68d-023eb2676f22/UDP.pdf?MOD=AJPERES&CVID=jh3Ug.t

Si bien es cierto que la principal vía de financiamiento es el pago de matrículas y aranceles, además de los créditos bancarios, la UDP igualmente ha ido incrementando en el tiempo la obtención de donaciones. De acuerdo con la información provista por el uso de la Ley de Donaciones, la UDP fue la décima de 37 universidades durante el período 2001-2019 en cuanto al monto de recepción de donaciones, aunque la cantidad de recursos es significativamente inferior al de otras universidades:

Por tanto, puede inferirse que la UDP, al tomar distancia de una estrategia de crecimiento basada en un monto significativo de donaciones, ha intentado asemejarse a las universidades públicas, tomando distancia de otras UPI que han descansado más significativamente en este componente de su modelo de negocios.

> "Después de un proceso de crecimiento que tuvo todo el sistema universitario chileno, la UDP también apostó por un crecimiento bastante agresivo, hizo una política de reinversión total de todas sus utilidades en esa campaña de crecimiento y así fue como se consolidó como una universidad compleja". (Directivo Académico).

En tal sentido, la CNA sostenía, con relación a esta etapa de formalización y coordinación de la UDP, que esta Universidad "ha desarrollado una eficiente gestión financiera institucional, que le permitió adelantarse a una crisis de crecimiento e implementar una serie de mecanismos de control externo que han afectado positivamente la disciplina administrativa interna" (Comisión Nacional de Acreditación de Pregrado, 2004: pág. 5). Por tanto, la UDP comienza la consolidación de su modelo de negocios con un sistema financiero transparente, ordenado y al servicio del proyecto académico.

5.3.3 Consolidación y efectividad organizacional (2005-2020): Los desafíos de la gratuidad

En esta fase hacia su consolidación, la UDP buscó maximizar el beneficio económico e implementó tempranamente un sistema informático que centralizó todo el presupuesto de la Universidad. Esta práctica es uno de los hitos de la consolidación del modelo de negocios, en tanto no deja ningún cabo suelto en el uso de los recursos y permite tener una perspectiva total, en tiempo real y altamente fiable de la ejecución presupuestaria:

> "Nosotros tenemos implementado SAP sobre el cual montamos todo este modelo.... y que nos permite hacer un control muy, muy efectivo del presupuesto... impide del todo la ejecución de gastos que no estén contemplados en el presupuesto, es muy riguroso y ha ayudado mucho a generar una disciplina y una cultura presupuestaria muy profesional y seria". (Directivo Académico)

La CNA destaca el uso de este sistema, y señala en el segundo proceso de acreditación que "La Universidad cuenta con una gestión financiera ordenada, los recursos se asignan en forma coherente con los planes de desarrollo, metas y objetivos propuestos. Asimismo, se ha ejercido un adecuado control administrativo y financiero de estos" (Comisión Nacional de Acreditación, 2008: pág. 7).

Por su parte, la ejecución presupuestaria mantiene un adecuado balance entre ingresos y gastos. En la siguiente tabla se puede observar que la principal fuente de ingresos son los aranceles, con una variación de -2,1% en el periodo 2013-2019. Igualmente, se observa una disminución de ingresos por cursos y programas de extensión, así como de donaciones, de -2,6% y -1,2%, respectivamente. También se observa un aumento del 5,4% en los ingresos por prestación de servicios.

Tabla 5.6: Ingresos periodo 2013-2018 (%)

Indicador	2013	2018	Diferencia
Aranceles	91,5	89,3	-2,1
Aportes basales y fondos concursables	2,2	3,5	1,3
Ingresos de cursos y programas de extensión	3,1	0,5	-2,6
Prestación de servicios	0,0	5,4	5,4
Donaciones	1,5	0,2	-1,2
Otros ingresos	1,1	0,5	-0,6
Ingresos no operacionales	0,7	0,6	-0,1
Totales $MM en periodo	**54.467.803**	**70.357.491**	**15.889.688**

Fuente: Elaboración propia en base a datos SIES.

También los egresos presentan variaciones durante el mismo periodo, disminuyendo los gastos por administración y ventas en -3% y las remuneraciones de académicos en -4,8%. Aún así, la ejecución presupuestaria obtiene para ambos periodos un margen positivo de M$1.748.527 en 2013 y de M$2.524.870 en 2018.

Tabla 5.7: Egresos periodo 2013-2018 (%)

Indicador	2013	2018	Diferencia
Gastos de administración y ventas	25,8	22,8	-3,0
Otros gastos operacionales	7,3	8,2	0,
Gastos no operacionales	3,3	4,6	1,3
Académicos	39,7	34,9	-4,8
Administrativos	9,	11,1	1,8
Directivos	7,4	6,6	-0,8
Otras remuneraciones	7,1	11,9	4,7
Totales $MM en periodo	52.719.276	67.832.621	15.113.345

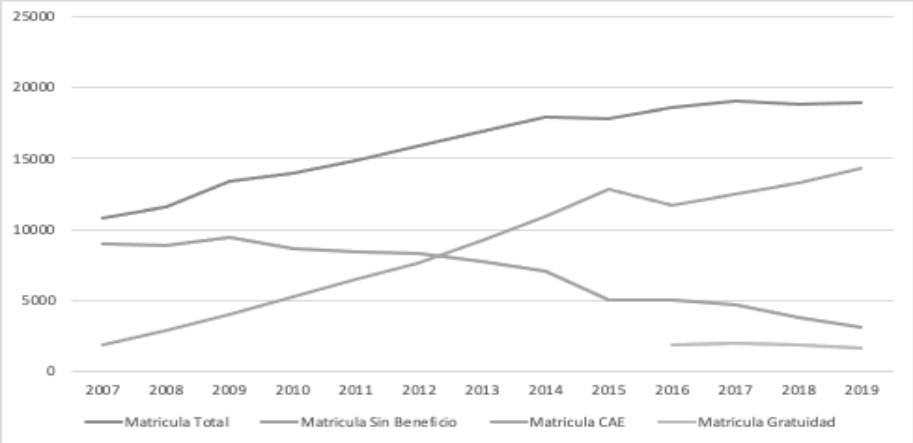
Fuente: Elaboración propia en base a datos SIES.

Otro aspecto que incide en la consolidación del modelo de negocios es el cambio en la caracterización y dimensión de la matrícula que se verifica desde el año 2006 en adelante, en coincidencia con la primera acreditación de la UDP. Durante este periodo, la Universidad pasó de atender a un grupo de estudiantes con capacidad de pago a hacerse cargo de alumnos con menores ingresos que, por tanto, necesitan acceder a becas y/o créditos del Estado. De hecho, el CAE instaurado en 2005, deviene en otro hito económico para la UDP, al permitirle aumentar significativamente la matrícula y, con ello, aumentar también su flujo de ingreso y capacidad de endeudamiento financiero. Esto se ve favorecido por el hecho de que las universidades podían, hasta el 2016, regular por sí mismas el precio de sus aranceles:

> "El desarrollo del CAE fue un elemento que permitió el ingreso a grupos medios en una primera instancia y fue progresivo. Además, esto coincidió con un ciclo de expansión de la Universidad, por lo tanto, la posibilidad de crecer dentro del segmento alto de colegios privados era acotado y la Universidad creció en los segmentos medios fuertemente durante todo el proceso de expansión". (Directiva Académica)

El crecimiento progresivo de la matrícula total coincide con el aumento de la matrícula con CAE (y, posteriormente, en condiciones de gratuidad). Por tanto, los estudiantes sin beneficios estatales disminuyen significativamente. Estos datos son coherentes con el descenso de la matrícula de alumnos provenientes de colegios privados, pasando estos de un 59% a un 30% en el periodo 2007-2019. De esta forma, a través de los beneficios otorgados por el Estado, la UDP obtiene una cantidad importante de sus ingresos, aspecto que posteriormente amenazaría el modelo de negocios.

Gráfico 5.8: Matrícula según beneficios de créditos del Estado



Fuente: Elaboración propia en base a datos Comisión Ingresa.

Durante las entrevistas, se menciona continuamente la independencia de la UDP respecto de partes interesadas que pudiesen influir dentro de la organización, en particular de un modelo de negocios financiado a través de aportes provenientes de un pequeño grupo de donantes privados. No obstante, esta independencia se ha visto amenazada y tensionada por la dependencia económica de sus estudiantes de subsidios estatales. En especial, la gratuidad del acceso a las universidades −acogida voluntariamente e implementada a partir del año 2016− generó una tensión entre los valores institucionales de autonomía y calidad. Este efecto se debió a la fuerte dependencia económica respecto del Estado que provocó el subsidio de gratuidad, el cual, a su turno, se basa no en los costos efectivos de las universidades sino en un valor determinado inicialmente por la Subsecretaría de Educación Superior y posteriormente por un comité de expertos instituido por la Ley 21.901.

> "En este minuto nos preocupan las definiciones institucionales que está haciendo el gobierno [nacional], porque finalmente la definición de los aranceles regulados está introduciendo demasiada incertidumbre en el sistema y ninguno de nosotros imaginó que los aranceles podrían ser peores a los que tenemos hoy día. Ha habido una serie de acomodos institucionales, porque efectivamente el per cápita tiende a bajar con la gratuidad y la Universidad ha hecho un esfuerzo por ser eficiente al máximo en sus procesos sin perder calidad". (Directiva Académica)

Los informes emanados de la CNA (2018: pág. 5) ven con preocupación que, en el caso de la UDP, "la propia Universidad estima que, como consecuencia de su adscripción a la gratuidad, los ingresos cayeron en $1.560 millones durante 2016 y $1.788 millones en el año 2018. La situación financiera, calificable como suficiente para el cumplimiento de su proyecto educativo, limita su capacidad de expansión. De igual manera, existe riesgo de enfrentar dificultades financieras si es que la actual estructura de ingresos sufriera alguna disminución".

Por su parte, en los estados financieros del año 2016 se observa que el arancel determinado por la Universidad tiene un valor promedio per cápita de $4,48 millones de pesos por alumno; mientras que el arancel regulado por el MINEDUC lo avalúa en $3,27 millones de pesos, lo que equivale a un 37% menos. Por lo mismo, en esta Universidad la gratuidad genera tensión entre la opción de mantener la diversidad socioeconómica en su matrícula −diversidad que la gratuidad favorece−, y una inminente disminución de sus ingresos. Esto último se produciría no solamente por efecto de la regulación de los aranceles, sino también por la fijación gubernamental de la tasa en que pueden aumentar anualmente las vacantes de las universidades acogidas a la gratuidad. Lo anterior podría

incidir en la selectividad académica de la institución y, más adelante, en una disminución de algunos de los elementos que contribuyen a la calidad de sus desempeños. De cualquier modo, y a pesar de los riesgos involucradas en ella, la política de gratuidad sigue siendo evaluada en esta Universidad como positiva para la diversidad y equidad del acceso:

> "… definitivamente acelera el proceso de diversificación en la composición que tenía la Universidad, hoy día la Universidad tiene alrededor de un 40% de estudiantes gratuitos, lo que cuando partió era muy diferente en términos demográficos; [la Universidad] es mucho más grande que cuando partió, pero también es mucho más diversa …". (Directiva Académica)

En concreto, la UDP experimentó en 2018 una pérdida de $8.497.000.000 por la aplicación de la gratuidad. Sin embargo, la Universidad liberó asimismo recursos que antes destinaba a subsidiar becas y otras ayudas a los estudiantes de estos seis deciles que ahora se benefician con la gratuidad. Esto significó reducir ese año la pérdida a $4.532.000.000: "Puede entonces afirmarse que, si bien la política de gratuidad afectó las condiciones materiales de la Universidad, ello no se tradujo, al menos hasta ahora, en un efecto que lesionara o disminuyera sus capacidades estratégicas ni el proyecto intelectual que la anima" (Universidad Diego Portales, 2018: pág. 9).

En este sentido es posible afirmar que el modelo de negocios de la UDP es sustentable con sus funciones académicas y explica en gran medida el cambio socioeconómico de su matrícula.

5.4 Reconocimiento Público y Estatus de Mercado: tradición y convergencia

La UDP en su fase de nacimiento y formación trató de acumular capital de prestigio a través de la contratación de un grupo de académicos ideológicamente diversos como una señal al mercado de mayor pluralismo. Luego de diez años de vida organizacional la UDP avanzó sostenidamente para estar presenta en la discusión pública como un actor relevante, decisión estratégica que consolidó su reconocimiento público y estatus de mercado cuando ingresa al Consejo de Rectores de Universidades de Chile, lo que significó el reconocimiento de sus pares de mayor antigüedad y tradición en el sistema de ES chileno.

5.4.1 Nacimiento y formación (1982-1993): Estatus a través de mayor pluralismo

Al igual que cualquiera otra organización, las universidades, en su nacimiento, luchan para sobrevivir apelando a las capacidades y motivación de sus miembros, quienes sostienen y guían su desarrollo y expansión. En tal sentido, es importante recordar que la UDP tuvo su origen en el IPEVE, instituto profesional con más de 20 años de trayectoria. Hereda, por tanto -al menos inicialmente- el capital reputacional de esa institución. Adicionalmente, la figura de los fundadores sostiene y puede incrementar el prestigio de la nueva Universidad. Es lo que ocurre en este caso con la figura de don Manuel Montt, un connotado y respetado abogado, empresario y académico que ya antes había sido exitoso en la gestión del IPEVE, como se señala más arriba.

Sin embargo, al inicio había inevitables limitaciones a la acumulación de capital reputacional. La UDP fue fundada en el año 1982, bajo un gobierno militar de corte autoritario cuya reforma de la educación superior excluyó a las UPI de cualquier aporte estatal directo (Brunner, 2008). Esta restricción presupuestaria obligó a las UPI a enfocarse en sectores socioeconómicos con capacidad de pago. De esta forma, el prestigio y estatus que construye la Universidad está limitado al comienzo por el propio entorno en el que nace, sumado a la escasa madurez del sistema universitario privado independiente y a la limitada difusión de información sobre este nuevo sector emergente. Por tanto, el prestigio y estatus deben obtenerse principalmente mediante la captación del talento, tanto de docentes como de estudiantes. Por ejemplo, la UDP selecciona un grupo de académicos ideológicamente diverso y apuesta a integrar a estudiantes competitivos de estatus socioeconómico medio con capacidad de pago. Sobre esto se señala que:

> "En sus inicios, la Universidad albergó a muchos académicos exonerados de la Universidad de Chile. Entonces, en su primer momento…, desde su nacimiento hasta el año 2000, fue una Universidad chica, privada en el sentido económico de sus estudiantes, pero diversa en el sentido intelectual". (Directivo Administrativo)

Adicionalmente, la UDP hizo desde el comienzo un esfuerzo por ser reconocida institucionalmente como una Universidad que buscaba tener y exhibir pluralismo ideológico y un grado mayor de participación estudiantil. Esto la distanciaba de otras UPI que no fomentaban la participación estudiantil y eran ideológicamente más homogéneas:

> "Una universidad de verdad desde el principio debe contar con un modelo de una universidad pluralista y con un gobierno universitario que sea un punto de encuentro y de independencia crítica... otras universidades que se comportan más como privadas, como

colegios, sin centros de alumnos.... se alejaban de este modelo ideal". (Directivo Administrativo)

Por otro lado, en esos años iniciales existían fuertes asimetrías de información respecto de la calidad de las universidades chilenas. Frente al Estado, la sociedad civil y el mercado, la principal fuente y símbolo de prestigio eran la antigüedad de las instituciones y su tradición. Para competir en este mercado imperfecto, las UPI debían especializarse en ciertos segmentos del mercado estudiantil, captar profesionales académicamente reputados y estudiantes con puntajes sobre el promedio en la Prueba de Aptitud Académica (PAA). En tal sentido, la UDP tomó una decisión riesgosa, basada en la consistencia de su proyecto institucional, que sin duda le agregó valor de prestigio dentro del sistema nacional de educación superior:

"La UDP hizo su opción por el sistema público de evaluación [luego de que] llevaba ya siete años bajo la supervisión de instituciones examinadoras, pese a lo cual voluntariamente se sometió a la supervisión del Consejo Superior de Educación[20], actitud que pone de manifiesto la seriedad y trasparencia del desarrollo institucional de la Universidad, y el ánimo de esta para obtener la plena autonomía a través de un exigente proceso global de evaluación externa". (Consejo Superior de Educación, 1993: pág. 2)En síntesis en su fase de nacimiento y formación la UDP heredó cierto capital de prestigio y estatus de mercado del IPEVE, el que fue en aumento gracias a la trayectoria de sus fundadores, a la contratación de académicos de reconocida trayectoria y diversidad intelectual, entre otros.

5.4.2 Formalización y coordinación (1994-2004): La importancia de influir en la agenda pública

En esta segunda fase de su desarrollo organizativo y ya con más de 10 años de funcionamiento, la UDP comienza gradualmente a adquirir prestigio y estatus a través de

[20] Principales funciones del Consejo Superior de Educación (Congreso Nacional de Chile, 1990):

a) Pronunciarse sobre los proyectos institucionales que presenten las distintas universidades e institutos profesionales para los efectos de su reconocimiento oficial;
b) Verificar progresivamente el desarrollo de los proyectos institucionales de conformidad a las normas de acreditación establecidas en esta ley (LOCE);
c) Establecer sistema de examinación selectiva para las instituciones de educación sometidas a procesos de acreditación, salvo que el Consejo declare exentas determinadas carreras.

sus egresados, que aumentan de 1.200 titulados el año 1993 a 12.200 el año 2004. Algunos egresados destacados ocupan cargos de representación popular (diputados, senadores y alcaldes) y otros asumen posiciones directivas en organismos públicos, empresas privadas y organismos no gubernamentales.

Junto con lo anterior, la comisión que redactó el proyecto de ley que reformó la Justicia Penal en Chile en 1994 fue presidida por el académico Cristián Riego, y su secretario fue Mauricio Duce (BCN, 2020), ambos docentes de la Facultad de Derecho de la UDP. Esta importante labor pública sumó significativamente al capital reputacional de la UDP, porque significó el reconocimiento público a estudios académicos de gran impacto "que se concentraron en los trabajos emprendidos por un grupo de académicos de la Facultad de Derecho de la UDP, la que desde el año 1991 inició investigaciones empíricas y dogmáticas en el área. Uno de los trabajos más relevantes de esta primera etapa de trabajo es un estudio empírico y dogmático de evaluación crítica del proceso inquisitivo financiado por la Fundación Ford entre los años 1992 y 1994. Dicho estudio concluyó con la publicación de dos volúmenes que generaron un gran impacto público y que fueron utilizados como base para construir la crítica al sistema inquisitivo en Chile" (Duce, 2004: pág. 6).

Así, la UDP comienza a plasmar su sello de compromiso público a través de la participación de sus académicos y egresados en diferentes instancias deliberativas y políticas.

Otro hito que aportó a esta acumulación gradual de prestigio fue la inauguración de la Facultad de Medicina en el año 2002. Al asumir un área de alta complejidad como es la médica y de salud, la UDP muestra que se está transformando en una universidad completa, expande su cobertura de áreas de conocimiento y muestra la voluntad y capacidad de financiar una iniciativa de costo mayor.

Por último, el año 2004 la UDP se somete voluntariamente al sistema experimental de acreditación de universidades en las áreas de gestión institucional, docencia de pregrado e infraestructura y equipamiento. Luego del proceso de autoevaluación y visita de pares evaluadores, la CNAP otorgó 4 años de acreditación a la UDP, transformándose de esta manera en una de las primeras UPI en obtener dicho reconocimiento.[21]

[21] El Decreto Supremo N° 51 del Ministerio de Educación (1999) estableció una "comisión de evaluación de la calidad de programas de pregrado de instituciones autónomas de educación superior", con la tarea de poner en marcha planes experimentales de acreditación y diseñar un sistema nacional de aseguramiento de la calidad para el país.

5.4.3 Consolidación y efectividad organizacional (2005-2020): Ingreso al Consejo de Rectores de Universidades de Chile

En la fase de consolidación y efectividad organizacional hay cada vez más y mejores mecanismos para evaluar la calidad de las universidades, según se vio en el Capítulo 2. Los primeros instrumentos utilizados fueron, como se acaba de registrar, los de acreditación nacional (e internacional en algunos casos), que entregan información al Estado, la sociedad y el mercado sobre la solidez de los proyectos universitarios. Posteriormente aparecen los rankings nacionales e internacionales elaborados por instituciones que miden y comparan la calidad relativa de dichos proyectos.

En tal sentido, la Universidad comienza a aparecer en diferentes rankings elaborados por medios de comunicación y agencias especializadas, presentando de manera constante y consistente buenos indicadores de calidad. Ejemplo de esto es la presencia continua de la UDP en el ranking SCImago, que mide cantidad e impacto de la investigación académica y denota así grados mayores de complejidad institucional. La UDP aparece por primera vez en este ranking el año 2010. En dicha ocasión, la UDP y la Universidad Andrés Bello fueron las dos únicas UPI bien posicionadas.

En el año 2011, la UDP toma la decisión de ingresar al SUA, dependiente de la Universidad de Chile. De esta manera, la selección de sus estudiantes queda en manos de una agencia externa, lo cual indica que la Universidad confiaba a esta altura ya plenamente en su capital reputacional y, por ende, en su capacidad de atraer competitivamente a un grupo de los mejores estudiantes egresados de la enseñanza media. Dos años después, ese supuesto se confirmó: la UDP fue la quinta universidad más selectiva del sistema.

Otro hito en la consolidación del estatus de la Universidad fue su ingreso, en el año 2019, al selecto grupo de universidades que integran el tradicional CRUCH,[22] organismo que actúa como una instancia representativa del poder y el prestigio universitarios en el país. Este acontecimiento supone no solo haber alcanzado niveles organizacionales y de

[22] El Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas (CRUCH) se crea en el 14 de agosto del año 1954, en virtud a lo establecido en la Ley N° 11. 575, artículo 36, letra c, que define al CRUCH como un organismo de coordinación de la labor universitaria de la Nación. Se le asigna también la tarea de mejorar el rendimiento y calidad de la enseñanza universitaria a través de un trabajo propositivo. En la actualidad, el Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas está integrado por los rectores de las treinta universidades estatales y no estatales con vocación pública del país y lo preside el Ministro(a) de Educación (CRUCH, 2021).

desempeño de relativa complejidad y calidad, sino que, además, mostrar un claro compromiso con la vocación pública de las universidades y con el desarrollo del país y sus regiones. Lo anterior se debe a que, entre sus funciones legales, el Consejo de Rectores constituye una instancia de interlocución con el Ministerio de Educación, órgano encargado de las políticas, regulaciones y financiamiento de la educación superior:

> "Entonces hay otra dimensión de lo público que […] tiene que ver justamente con buscar estos estándares de transparencia y compromiso con la esfera pública que la Universidad ha perseguido. Entonces, desde este otro punto de vista, [ella] sí tiene una orientación pública, ya sea al estar comprometida con la institucionalidad o participar en esos procesos". (Directivo Administrativo)

Por tanto, la forma en que la Universidad se mide a sí misma y la forma en que la sociedad la evalúa, cambian: las partes interesadas son ahora diferentes y por ende el prestigio también es distinto y compite al interior de un grupo de universidades de mayor trayectoria, dimensión y estatus.

> "El prestigio es un concepto muy difícil, porque depende para quién. Por ejemplo, para un estudiante promedio puede ser visto desde la empleabilidad... pero desde el punto de vista institucional representa lo que la universidad se ha autoimpuesto como este ideal de ser una universidad que vela por ciertos procesos y tiene una vocación de una universidad que participa en los procesos estandarizados, que se somete a los procesos de autoevaluación y que quiere participar en las instancias de gobierno como el CRUCH...". (Directivo Administrativo)

Dado este nuevo escenario que la Universidad se autoimpone, comienza ella por sí misma a medirse de manera diferente y a buscar nuevos horizontes; la frontera de lo posible se encuentra ahora más allá de lo realizado anteriormente y las exigencias del nuevo entorno donde se desenvuelve la obligan a apuntar hacia objetivos superiores para mantenerse en esta carrera. Así, en esta línea de vanguardia y diferenciación, la Universidad comienza a construir su estatus basándose en otros indicadores, constituidos principalmente por investigación, posgrados y doctorados:

> "La cobertura de educación superior que alcanzó Chile también es una cobertura equiparable a países desarrollados... no hay por donde crecer en términos demográficos, de personas, ni de cobertura; porque ambos, digamos, ya estábamos en niveles próximos al techo en el país. Por lo tanto, el único crecimiento posible que se visualiza para las universidades en general en Chile y nosotros particularmente, es el crecimiento del posgrado y de la investigación". (Directivo Académico)

Por último, es importante mencionar que la UDP ha participado desde 2004 en cuatro procesos sucesivos de acreditación institucional, y en el último de ellos (año 2018) logró acreditar la totalidad de las áreas evaluadas: gestión institucional, docencia de pregrado, vinculación con el medio, postgrados e investigación. Adicionalmente, ha mantenido la acreditación por cinco años[23] en los sucesivos procesos de evaluación externa, acumulando un capital de prestigio elevado entre las UPI y en todo el sistema universitario del país.

5.5 Conclusiones generales del caso de estudio

Durante este capítulo fue posible observar el desarrollo organizacional de la UDP, que destaca por su capacidad de responder a crisis y demandas internas y externas, inicialmente en un marco político, económico y social autoritario, para luego avanzar hacia mayores niveles de democracia en conjunto con un desarrollo económico pujante y de complejización creciente. La UDP adquiere competencias adaptativas con resultados exitosos en su desarrollo organizacional y estratégico.

Considerando el análisis de este apartado y las evidencias presentadas, se puede concluir que esta Universidad se destaca por construir una visión de largo plazo basada en los valores del pluralismo, la tradición y la innovación. Estos valores institucionales serán la guía y referente sobre los cuales la organización tomará sus decisiones internas y determinará sus programas de proyección y vinculación con el entorno.

De acuerdo con estas definiciones, y según lo expresado por los miembros de la comunidad universitaria y lo que se señala en los registros institucionales, el resultado más significativo para el proyecto institucional es la "diversificación de las élites". Esto implica que la Universidad logra diversificar el origen socioeconómico de sus estudiantes, aunque para esto debió moderar en cierta medida el aumento en sus niveles de selectividad. Por tanto, se ha esforzado por disminuir la correlación entre capital económico y capital cultural propia del acceso a la educación superior en Chile. Se debe considerar que en el contexto de su nacimiento (1982) no existían condiciones económicas ni políticas orientadas a facilitar la cobertura social de la educación superior, generándose incentivos para que las UPI se focalizaran en los estudiantes que poseían

[23] La Comisión Nacional de Acreditación establece las siguientes categorías de acuerdo a los años de acreditación: acreditación de excelencia (6 ó 7 años), acreditación avanzada (4 o 5 años) y acreditación básica (1 a 3 años).

alta capacidad de pago. A medida que comienzan a crearse políticas que facilitan el acceso a becas, créditos y gratuidad, la Universidad avanza sostenidamente en el cumplimiento de su principal valor fundacional: el pluralismo socioeconómico en sus aulas.

En este sentido, se reconoce en esta Universidad su capacidad adaptativa y/o emprendedora (Clark, 1984; Sporn, 2001; Simmons, 2003; Cole; 2010), con una fuerte orientación hacia el exterior de la organización para articular sus acciones y constituirse en un aporte al bienestar social.

I. Cumplimiento de las funciones académicas: La UDP busca persistentemente mantenerse "en el centro de la realidad", dentro de un contexto global de privatismo del sistema de educación superior. Con este propósito, sus funciones académicas se presentan como una alternativa de selectividad académica, mayor complejidad institucional y fuerte cultura organizacional que promueve la participación en los asuntos públicos. En este sentido, destacan las siguientes prácticas: i) Sello educativo que se adopta como guía unificadora de los esfuerzos institucionales. En la línea de las fuerzas de homogenización y diversidad descritas por Brunner (2006), se define la identidad institucional mediante la construcción de un relato común reconocido por toda la comunidad; ii) Diversificación y complejización disciplinar, donde primero incrementa su oferta de pregrado, luego instala núcleos docentes estables, y posteriormente se expande a investigación y doctorados en disciplinas selectivas. Esto es valorado como la concentración del talento para la construcción de grandes departamentos o facultades, y genera una masa crítica de académicos y estudiantes de alta calidad (Cole, 2010; Salmi y Altbach, 2009); iii) Estabilidad de sus sistemas de aseguramiento de la calidad: los procesos constantes de mejoramiento continuo contribuyeron de manera relevante en la consolidación de las funciones académicas. La UDP, a través de procesos de planificación, asegura la sostenibilidad del proyecto educativo, donde la CNA le ha otorgado consecutivamente 5 años en cada ciclo de acreditación durante los últimos cuatro procesos.
II. Gobierno universitario efectivo: En términos generales, se espera que los gobiernos universitarios aseguren transparencia, legitimidad, ingresos, accountability y den respuesta a las cambiantes necesidades internas y externas de la institución (Clark, 1985; Sporn, 2001; Krucken, 2011). En este sentido, el carácter pluralista del gobierno de la UDP, bajo una estructura de participación ordenada y equilibrada, aporta al adecuado manejo del poder dentro de la organización. Desde su génesis, la

Universidad declara interés por fomentar la participación de los diferentes estamentos que componen la organización. Se declara un estilo de gobierno colegiado-corporativo: esto es, la separación de los aspectos académico-administrativos de los patrimoniales. La gestión colegiada es reconocida por la literatura como requisito previo para que la organización pueda adaptarse a las amenazas que se presenten (Sporn, 2001; Clark, 1984; Salmi y Albatach, 2009). Las perspectivas de futuro de la organización responden, por una parte, a la estabilidad de su gobierno universitario, determinada por sus reglas institucionales. En este sentido, la UDP instala y desarrolla cuerpos unipersonales y colegiados con un efectivo esquema de pesos y contrapesos. Por otra parte, Cole (2010) señala que el liderazgo de excelencia lleva a las universidades hacia lo mejor de sí mismas, al desarrollar resiliencia y habilidad en la organización. De acuerdo con lo anterior, la figura del líder también está presente en la UDP, y se valora explícitamente el liderazgo particular del rector Carlos Peña, quien habría logrado aunar las voces divergentes bajo una visión de futuro común. En efecto, se observa que la UDP transita desde la informalidad y la inexistencia de estructuras de gobierno hacia el diseño, reglamentación e institucionalización de un gobierno colegiado-corporativo. No obstante, esta mayor participación e incorporación de partes interesadas en el gobierno universitario deja planteada la inquietud sobre los costos de coordinación: el aumento de la participación, sumado a la fragmentación sociopolítica de la época actual, puede llevar a que la coordinación entre grupos entregue menor predictibilidad frente a los desafíos y crisis que se presenten en el camino. Según los entrevistados, la cuestión de un exceso huntingtoniano de participación es una discusión instalada en los círculos académicos de esta Universidad.

III. Modelo de negocios Sustentable: Las universidades son organizaciones altamente costosas y, por tanto, quien tiene un volumen suficiente de recursos financieros puede "comprar" calidad (Cole, 2010). En consecuencia, los recursos siempre serán escasos cuando se busca aumentar los niveles de calidad universitaria y, por tanto, de complejidad. En este sentido, la UDP se ajusta a todas las posibilidades existentes para financiar su proyecto: pasa de la dependencia casi exclusiva de la capacidad de pago de los estudiantes y sus familias, para más adelante solicitar préstamos de organismos internacionales y nacionales y facilitar el acceso al financiamiento estatal. La rápida respuesta y adaptación a las oportunidades de financiamiento que ofrece el Estado y la banca es lo que Shattock (2000) menciona como un modelo de negocios

"oportunista". Este último se sustenta no únicamente en la búsqueda de recursos, sino que también en otras prácticas reconocidas por la literatura. Primero, se observa la profesionalización de la labor administrativa (Krucken, 2011); Segundo, desde la fase organizativa de formalización y coordinación, se registra la incorporación de sistemas complejos de planificación, administración y gestión de recursos (Krucken y Meier, 2006). Por otro lado, existe amplio consenso sobre la premisa de que el acceso abundante a recursos puede predecir el desarrollo de actividades académicas complejas de calidad (Cole, 2010; Salmi y Albatach, 2009; Hazelkorn, 2009a; Clark, 1984; Sporn, 2001). En este sentido, la UDP diseñó y adaptó un modelo de negocios con esquemas financieros estables de subsidios cruzados, racionalizando a corto, mediano y largo plazo los recursos, conociendo sus riesgos y evaluando los resultados. Por último, es importante mencionar que el modelo de negocios de la UDP ha presentado importantes desafíos, el principal de los cuales fue su ingreso a la gratuidad universitaria (2016), que implicó márgenes menores a los proyectados y conlleva una mayor dependencia del financiamiento estatal, lo que genera incertidumbre frente a los ciclos político-económicos. Lo anterior hace más relevante aún que el modelo de negocios de la UDP avance hacia mayores niveles de diversificación de sus fuentes de ingresos. Según Sporn (2001), la existencia de más de una fuente de recursos favorecería la adaptación de las universidades, haciéndolas menos vulnerable a las políticas públicas y a los cambios en las demandas externas.

IV. Reconocimiento Público y Estatus de Mercado: En Chile, la tradición universitaria −medida por años de existencia− fue durante mucho tiempo la principal señal de calidad y prestigio en el sistema de educación superior. Por lo mismo, las UPI toman una postura frente a la tradición para acumular inicialmente capital de prestigio. La UDP en particular buscó reconocimiento y estatus a través de un sello institucional que desde el comienzo subrayaba pluralismo, tradición e innovación. En tal sentido, Martin y Etzkowitz (2000) reconocen a la universidad (tradicional) como uno de los pilares de la reproducción del modelo social (sea desde la iglesia, el Estado o el mercado) por lo que la convergencia o divergencia con la tradición tendrá implicancias en la imagen que las UPI proyectan a la sociedad. Por otro lado, es central para el estatus es el reconocimiento de las personas que dan vida al proyecto universitario. La evidencia señala que a través de las decisiones individuales de las partes interesadas se forma un conjunto de condiciones y factores sobre los cuales la Universidad puede alcanzar sus objetivos (Hazelkorn, 2009b). El nivel de prestigio permitirá la atracción

de talento y, por tanto, la mantención, reproducción y sostenibilidad del proyecto. La UDP presenta varios indicadores que muestran un positivo reconocimiento de parte del regulador (acreditación), el mercado (rankings, inserción laboral y otros), y de los individuos (selección, admisión y matrícula). Además, importa aquí relevar el reconocimiento de los propios pares institucionales, más aún cuando se trata de las universidades de mayor tradición del país. En tal sentido, la UDP fue la primera UPI que convergió con el sistema tradicional, al incorporarse al CRUCH. En Chile, lo tradicional está representado por la adscripción a este organismo, aunque esto no se vincula necesariamente con mejores niveles de calidad. No obstante, la incorporación es destacable porque se trata de una señal de reconocimiento público de sus pares a la trayectoria de la UDP, marcando un precedente diferenciador de estatus dentro del sistema universitario chileno. Finalmente, pueden observarse ciertas amenazas a esta acumulación de capital reputacional y de prestigio propias de la mayor participación en el debate público que exhibe la UDP. Cole (2010) destaca como relevante el involucrarse en actividades para contribuir a la sociedad y su bienestar; sin embargo, genera también una mayor exposición a reacciones desde grupos e individuos que puedan disentir. Es decir, lo que las autoridades, los académicos y estudiantes de la UDP opinen puede incidir sobre la imagen institucional, exponiéndola a la crítica, y a veces a la movilización y reacciones de quienes puedan tener diferencias