

## **Direccionamiento estratégico en la Universidad de Chile: Una propuesta de ámbitos de trabajo e iniciativas para la transformación universitaria**

### **Resumen**

A través del presente trabajo se exponen la relevancia y pertinencia de la introducción del *desarrollo estratégico* en el reflexionar y quehacer de la Universidad de Chile, como avenida para facilitar el direccionamiento universitario en torno a los propósitos centrales de responder a los desafíos de la sociedad del conocimiento, por un lado, y de aportar a la transformación y fortalecimiento de la educación superior pública y estatal de acuerdo a la realidad nacional, por otro. Ambos desafíos demandan un cambio: no sólo se trata de hacer nuevas cosas, sino que desarrollar el quehacer universitario de una manera diferente, según lo requiere el escenario actual en materia de educación superior.

Para estos efectos, la Dirección de Desarrollo Estratégico y Relaciones Institucionales<sup>1</sup> propone instrumentos y posibles ámbitos de acción, que constituyen insumos para la toma de decisiones y que podrían ser implementados en el proceso de cambio que impulse la Universidad de Chile.

### **1. El desafío de la Educación Superior como un derecho humano en la sociedad del conocimiento**

La consagración de la Educación Superior como un derecho fundamental en la conferencia Mundial sobre la Educación Superior de la UNESCO, es muestra de la centralidad de la educación en la sociedad del conocimiento. Celebrada en París en julio de 2009, esta instancia estableció una agenda multilateral centrada en el financiamiento, cobertura, calidad y relevancia de la educación superior (UNESCO, 2009).

Tal es la importancia con la cual se proyecta este nivel de enseñanza, que se afirma que “la cobertura de la educación superior corresponde a lo que décadas atrás era la situación de la

---

<sup>1</sup> La Dirección de Desarrollo Estratégico y Relaciones Institucionales (DDERI), se crea mediante el D. U N° 0035997 del 10-09-2014, con la finalidad de contribuir al direccionamiento estratégico de la Universidad de Chile, en el marco del reposicionamiento de ésta como universidad pública, nacional y estatal de excelencia, concentrada en el desarrollo del país y en las transformaciones sociales. Se coordina con las diferentes unidades académicas y de gobierno universitario.

Comienza su funcionamiento en el mes de octubre de 2014, conformando un equipo de trabajo liderado por el Dr. Giorgio Solimano.

El presente trabajo constituye una propuesta dirigida al Comité Ejecutivo de la Universidad de Chile, con la finalidad contribuir a la toma de decisiones por parte de las instancias directivas de la institución

educación secundaria. Quienes, por lo tanto, no logren acceder a la educación superior comprometen sus expectativas de desarrollo personal” (Sequeira, 2009). En este sentido, los Estados están llamados a fomentar el fortalecimiento institucional para la innovación y calidad, para insertarse en estos procesos de desarrollo global, encarando los desafíos que impone esta transformación social.

Esto permite sostener que la preocupación por una educación superior de calidad y de amplio acceso forma parte de una agenda global. Así como el conocimiento, sus usos y aplicaciones emergen como indicadores de desarrollo y de competitiva inserción internacional para los países, éstos son valorados como señales de bienestar colectivo, existiendo una apelación a encarar los retos contemporáneos con una perspectiva de equidad. No se trata sólo de individuos que se educan, sino de ser parte de un proceso de formación de ciudadanos/as responsables y solidarios/as.

Concibiendo de este modo un escenario mundial para las Universidades, que presiona hacia una transformación en cuanto a democratización de acceso e incremento de niveles de excelencia y calidad del conocimiento experto producido; se presenta una necesidad sustancial: construir una educación para el desarrollo, trabajando en medio de una complejidad cambiante, no factible de controlar en cuanto a magnitud y duración

## **2. El desafío del desarrollo estratégico para conducir una transformación universitaria**

Al ser la Universidad un centro estratégico para el desarrollo de la sociedad del conocimiento, encara la difícil tarea de gestionarse con los marcos difusos de la incertidumbre y del cambio. El *desarrollo estratégico* se posiciona como una función propia del quehacer universitario, dedicado a estudiar alternativas y cursos de acción a nivel local-nacional y global para que los centros de estudios concilien exitosamente sus imperativos de calidad, pertinencia de investigación, ampliación de condiciones de acceso, garantizando a la sociedad la transferencia del conocimiento.

La Universidad de Chile experimenta un desafío histórico: ser parte de un cambio en pos de transformar y fortalecer la educación pública y estatal. Esto precisa superar experiencias de planificación estratégica, donde ésta ha sido concebida como instrumento de normalización, sin lograr adaptarse al dinamismo (O'Donovan y Rimland, 2013) de la realidad universitaria. Es decir, que defina participativa y autónomamente sus lineamientos estratégicos para el cambio esperado y la forma de gestionarlos en este contexto de incertidumbre y complejidad en una dimensión *glocal* (Robertson, 1995). Se trata de un cambio de dirección (orientación) según lo demanda la sociedad del conocimiento, pero también de acuerdo al momento que experimenta el país. Existe la oportunidad de innovar en el quehacer académico, ya sea a través de nuevas orientaciones estratégicas, o gestionando su quehacer de una manera diferente.

A nivel de universidades estatales existe consenso sobre la pertinencia de transitar hacia la educación superior como un derecho, demandado por la sociedad chilena en su conjunto. Al respecto, se ha manifestado la necesidad de nuevas formas de financiamiento e institucionalidad, en torno al relevamiento del Pilar Público<sup>2</sup> en Educación Superior, como función cívica esencial. Tales iniciativas resaltan la importancia de una transformación enraizada a través de la obligación política de garantizar la promoción y defensa del interés público, definido por la sociedad mediante sus decisiones democráticas. Esto hace necesaria la consolidación de una red de universidades estatales, para que éstas logren desarrollar con mayor solidez su misión pública: “Fortalecer el pilar público en Educación Superior también pasa porque las universidades estatales no sean tratadas como oferentes privados, y que en una lógica de cooperación cumplan con su misión pública. En este sentido, se propone un cambio de paradigma en el rol competitivo del sistema educativo estatal, buscando fortalecer la red de universidades estatales en todos los ámbitos de su quehacer a través de la cooperación institucional” (CUECH 2014, 4).

Chile experimenta una transformación sociopolítica. Esta se traduce en el reconocimiento de la necesidad de que el Estado retome su rol en materia de garantizar el derecho a la educación y a la educación superior pública en especial, como elemento democratizador y de cohesión social. Ello supone un giro en la trayectoria del sistema educativo nacional, así como una diferenciación respecto de la tendencia a agregar casi exclusivamente valor e innovación en el ámbito empresarial (Amaral, 2009). Con todo, la Universidad de Chile debe enfrentar un doble reto de incorporarse a las redes globales de producción de conocimiento y a liderar este proceso en torno a la educación pública estatal.

Por este motivo, es que se identifican ámbitos de acción a partir de los cuales organizar y priorizar su accionar:

#### **a) Participar en la construcción de lo público y del desarrollo nacional**

---

<sup>2</sup> “Las propuestas de los rectores de las universidades estatales consisten en relevar el PILAR PÚBLICO en Educación Superior a través del fortalecimiento de un Sistema de Educación Superior Estatal, compuesto por dos tipos de instituciones: universidades e instituciones de formación técnica, que, de manera coordinada y en red, sirvan como referentes de calidad, equidad y valores públicos a lo largo del país”. Asimismo, los rectores abogan por la conexión directa que debe existir entre gratuidad y el nuevo sistema de financiamiento de la educación superior pública (CUECH, 2014:4). En 2014, el Consorcio de Universidades del Estado de Chile (CUECH), presentó propuestas al gobierno en torno a cuatro puntos, a saber: 1. Trato preferente y rol público en educación superior, 2. Nueva institucionalidad para el Sistema de educación superior, Ciencia y Tecnología, 3. Financiamiento, 4. Formación inicial Docente y Formación Técnica. Esta transformación debe responder a que la Universidad de Chile recupere sus características de universidad estatal, como la gratuidad en el acceso y remuneraciones e infraestructura con carga estatal (Vivaldi, 2014).

En el marco del restablecimiento de la relación histórica entre Universidad y Estado, se encuentran los proyectos de interés público y nacional. Un trabajo autónomo, que recoja los aportes de connotados/as académicos/as de la propia universidad y de sus pares del Consorcio de Universidades del Estado, con independencia y en coordinación con entidades estatales y sociales, se relaciona con los siguientes objetivos:

- *Tener un rol en el proceso de las políticas públicas nacionales.* Dar a conocer el papel crítico de la universidad y la importancia del conocimiento y acceso a la educación para el desarrollo del país, e inserción de éste en el contexto regional y global.
- *Poner los usos del conocimiento a disposición del bienestar y resolución de problemas públicos.* Esto considera tanto la innovación como la transferencia de tecnologías, en interacción con empresas públicas, organizaciones sociales, y aquellas del ámbito privado que se avoquen al abordaje de cuestiones de impacto social.
- *Liderar la recuperación de la educación pública a través de la red de Universidades Estatales.* A través de la participación de los diferentes estamentos universitarios, asumir problemáticas comunes que afectan al sistema de universidades del Estado, como por ejemplo la desigualdad y segregación presentes al interior mismo de los planteles.

#### **b) Participar de redes globales de conocimiento, proyectando su excelencia y calidad**

Asumiendo el rol de la transdisciplinariedad en la forma de organizar la investigación, la innovación, el diseño de políticas de transferencia tecnológica y el impulso a los emprendimientos (Vivaldi, 2014:19), se reconocen los siguientes desafíos:

- *Participar de redes globales de conocimiento*
- *Alcanzar estándares de calidad y avanzar en procesos de acreditación.* Concepción de excelencia académica junto a la concepción de la mejor gestión universitaria.
- *Hacer uso de las TICs para instaurar sistemas de monitoreo continuo.*

#### **c) Construir comunidad universitaria desde la participación**

La participación y diálogo son sustanciales para la consolidación de una institucionalidad que funcione sinérgicamente, basada en la cohesión entre Rectoría y Vicerrectorías, Consejo Universitario, Senado Universitario, Consejo de Evaluación, así como otras comisiones con cometido específico. Rectoría se ha propuesto el desafío de mantener las mejores relaciones con las organizaciones gremiales de funcionarios, estudiantes,

académicos (Vivaldi, 2014) y actores involucrados/as en el sistema universitario. Desde este punto de vista, se pretende:

- *Avanzar en la democratización.* Ser una entidad que funciona a través de estructuras de colaboración, garantizando los canales de participación de la totalidad de actores y estamentos universitarios.
- *Imprimir el sello de comunidad universitaria en cada estudiante.* Educar a cada estudiante, generando un compromiso común hacia los valores y fin de la Universidad. Detectar, reconocer y buscar formas de enfrentar oportunamente brechas entre unidades académicas, que podrían estar incidiendo en la reproducción de la desigualdad en el proceso de formación universitaria.

### **3. Ámbitos y herramientas de trabajo estratégico a considerar en el impulso de esta transformación**

Tal como es posible observar, los desafíos planteados responden a la necesidad de una transformación inédita en el sistema de educación superior chileno. Participar autónomamente de lo público, como así de las redes universitarias globales de conocimiento, y abrir espacios de participación que permitan cohesionar a la comunidad universitaria, precisan de un trabajo extenso, profundo y atento tanto a problemas previstos, como a otros emergentes. El desarrollo estratégico supone un camino para reflexionar y proyectar estas temáticas. Para el caso de la Universidad de Chile se propone iniciar un trabajo a partir de cinco ejes: a) cambio, b) detección de riesgos, c) liderazgo, d) complejidad, e) interacción de involucrados/as y f) responsabilidad social.

#### **3.1. Ámbitos de trabajo desde los cuales abordar la transformación universitaria**

##### **a) Trabajo del cambio: importancia de la cohesión en torno a valores**

En los procesos de planificación estratégica universitaria suele replicarse la tendencia a confundir la *eficacia operativa* con la *estrategia*<sup>3</sup>. De hecho, múltiples planes estratégicos de universidades muestran como planteamientos claves a una serie de mejoras que buscan solucionar algunos problemas e incrementar la eficiencia en la organización. Esto sólo implica que se busca hacer de mejor manera lo que otras organizaciones de educación superior hacen menos eficientemente.

---

<sup>3</sup> Para efectos de este trabajo, nos referimos a *estrategia* como la creación de una posición singular y significativa, que requiere de un conjunto de actividades, acordadas según la identidad y valores de la Universidad. Asimismo, esta posición singular y significativa precisa de un ajuste idóneo entre las actividades que realiza la Universidad, dependiendo su éxito de que se realicen muchas de ellas, integrándose entre sí. Esta definición se basa en la contribución de Porter (1996).

El trabajo de direccionamiento estratégico -a partir de la identidad universitaria- debe realizar tareas y acciones diferentes de otras entidades de similar naturaleza, generando un perfil diferente, conforme a una idea de *singularidad*. También es posible tratar de hacer lo mismo que otras organizaciones, pero de una manera distinta, lo cual aporta grados de identidad diferencial a nuestra institución.

A efectos de propósitos de cambio en la planificación estratégica, se trata de hacer algo diferente o hacer lo mismo pero de otra manera. No se trata de un plan operativo que hace un poco mejor o más eficiente lo mismo que se estaba haciendo.

En este cometido, los valores otorgan sentido a la estrategia y al quehacer institucional, contribuyendo a la *unicidad* propia del proyecto de transformación universitaria. Son concebidos a la vez como elementos en torno a los cuales se cohesionan los/as distintos/as actores de la comunidad universitaria, conscientes de ser parte de una visión compartida, cuyos aportes a la sociedad son únicos e irrepetibles, dado el escenario de cambio y alta complejidad.

#### **b) Trabajo de detección temprana de riesgos**

Asociado al cambio, se debe realizar un trabajo de detección de riesgos tanto internos como externos. Advertir eventuales focos de resistencias, limitantes y obstrucciones, precisa de la determinación y selección de metodologías a implementar dentro de una estrategia de cambio. Entre las herramientas propuesta se encuentra la elaboración de escenarios, análisis de involucrados/as, método Delphi, análisis PEST, entre otros (Ir al apartado 3.2.1).

#### **c) Trabajo del liderazgo**

Un tercer desafío corresponde a lo que Hamel y Prahalad (1989) llamaron en su momento el *strategic intent*, vale decir, el propósito estratégico decidido y resuelto. Esto supone un fuerte trabajo del Rector, en tanto líder organizacional, que propone a sus seguidores/as incrementar y dar energía al compromiso de todos/as ellos/as con la organización. Para esto, el liderazgo debe ejecutar a lo menos, acciones que tiendan a: 1) *comunicar* a los/as integrantes los *resultados afines a los propósitos del proyecto* que se generarán si se obtienen las metas. 2) *empoderar* a los/as individuos/as y grupos dentro de la universidad, y 3) tener presente el *intento estratégico* en las decisiones de asignación de recursos.

A partir de este esfuerzo, se espera obtener una reacción sinérgica. El compromiso de todos/as los/as actores internos/as revitaliza el desempeño organizacional, lo cual es esencial para el logro de los objetivos.

Para el éxito del *intento estratégico* es central que todos/as los/as miembros de la organización muestren un *sentido compartido* de obligación hacia los valores, metas y



temas institucionales. Este esfuerzo está estrechamente vinculado al primer trabajo de cambio, pues en esa situación, las unidades de la universidad deben además aprender nuevas competencias y habilidades para llevar a buen término el trabajo necesario. El gran trabajo de liderazgo define una concepción revisada de la organización a través de un proceso que dé sentido a la nueva acción. En una organización profesional, la mejor manera de hacerlo es mediante procesos de construcción de consensos negociados.

#### **d) El trabajo de la complejidad**

Las universidades como sistemas dinámicos sociales muestran siempre características de *ultra-complejidad*. En tanto tales son sistemas compuestos de una gran cantidad de partes que interactúan entre sí y con su entorno, a través de una multiplicidad de canales y con algunas partes que tienden a auto-organizarse localmente de forma espontánea y de manera difícilmente previsible. En estas circunstancias, no siempre pueden los distintos niveles jerárquicos de la organización ser 'planificados', pues en ese mismo momento hay fuerzas operando en el medio ambiente que en corto plazo forzarán cambios en las tendencias a futuro y obligarán a tomar en cuenta las tensiones emergentes. (Waissbluth, 2008). Las múltiples características de los sistemas complejos obligan a poner atención en las poderosas fuerzas subyacentes que hacen su aparición sorpresivamente. Esto obliga a una permanente atención a sorpresivos cambios que han hecho surgir con gran fuerza a la gestión estratégica como una expresión de una atención permanente a imprevistos cambios que requieren de la acción gerencial. Una gestión estratégica preocupada por la complejidad deberá recurrir con frecuencia a una *gestión de tipo adaptativa*. Como tal, requerirá de una especial preocupación y un trabajo gerencial concentrado en establecer bases que le permitan tener la *variedad requerida* para controlar las situaciones que amenazan siempre con salirse de curso.

#### **e) Trabajo de la interacción de involucrados/as**

Hace ya algunas décadas que Freeman (1984) inició el trabajo de elaborar una gerencia estratégica a partir de las presiones e intereses de los/as *involucrados/as* o *stakeholder* en relación a la organización. Luego de constatar la relación recíproca entre la organización y estos actores, se entiende que los/as involucrados/as tienen intereses legítimos en el éxito de la organización y que participarán para apoyar u oponerse a las acciones prescritas por los/as decisores/as. La dirección tiene que saber cómo relacionarse con ellos y entender su capacidad y poder para afectar positiva o negativamente el desempeño de la organización. La asociación de profesores/as, los sindicatos de funcionarios/as, los/as estudiantes, las organizaciones estudiantiles y del sector público encargadas de la educación superior, entre otras. La preocupación de los/as involucrados/as más poderosos/as es evidente en toda organización, sin embargo la atención a otros/as involucrados/as menos conspicuos/as es importante, dado que potencialmente abren nuevas formas de mirar los procesos y de darles sentido. El tema de los/as involucrados/as (*stakeholder*) como socios/as en los procesos de

creación de valor a través de resolución de problemas que resultan en una comunidad universitaria, aparece como recurso extraordinariamente positivo. En un modelo centrado en la responsabilidad social las organizaciones se están desplazando hacia relaciones de trabajo colaborativo, o a un modelo de comunidad colegiada (organizacional)

#### **f) El trabajo de la responsabilidad social**

La Universidad como centro de un trabajo que crea, enseña y disemina conocimiento-transformada en una organización clave para el desarrollo socioeconómico, para la innovación y el cambio en una sociedad y como llave para integrar a los individuos a la sociedad- necesariamente reclama una reflexión ética y de responsabilidad social universitaria. En la base de esa reflexión y acción en nuestra Universidad aparece hoy como central el concepto de la *ética de la solidaridad*.

Esta reflexión supone una organización que toma consciencia de sí misma, de su entorno, y de su papel en él. Presupone la superación de un enfoque egocéntrico. Además, esta conciencia organizacional trata de ser global e integral (incluye tanto a las personas como al ecosistema, tanto a los/as trabajadores/as como a los/as usuarios/as) y, a la vez, ‘contagiarse’ en todas las partes de la organización (todas las personas de la organización deben poder acceder a ese nivel de conciencia). Esta toma de conciencia está ligada a preocupaciones tanto éticas como interesadas. Se trata de una voluntad ética e interesada a la vez de hacer las cosas ‘bien’ para que todos/as los/as beneficiarios/as internos/as y externos/as de los servicios de la organización estén ‘bien’ La ética, entonces, no aparece como freno al interés egoísta de la organización, sino al contrario, como empuje para su provecho. Así se crea una articulación pocas veces practicada entre ética y eficacia del conocimiento, orientada a una responsabilidad social importante, especialmente en nuestra época de la sociedad del conocimiento. (Vallaey, 2012)

Como en todas las declaraciones de valores y principios éticos, el gran tema es la forma en que esas declaraciones se transforman en acciones y conductas que expresan esos principios.



### 3.2. Propuestas para la producción de información y acciones factibles de considerar

Dependiendo de cómo las autoridades universitarias decidan iniciar un itinerario en torno a ejes de trabajo estratégico, se proponen las siguientes herramientas metodológicas para producir información de calidad y oportuna, de elaboración experta, y así contribuir a facilitar la toma de decisiones e intensificar impacto esperado:

#### 3.2.1. Propuestas para la producción de información para abordar la transformación universitaria

- a) **Elaboración de escenarios futuros:** Recurriendo a la colaboración de connotados/as académicos/as y ex alumnos/as de la Universidad, se propone desarrollar una línea de trabajo en cuanto a prospectiva y elaboración de escenarios.
- b) **Método Delphi:** A través del trabajo con expertos/as, producir un levantamiento de las principales temáticas que serían críticas para el desarrollo de la educación superior en Chile (2015-2025). Trabajo de revisión y actualización anual, bajo la interrogante de cómo se estudian los problemas sistémicos que afectan a la universidad de Chile.
- c) **Estudio sociodemográfico de la Universidad de Chile.** Análisis PEST. Indagar sobre estado de situación actual y tendencias nacionales en materia sociopolítica, económica, sociodemográfica y tecnológica, y su incidencia en el desarrollo de la Universidad.
- d) **Grupos focales con actores (stakeholders):** Realizar un trabajo de análisis de involucrados/as en materia de educación superior y Universidad de Chile.
- e) **Grupo de reflexión sobre la visión, misión y valores de la Universidad:** Convocar a representantes de los diferentes estamentos universitarios, con la finalidad de discutir y reflexionar sobre la universidad y la transformación universitaria.

### 3.3 Acciones a impulsar desde la DDERI

- a) **Aportar con insumos para el Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2016-2026:** Sistematizar conclusiones, hallazgos y recomendaciones de instrumentos metodológicos aplicados, para fortalecer la planificación estratégica institucional del próximo decenio.



Atendiendo al dinamismo de la universidad y de los tiempos actuales, se recomienda contar con la mayor cantidad de insumos de calidad, que faciliten que el diseño e implementación del proceso responda a los valores y desafíos del actual proyecto universitario.

Encarar esta tarea reviste un reto importante, dada la naturaleza de la Universidad, en tanto organización conformada por estamentos y unidades académicas diversas entre sí.

**b) Cooperación con universidades estatales latinoamericanas:** Conformación de una alianza con universidades pares latinoamericanas (UBA, UNAM, Sao Paulo, otros) para constituir un observatorio de universidades estatales de la región.

**c) Centro de Cooperación Interuniversitaria con perspectiva interdisciplinaria, que articule nodos de estudio y análisis de políticas públicas.** Articular centros e institutos de políticas públicas de las Universidades CUECH, en torno a proyectos de relevancia nacional, desde distintos territorios como polos de desarrollo.

## Referencias

- Amaral, Alberto (2009) “Prólogo” En VV.AA *Desafíos y perspectivas de la dirección estratégica de las instituciones universitarias*, Santiago, LOM, 15-24.
- Consortio de Universidades del Estado de Chile (2015) “Ennio Vivaldi, en su primera sesión como Pdte. de las universidades estatales: Las estatales somos la columna vertebral de lo que es el sistema de universidades en Chile” En CUECH disponible en <http://uestatales.cl/cue/?q=node/4285> fecha de consulta 26-03-2015.
- (2014) *Propuesta del Consorcio de Universidades del Estado de Chile en el marco del nuevo programa de gobierno*, disponible en [http://www.ubiobio.cl/descargas/rectoria/PropuestaConsortioUesEstatales\\_Marzo2014.pdf](http://www.ubiobio.cl/descargas/rectoria/PropuestaConsortioUesEstatales_Marzo2014.pdf), fecha de consulta 26-03-2015.
- Freeman, R. Edward (1984): *Strategic Management: A stakeholder approach*, Boston, Pitman.
- Hamel, Gary y C.K Prahalad (1989): “Strategic Intent”. En *Harvard Business Review*, disponible en <https://hbr.org/2005/07/strategic-intent> fecha de consulta 20-03-2015.
- O’Donovan, Dana y Noah Rimland Flower (2013): “The Strategic Plan is Dead. Long Live Strategy”. En *Standford Social Innovation Review*, disponible en [http://www.ssireview.org/blog/entry/the\\_strategic\\_plan\\_is\\_dead\\_long\\_live\\_strategy](http://www.ssireview.org/blog/entry/the_strategic_plan_is_dead_long_live_strategy), fecha de consulta 30-03-2015.
- Porter, Michel (1996): “What is Strategy?” En *Harvard Business Review*, disponible en <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy> fecha de consulta 20-01-2015
- Robertson, Roland (1995) “Glocalization. Time-space and homogeneity-heterogeneity” En Freatherstone, Mike, Scott Lash y Roland Robertson (ds.): *Global Modernities*, Londres, Sage, 25-44.
- UNESCO (2009) “Conferencia Mundial sobre la Educación Superior- 2009: La nueva dinámica de la educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo (Sede de la UNESCO, París 5-8 de julio de 2009)”. En *Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencias y la Cultura (UNESCO)*, disponible en [http://www.unesco.org/education/WCHE2009/comunicado\\_es.pdf](http://www.unesco.org/education/WCHE2009/comunicado_es.pdf) fecha de consulta 20-03-2015.
- Universidad de Chile (2014) *Discursos aniversario N°172 de la Universidad de Chile*. Santiago, Universidad de Chile.
- Vallaey, François (2012) “Definir la responsabilidad social: una urgencia filosófica”, En *Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC- UNESCO)* disponible en [http://www.iesalc.unesco.org/ve/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2873:articulo-francois-vallaey-consultor-internacional-en-responsabilidad-social-francia&catid=233&Itemid=966&showall=1&limitstart=&lang=es](http://www.iesalc.unesco.org/ve/index.php?option=com_content&view=article&id=2873:articulo-francois-vallaey-consultor-internacional-en-responsabilidad-social-francia&catid=233&Itemid=966&showall=1&limitstart=&lang=es) fecha de consulta 20-03-2015.

Waissbluth (2008): “Sistemas complejos y gestión pública”. Cuaderno N°99 CEGES. En *Centro de Gestión (CEGES), Departamento de Ingeniería Industrial Universidad de Chile*, disponible en <http://www.dii.uchile.cl/~ceges/publicaciones/99%20ceges%20MW.pdf> fecha de consulta 20-03-2015.