





# ***Duoc UC 50 años de historia***

Nicolás Casanova G.

Diego González D.

Sergio Salas F.

Trabajo realizado por Memoria y Cultura  
www.memoriaycultura.com  
info@memoriaycultura.com

DIRECCIÓN GENERAL  
Nicolás Casanova G.

INVESTIGACIÓN  
Nicolás Casanova G.  
Diego González D.  
Sergio Salas F.  
Macarena Daly B.  
María Paz Valdés D.  
Francisco Cortés G.  
Santiago Meneses C.

REDACCIÓN Y EDICIÓN  
Nicolás Casanova G.  
Diego González D.  
Sergio Salas F.  
María José Verdugo P.  
Martín Cerisola G.  
Camila Larraín Y.  
Felipe Valenzuela C.  
Ricardo Paredes M.  
Kiyoshi Fukushi M.  
Claudio Duce J.  
Samuel Vial M.  
Alfredo Pinto M.

DISEÑO  
María Isabel Gómez B.  
Guillermo Ortali S.

EDICIONES MEMORIA Y CULTURA  
NICOLÁS CASANOVA G. - DIEGO GONZÁLEZ D. - SERGIO SALAS F.  
DUOC UC - 50 AÑOS DE HISTORIA  
(C) Duoc UC. Todos los derechos reservados.  
Prohibida su reproducción parcial o total.

ISBN: 978-956-09260-2-9

IMPRESO POR:  
Ograma Impresores

Santiago de Chile, diciembre de 2019



***Es preciso fundar en una vasta escala y de una manera científica la enseñanza industrial del pueblo; es preciso abrir nuevos y variados horizontes a sus vocaciones de actividad y de trabajo; es preciso darle una instrucción más aplicable a sus necesidades, es preciso multiplicar los medios de ganar la vida a esos millares de jóvenes, que serían perversos literatos, pero que pueden ser verdaderos genios en la industria. Aprovechar esas inteligencias y esas fuerzas, que hoy se pierden o se inutilizan, será prestar a la sociedad un insigne beneficio”***

**Abdón Cifuentes**  
**1902**

# Contenido

|  |     |
|--|-----|
| <b>PRÓLOGO E INTRODUCCIÓN</b>  |     |
| <i>Prólogo. Ignacio Sánchez D.</i>   | 11  |
| <i>Introducción. Ricardo Paredes M.</i>  | 17  |
| <br>   |     |
| <b>CAPÍTULO 1. LA ETAPA FUNDACIONAL</b>  |     |
| <i>Introducción</i>  | 29  |
| <i>Período Germinal (1968-1971)</i>  | 33  |
| <i>Primera Institucionalización (1971-1973)</i>                                    | 57  |
| <i>Fundación DUOC: primeros años (1973-1975)</i>                                   | 79  |
| <i>Consolidación y sede propia (1975-1978)</i>                                     | 95  |
| <br>   |     |
| <b>CAPÍTULO 2. CRISIS, TRANSFORMACIÓN Y CONSOLIDACIÓN</b>                          |     |
| <i>Introducción</i>  | 115 |
| <i>Años de transición (1978-1980)</i>  | 119 |
| <i>Crisis y transformación (1980-1985)</i>   | 131 |
| <i>Renacimiento y consolidación (1985-1995)</i>                                    | 151 |
| <br>   |     |
| <b>CAPÍTULO 3. EXPANSIÓN Y DESARROLLO</b>  |     |
| <i>Introducción</i>  | 193 |
| <i>Fin de un ciclo (1995-1997)</i>   | 197 |
| <i>Marcelo von Christmar: cambios, crecimiento y expansión (1998-2010)</i>         | 205 |
| <i>Las rectorías de Jaime Alcalde (2010-2012) y Bernardo Domínguez (2012-2014)</i> | 239 |
| <br>   |     |
| <b>CAPÍTULO 4. CAMINO AL FUTURO</b>  |     |
| <i>Introducción</i>  | 257 |
| <i>Una nueva rectoría camino a los 50 años</i>                                     | 261 |
| <br>   |     |
| <b>EPÍLOGO Y BIBLIOGRAFÍA</b>  |     |
| <i>Epílogo. Nicolás Casanova G., Diego González D. y Sergio Salas F.</i>           | 307 |
| <i>Bibliografía</i>  | 311 |



# ***Prólogo e Introducción***

## Prólogo

### *Orígenes de Duoc UC*

Es imposible pasar por alto las similitudes entre los momentos fundacionales de Duoc UC y de la Universidad Católica. Vinculadas orgánicamente, ambas instituciones vieron la luz con 80 años de diferencia, pero en contextos sociales, políticos y económicos similares, de cambio acelerado y marcados por fuertes disputas ideológicas. Además, las dos son fruto del reformismo católico y de la preocupación de la Iglesia por el desarrollo social.

Duoc UC nace a fines de los años sesenta de la mano de un grupo de jóvenes influidos por el socialcristianismo. La naciente institución educativa, creada para ayudar a los más desfavorecidos, hizo su aparición pública en el seno y bajo el alero de la Universidad Católica, con la que tendrá una vinculación fundamental a lo largo de sus 50 años. Creado al interior de la Escuela de Pedagogía de esta Universidad en 1968, el Departamento Universitario Obrero Campesino (su nombre original) buscaba hacer efectivos los postulados de la reforma universitaria que estaba ocurriendo en Chile. Por su parte, la demanda por transformaciones respondía a una serie de fenómenos históricos nacionales e internacionales, entre los que destacaban los cambios gestados al interior de la misma Iglesia Católica durante el Concilio Vaticano II (1962-1965). Resulta evidente que, como institución educativa concebida para promover un cambio social, Duoc UC se encontraba en perfecta consonancia con



***En el proyecto original de la Universidad Católica yacía el establecimiento de una institución cristiana dedicada al desarrollo de oficios y labores prácticas”***

**Dr. Ignacio Sánchez Díaz**  
 Rector Universidad Católica

ese espíritu reformista propugnado por la Iglesia, y en buena medida era fruto de los anhelos cristianos de sus fundadores, que buscaban una profunda transformación social. Sin embargo, contrario a lo que podría imaginarse, esta no era la primera vez que la comunidad católica creaba un proyecto educativo en respuesta al cambio social en ciernes. La misma Universidad Católica había tenido su origen en un contexto similar, ocho décadas antes.

### Un anhelo pendiente

Desde mediados del siglo XIX, tanto en Chile como en el resto de occidente, se vivía un creciente proceso de secularización, fruto del avance de ideas liberales, radicales, nacionalistas y socialistas. Originadas en los cambios sociales, políticos y económicos derivados de las revoluciones industrial y francesa, los preceptos seculares proponían una concepción del hombre y de la sociedad ajena a la tradición histórica de los pueblos, en especial en los países que enfrentaban procesos acelerados de urbanización e industrialización y que, por tanto, debían hacer frente a problemáticas sociales nuevas. Ante este inexorable avance, el Papa León XIII asumió una posición activa y vanguardista. Al respecto, el historiador Ricardo Krebs recordaba que la Iglesia no debía limitarse a condenar los errores de la civilización contemporánea, sino que debía ser guía y modelo, además de aportar soluciones positivas a los problemas que la aquejaban. Con grandes tensiones sociales y culturales como telón de fondo se publicaría la primera encíclica social de la Iglesia, *Rerum Novarum*, el 15 de mayo de 1891. En ella se propugnaba una mediación entre los principios morales cristianos y el desarrollo económico con acento humano. En este contexto, la Unión Católica –que había nacido en 1883-, resolvió promover la creación de una entidad educativa no dependiente de benefactores privados o de alguna congregación religiosa particular, sino que perteneciera de manera íntegra y oficial a la Iglesia Católica.

A instancias de personeros como Abdón Cifuentes, Joaquín Larraín Gandarillas y de los rectores de los colegios San Ignacio y Sagrados Corazones, el Arzobispo de Santiago, Monseñor Mariano Casanova, estableció oficialmente el 21 de junio de 1888 la creación de la Universidad Católica de Chile. En el decreto fundacional, el Arzobispo señalaba: *“Por derecho divino es llamada la Iglesia a enseñar la verdad y mantener lo que a fuerza de grandes sacrificios ha hecho y continúa haciendo en todas partes (...); Las universidades católicas son ahora especialmente necesarias, por cuanto en los esta-*



*blecimientos no dependientes de la Iglesia se omiten o se miran en menos los estudios religiosos, y a más, en la enseñanza de los ramos profanos, suele hacerse propaganda hostil a la religión”. Y agregaba: “Esta institución puede tener también la ventaja de complementar la instrucción pública, estableciendo en ella cursos de estudios apropiados para carreras comerciales e industriales, que pongan a los hijos de familias no acomodadas en condiciones de ganar fácilmente el sustento de la vida (...); Si de pronto no es posible establecer las varias facultades que debe abrazar la Universidad Católica, el modo práctico de llegar un día a tenerlas todas es dar principio desde luego a la obra e ir, a medida que vayan colectándose fondos, instituyéndose ya uno ya otro curso de estudios, según fuese o más necesario o más expedito”.*

Como vemos, en el proyecto original de la Universidad Católica yacía el establecimiento de una institución cristiana dedicada al desarrollo de oficios y labores prácticas, y esta aspiración era corroborada por Abdón Cifuentes, quien soñaba con la creación de la Facultad de Artes e Industrias. Cifuentes exhortaba con singular vehemencia: *“Señores: es preciso fundar en una vasta escala y de una manera científica la enseñanza industrial del pueblo; es preciso abrir nuevos y variados horizontes a sus vocaciones de actividad y de trabajo”.*

Este llamado, que durante los años siguientes dio tímidamente origen a pequeñas y esporádicas instituciones educativas católicas, dedicadas a formar a los más desfavorecidos del país, se concretó ochenta años después dentro de esta misma casa de estudios, cuando en pleno período de agitación política y transformaciones sociales, un sacerdote y un grupo de jóvenes -apoyados de manera irrestricta por el rector Fernando Castillo Velasco- diera origen al Departamento Universitario Obrero y Campesino. De alguna manera, este vino a completar a la UC y a hacer realidad un sueño de sus fundadores que no había podido realizarse previamente a cabalidad. En este sentido, es del caso destacar que Duoc UC nace desde las bases, desde los alumnos, vale decir que no es inventado por ninguna autoridad que busca mejorar la sociedad, sino que es un genuino emprendimiento educativo.

### El vínculo de Duoc UC con la Universidad

Durante muchos años han surgido en la UC iniciativas estudiantiles similares a Duoc UC, pero la razón principal para la prevalencia de esta se encuentra en el gra-

do de apoyo incondicional que ha recibido la institución. Así, el proyecto inicial de DUOC obtuvo respaldo tanto institucional como económico de la Universidad, lo que le ha permitido crecer y consolidarse a lo largo del tiempo. Ese soporte ha sido muy relevante para que una instancia de “transformación social” llegue a ser lo que es hoy, con independencia de las dificultades que haya tenido a lo largo de los años. Respecto de este último punto, Duoc UC es un proyecto al que cada rector de la UC, a pesar de sus naturales diferencias o matices, le ha dado un impulso específico. Por esto mismo, la relación entre ambas instituciones ha pasado por etapas de alguna manera cíclicas y variables. En ocasiones se ha adoptado una política de “confianza absoluta”, pero también han existido momentos de mayor “control y orden” desde la UC. Esto ha dependido siempre de las circunstancias de la Universidad, del país y de Duoc UC. A modo de sumario, podríamos estimar que Fernando Castillo Velasco da el impulso inicial. Él apadrina el proyecto, lo hace propio y le da el soporte institucional de la UC. Jorge Swett Madge apoya a DUOC, y esto se puede constatar en el hecho de que, a pesar de que con el golpe de Estado muchas nuevas instituciones de la UC son disueltas, DUOC sigue contando con la confianza de rectoría. Juan de Dios Vial Correa da un nuevo impulso a un DUOC en crisis y a punto de quebrar, renueva los equipos directivos y da pleno apoyo y soporte a la institución. La de Pedro Pablo Rosso Rosso puede ser considerada como una rectoría de continuidad, pues durante ella se mejora lo que ya existía y se trabaja con equipos directivos de Duoc UC que vienen de la etapa anterior. Finalmente, la actual rectoría da un nuevo impulso a la institución y se preocupa por mejorar las estructuras internas y los gobiernos corporativos. Como consecuencia, Duoc UC inicia el siglo XXI dando un nuevo salto de calidad.

A fines de los 90, la Fundación DUOC pasó a denominarse Duoc UC. El cambio en el nombre terminó materializando la profunda vinculación que ya existía entre la UC y DUOC. Sin embargo, a pesar de las similitudes mencionadas, ambas instancias formativas son diferentes y apuntan a entregar herramientas educativas y profesionales que no se superponen ni compiten entre ellas, sino que son complementarias.

Y a propósito de vinculaciones, es preciso reiterar que Duoc UC nace y continúa íntimamente ligado a la Iglesia Católica. En sus orígenes, esta apoyó a DUOC con donaciones (en especial desde fundaciones internacionales) y con establecimientos educacionales que sirvieron como sedes para hacer clases durante los primeros años. Con el paso del tiempo y en la medida en que la socie-



dad fue cambiando, los postulados y valores cristianos propios de la institución se fueron integrando al currículum y a los planes formativos de los alumnos.

Hoy día, a sus 50 años, la Universidad mira con satisfacción y orgullo a este hijo nacido a su alero, que ha sabido avanzar tesoneramente en la calidad de la formación que ofrece y que ha sabido mantener, además, con su alma mater, un adecuado balance entre autonomía y vinculación.

Dr. Ignacio Sánchez Díaz

Rector

Pontificia Universidad Católica de Chile

“  
El camino propio ha sido un concepto fundamental para que Duoc UC se haya adaptado a las circunstancias históricas, particularmente a sus alumnos y que tenga una esencia que lo diferencia sustancialmente de cualquier otra institución en Chile”

**Ricardo Paredes Molina**  
Rector Duoc UC

## Introducción

Al cumplir 50 años de vida, Duoc UC es una institución de educación superior consolidada. Con más de cien mil alumnos y diversas sedes en las ciudades más importantes del país, realiza un aporte significativo en la vida profesional de muchos chilenos, en un país que crece, prospera y se abre al futuro en un ambiente de paz social y de progreso. Pero lo que hoy se presenta ante nosotros como un proyecto consolidado fue, en sus inicios, simplemente una *idea* de un grupo de estudiantes de la Universidad Católica que quisieron mejorar su país en una época de muchas carencias, grandes tensiones y aceleradas transformaciones en todos los ámbitos de la vida.

Duoc UC nació a fines de la década de los sesenta. Por aquellos años la demanda de cambios sociales respondía a una serie de fenómenos históricos. Entre ellos, los gestados en el seno de la Iglesia Católica durante el Concilio Vaticano II (1962-1965) y el hito que significó el llamado de la encíclica *Populorum Progressio*, en la que el Papa Pablo VI invitó a la comunidad católica a la acción social, a incidir y comprometerse con los cambios sociales y culturales que se daban en sus entornos.

La creación del Departamento Universitario Obrero Campesino, DUOC, en noviembre de 1968, fue consecuencia del trabajo de un grupo de estudiantes de la Universidad Católica, pero su inspiración más profunda se encuentra 80 años antes, en los orígenes de la Universidad. En su decreto de fundación se señalaba que más ade-

lante debía complementarse la educación propiamente universitaria con otra que permitiera instruir en temas industriales a los hijos de las familias que por aquel entonces no iban a la universidad. La concepción educativa para lo que sería años más tarde Duoc UC, estaba de alguna manera contenida en el pensamiento de Abdón Cifuentes, uno de los inspiradores de la Universidad Católica, para la cual soñaba con la creación de la Facultad de Artes e Industrias, que debía servir para capacitar a los trabajadores manuales y técnicos mediante una enseñanza práctica.

El llamado fundacional de 1888 fue seguido de esfuerzos esporádicos, pero tuvo que esperar a que la semilla germinara ocho décadas después, lo que fue posible por la confluencia de dos factores. Por una parte, la visión y liderazgo de Francisco Tokos, quien escribió el propósito de DUOC, le puso el nombre y lo impulsó, allegando sindicatos y liderando el Plan Sur, de la mano del incansable trabajo de Iván Navarro y de Jaime Caiceo. Estos tres estudiantes de pedagogía, junto a muchos otros jóvenes de la UC que anónimamente hicieron viable el proyecto, entienden que deben partir ayudando a quienes no saben leer ni escribir o tienen educación formal incompleta. Así, alineándose con los postulados de la Reforma Universitaria, su esfuerzo ayudaría a terminar con la elitización de la universidad.

El otro factor clave para el éxito de Duoc UC fue la ayuda institucional que los estudiantes recibieron tanto de la UC como de la Iglesia Católica, personificadas en Fernando Castillo Velasco y en el Cardenal Raúl Silva Henríquez. A la iniciativa individual, que había rendido sus primeros frutos en menos de un año, la universidad y la Iglesia aportaron la perspectiva institucional, y lo hicieron encargándole al Padre Juan Bagá la Dirección Ejecutiva. Esta confluencia y colaboración permanente entre Duoc UC, la Universidad y la Iglesia Católica, será con los años parte del sello distintivo que heredará la naciente institución. Es que el impulso social y el llamado de la Reforma no hubieran sido suficientes para sostener el desarrollo de lo que llegó a ser la institución. Sin esa visión institucional, no hubiera sido designado el Padre Juan Bagá como su primer director ejecutivo, quien -debido a su estrecha relación con el Cardenal Silva Henríquez- contaba con gran libertad de acción. Al mismo tiempo, sin un sentido profundamente arraigado en la UC de que DUOC debía tener vida propia y de que significaba un gran aporte para el país, una vez instaurado el Gobierno Militar y reemplazado el Rector Castillo por el Almirante Jorge Swett, muy probablemente hubiera desaparecido, asimilando sus actividades a otras de la universidad.



El caso de Duoc UC es único porque la universidad lo concibió y acogió como un proyecto propio, distinto al universitario y, por ende, materializado a través de una institución con un sello distintivo, diferente de otros proyectos relevantes en la época, como el del Instituto de Educación Rural (IER), Inacap y otros.

A fines de los años ochenta, Juan de Dios Vial (por entonces rector de la Universidad Católica) insistía en que la Universidad no había abdicado jamás de sus propósitos fundacionales de servir a la educación técnica, y que hacerlo bien significaba que no se confundieran los diversos niveles y ramas de la educación. Aquel mensaje mantiene su vigencia. En sus términos, ello requiere que la Universidad no pierda el carácter y el sentido que tiene su labor pedagógica, así como tampoco que Duoc UC pierda su sello propio y declinara hacia el modelo educativo de la enseñanza universitaria.

El camino propio ha sido un concepto fundamental para que Duoc UC se haya adaptado a las circunstancias históricas, particularmente a sus alumnos. Esto también le ha conferido una esencia que lo diferencia sustancialmente de cualquier otra institución en Chile, incluso tan antiguas o con propósitos similares. Así, aun cuando la fundación de Duoc UC coincide con la de otras instituciones técnico-profesionales de más larga data, su propósito, sello y evolución es diferente. Mientras unas se centraron en programas cortos de capacitación con financiamiento estatal, otras se desarrollaron en torno a un sector específico. En el tiempo y por razones del entorno que el mismo Duoc UC construyó, muchas siguieron sus pasos señeros.

El camino de Duoc UC se ha ido forjando con su tiempo, en torno a las necesidades del país, y por ello, no sin dificultades. En el inicio, la institución canalizó una preocupación particularmente fuerte en los alumnos de la Universidad Católica. Inquietud que se ha expresado históricamente mediante obras que se concretaron gracias a la entrega y a la dedicación propias de quien hace lo que sabe hacer. No es sorprendente que, surgido en la Escuela de Pedagogía, los primeros pasos fueran de alfabetización y rápidamente (cuando el entusiasmo fue irradiado por los futuros educadores a otras escuelas y estudiantes de la universidad) surgiera la enseñanza de los más variados oficios.

En el inicio de los años setenta, Chile vivía un conflicto económico y social que dividía al país en dos; prácticamente en cualquier orden de cosas era así. No obstante, el 7 de septiembre de 1973, cuatro días previo al derrocamiento de Allende, el Consejo

Superior de la Universidad Católica aprueba unánimemente la creación de la Fundación DUOC, convirtiéndose esta en la primera institución de educación privada chilena que impartía carreras técnicas y subtécnicas y que estaba autorizada por el Ministerio de Educación.

Pese a lo duro de la situación política y económica de aquellos años, a la división y a la persecución de dirigentes de la educación, el Duoc UC de ese entonces fue en cierta forma una isla. Sin descartar la autocensura ni discriminaciones relacionadas con las posiciones políticas de izquierda, la visión de los actores de la época es la de un ambiente en el que la sensibilidad social y el sentido de misión superaban las diferencias partidistas. Con ello se reconocía, desde todos los sectores y posiciones políticas, la necesidad vital que tenía Chile de una institución con estas características.

Como es de esperar en una institución educacional que comienza, y particularmente en un país donde todo estaba por hacerse, sí hubo diferencias en relación al camino que Duoc UC debía seguir. Relevancia tuvo para su historia la ratificación temprana de que la institución no optaría por la vía universitaria. No sería, como deseaban algunos, la “universidad popular” o “de los trabajadores”. Y no se trataba de una discusión simplemente nominal, sino de visiones contrapuestas respecto a la impronta educativa y la autonomía académica, algo necesario para una institución que se abre caminos. En efecto, la discusión sobre si el DUOC debía transformarse en una suerte de universidad (la que se da a fines de los años setenta y comienzos de los ochenta) no solo lo desmarca educativamente de otras instituciones especializadas en capacitación de cursos cortos, sino que reafirma la visión de Abdón Cifuentes. Ya a mediados de los ochenta Juan de Dios Vial dejará zanjado el asunto, ratificando los principios fundacionales de DUOC, que debía seguir siendo una institución con un camino propio, diferente al universitario. Con especial claridad, el Rector Vial afirmaba que la Universidad Católica debía ligar a ella una institución autónoma que se ocupara específicamente de la formación técnica y profesional, de manera que las modalidades de enseñanza no se interfieran recíprocamente y que cada una pudiera desarrollarse con el vigor, calidad y jerarquía que han caracterizado todos los proyectos educativos de la UC.

Desde sus orígenes, en vez de usar métodos de generación de conocimiento abstractos propios de las universidades que enseñan a elites intelectuales altamente seleccionadas, DUOC adscribe pedagógicamente a la visión de John Dewey, fun-

dador de la Escuela Nueva. Sus ideas eran ya conocidas por San Alberto Hurtado, quien había realizado su tesis doctoral sobre este autor y había difundido su pensamiento tanto en la Universidad Católica como en el resto del país. El aprendizaje activo reconoce que el conocimiento emana mejor desde la experiencia, que resulta fundamental adaptarnos a los alumnos a través de un proceso de descubrimiento espontáneo, lúdico y que finalmente busca formar ciudadanos útiles a la sociedad.

Abrirse caminos de influencia en el Chile de mediados de los setenta fue fundamental para el desarrollo de Duoc UC y de la Educación Técnico-Profesional. El país realizó cambios que afectaron profundamente la estructura productiva, incluyendo la reducción del tamaño del Estado y la pérdida de influencia de los gremios (que también vivieron una reducción drástica del proteccionismo arancelario), de las instituciones gremiales y la de la Universidad de Chile como suprema autoridad educacional. En ese contexto, aportar a la función educativa desde fuera del Estado pareció fundamental, y Duoc UC lo hizo mediante lo que en cierta manera pudo ser una apuesta riesgosa, ya que debió contar con recursos propios, lo que supuso una autoexigencia que sorteó con éxito.

En mayo de 1976, el Ministerio de Educación reconoce los Planes y Programas de Estudio a nivel medio de 35 carreras impartidas por DUOC. Los títulos técnicos otorgados pasan a ser reconocidos por el Estado. En mayo de 1979 el mismo Ministerio emite un decreto en el que reconoce a DUOC como *Organismo Cooperador Docente de la Función Educativa del Estado*, un anticipo del decreto que en 1981 crearía los Centros de Formación Técnica e Institutos Profesionales. Lo anterior es imposible de dissociar de las innovaciones que se habían dado dentro de la institución.

El reconocimiento ministerial refuerza el camino propio emprendido por DUOC y marca también el del sector, lo que empieza a dibujar una nueva cara en la educación superior en Chile. A principios de los ochenta, DUOC crea la unidad de análisis ocupacional, una suerte de Departamento de Estudios orientada a detectar las necesidades productivas del país, con el objetivo de enfocar mejor su trabajo. A partir de un diagnóstico más preciso -y en un contexto en el que se configuraba uno de los ciclos más recesivos de la historia de Chile- DUOC decide concentrarse en la formación de técnicos, dejando de lado los cursos de formación en oficios y de promoción social para otras instituciones.

Con un foco en lo técnico, la institución se vuelca hacia una innovación que explicita su camino propio en lo docente. Asesorado por especialistas del Estado de Victoria, Australia, Duoc UC introduce de forma masiva y pionera a principios de siglo el modelo de competencias, que no solo transforma la enseñanza en la propia institución, sino que es señero en la implementación de ese modelo que ya se exploraba en muchas otras instituciones dedicadas a la Educación Superior en Chile. Esta innovación, especialmente discutida en el contexto universitario pos Bologna, determina fuertemente la labor educativa y parte de su forma de ser. Así, el modelo de *enseñanza por competencias* demanda la formalización de programas precisos, con objetivos claramente identificables y evaluaciones acordes. Ello marca también la forma de hacer las cosas y cómo se vive la clase en la comunidad educativa, ya que los nuevos objetivos demandan un cumplimiento de clases y horarios que los sistemas de enseñanza por contenidos no experimentan, sobre todo cuando se definen laxamente.

Duoc UC ha mostrado también su liderazgo en otros temas relevantes para el desarrollo del sector, como la importancia de una política de financiamiento no discriminatoria para el desarrollo de la Educación Superior Técnico-Profesional. Desde sus inicios se cuestionó que las políticas de financiamiento a la Educación Superior fueran sistemáticamente sesgadas a favor de los estudiantes universitarios, discriminando de esta manera a los del sector técnico-profesional. La Ley, que había permitido crear nuevas instituciones técnico-profesionales, no fue acompañada de un decidido y sostenido apoyo financiero para su desarrollo como ámbito independiente, pero complementario al universitario. El declinar sistemático de la participación de la matrícula técnico-profesional desde 1989 hasta el 2003 reflejaba tal discriminación. Gracias a la creación de la beca nuevo milenio (2001) y al Crédito con Aval del Estado (2006), los estudiantes de la Educación Técnico-Profesional logran un acceso real a los estudios elegidos, y esto produce un vuelco positivo en la matrícula de estas instituciones.

El gran crecimiento en alumnos y en infraestructura de Duoc UC (que sigue a las nuevas formas de financiamiento de la Educación Técnico-Profesional), impone nuevos desafíos, pero oculta otros. La reformulación del Gobierno Corporativo institucional en el 2012 permite retomar una coordinación mayor que la que venía dándose entre la Pontificia Universidad Católica y Duoc UC. Los lineamientos emanados por el Consejo Directivo desde esa fecha se explicitan con especial fuerza: superarse sustancialmente y distinguirse en la calidad de la formación técnico-

profesional impartida.

El Duoc UC que se proyecta hacia el futuro remarca dos aspectos distintivos. El primero, recoge la esencia de una institución de educación católica: distinguirse en calidad y ofrecer un camino de trascendencia a todos sus estudiantes. El segundo, implica reforzar el foco de la Educación Técnico-Profesional como un camino distinto al universitario tradicional.

Esto último, que ha sido un propósito constante a lo largo de su historia, ha encontrado distintos grados de dificultad. Desde luego, la marcada heterogeneidad de las instituciones técnico-profesionales ha hecho necesario explicitar la diversidad y a veces el choque entre intereses y propósitos divergentes. En los últimos años ello se ha confirmado con los planteamientos de Duoc UC sobre la importancia de incorporar a los estudiantes de la Educación Técnico-Profesional a la gratuidad, inicialmente restringida solo al ámbito universitario. Asimismo, la necesidad de un sistema de admisión que, manteniendo el fundamento de inclusión y no discriminación, permita reducir las enormes tasas de deserción que se observan en la Educación Superior y en el sector técnico-profesional en particular. Y, por último, el requerimiento de un control más estricto sobre la calidad de las instituciones.

El año 2017, con la reacreditación de Duoc UC por siete años (el máximo nivel de acreditación en Educación Superior en el país), la persistencia en el trabajo bien hecho y la adaptación y la proyección institucional de cara al futuro han sido reconocidas y refrendadas. Enfrentados hoy a una gran revolución tecnológica, a un mundo de rápida obsolescencia en cuanto a los conocimientos adquiridos y en el que no sabemos con exactitud qué competencias disciplinares específicas necesitarán nuestros futuros estudiantes, Duoc UC está introduciendo cambios relevantes en sus sistemas de enseñanza, incluyendo la formación en competencias genéricas y métodos activos de aprendizaje. Ello se explicitó en el Plan de Desarrollo 2016-2020, que, reconociendo que lo anterior pareciera desdibujar el límite entre lo técnico y lo universitario, diversos elementos siguen siendo centrales y distintivos en la Educación Técnico-Profesional, particularmente el aprender haciendo, que aporta desde la complementariedad al profesional universitario.

Esta breve memoria histórica que hoy ponemos a su disposición, es de cierta manera un pequeño y sentido homenaje a todas las personas -alumnos, profesores,

administrativos y colaboradores-, que, con su trabajo, la mayor parte de las veces oculto, pero siempre significativo, desde 1968 han hecho posible el desarrollo de nuestra institución. El país, y ciertamente Duoc UC, tienen una deuda de gratitud con cada uno de ellos.

Ricardo Paredes Molina  
Rector  
Duoc UC





# ***La etapa fundacional***

## Capítulo 1



***Duoc UC nació como fiel reflejo de las prioridades de la Iglesia Católica, según los deseos del Concilio Vaticano II; de la Conferencia Latinoamericana de Medellín; de los planteamientos de la Reforma Universitaria de 1967; de los intereses de los jóvenes universitarios y de las expectativas de los sectores más desfavorecidos, impulsados por la Promoción Popular del gobierno de Eduardo Frei Montalva”***

## Introducción

DUOC es hijo de su tiempo. Nació en una década en la que los jóvenes, más empoderados que en épocas anteriores, sintieron que podían cambiar el mundo y se dedicaron a transformar las sociedades en las que vivían. Asimismo, los años sesenta fueron un período de profundos cambios en la Iglesia Católica. El Concilio Vaticano II (1962-1965) supuso nuevas orientaciones pastorales, llevando a la jerarquía eclesial y a los fieles católicos del mundo a volcarse a la transmisión del mensaje cristiano en todos los ámbitos, en especial entre los más postergados. En aquella época, Chile se encontraba sumido en el subdesarrollo: un considerable porcentaje de la población seguía siendo rural y vivía en precarias condiciones materiales. Por su parte, quienes optaban por migrar a la ciudad en búsqueda de mejores condiciones de vida, en no pocas ocasiones terminaban viviendo en lugares en los que el frío y la miseria eran palpables. De acuerdo al Censo de 1960, la cobertura de la enseñanza primaria alcanzaba el 71,9% de los niños entre 7 y 14 años, mientras que la secundaria apenas llegaba al 18,3% de los jóvenes entre 13 y 19 años. El analfabetismo –muestra más elocuente de los déficits educativos de un país– bordeaba el 16,4% de la población total<sup>1</sup>.

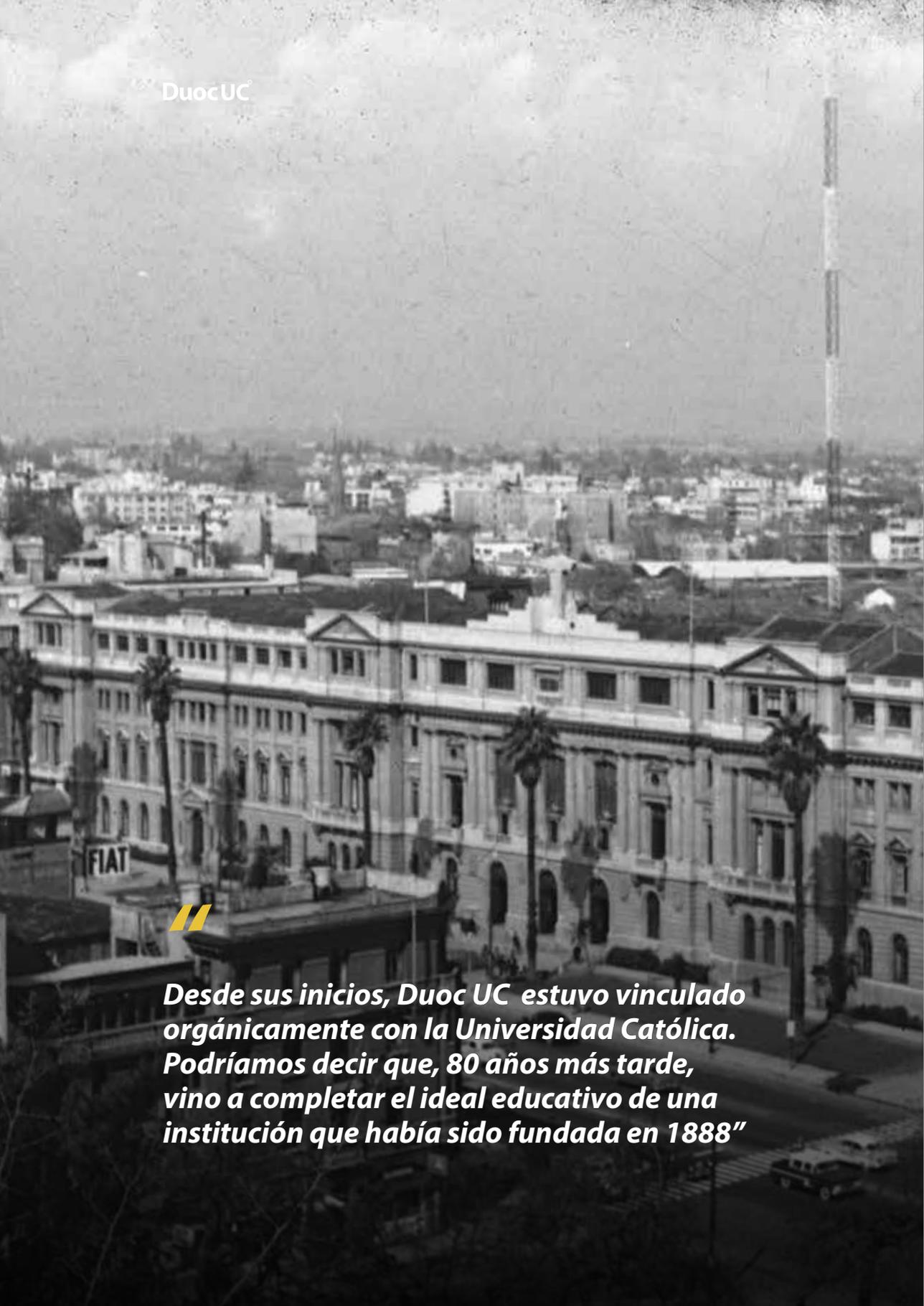
En este contexto, un grupo de estudiantes de Pedagogía en Filosofía de la Pontificia Universidad Católica de Chile, en estrecha colaboración con el rector de esa casa de estudios, idean un proyecto social orientado a dar educación escolar y cursos de capacitación a obreros y campesinos que no tenían acceso a ella. Al naciente De-

*partamento Universitario Obrero Campesino*, significado original de la sigla DUOC, se unirá un sacerdote español de 38 años de edad, quien terminará convirtiéndose en “*el alma y el motor*” de la institución durante aquellos primeros años.

La etapa fundacional se ha dividido en cuatro subcapítulos. El primero transcurre entre los años 1968 y 1971. En plena Reforma Universitaria, DUOC nace recibiendo de manera inmediata el favor y respaldo de la rectoría de la Universidad Católica. Poco a poco, bajo una estructura organizacional todavía precaria, universitarios de diversas carreras comienzan a dictar clases como voluntarios. Prima en aquel momento el empuje de un pequeño grupo de estudiantes que, liderados por un sacerdote, logran movilizar en tres años una gran cantidad de universitarios al servicio de miles de chilenos necesitados. Entre 1971 y 1973, los años que comprende el segundo subcapítulo, la institución comienza a centralizar y mejorar sus procesos administrativos, al tiempo que crecen exponencialmente sus sedes y el número de sus alumnos a lo largo de todo el país. Entre 1973 y 1975, en pleno Gobierno Militar, DUOC pasa a convertirse en una Fundación con personalidad jurídica propia y dependiente de la rectoría de la Universidad Católica, encabezada por Jorge Swett Madge. La última etapa se inicia en 1975 con la aprobación formal, por parte del Ministerio de Educación, de los programas técnicos y subtécnicos impartidos por la institución, y se cierra con el alejamiento definitivo del equipo fundador y del padre Juan Bagá en 1978, en momentos de fuertes ajustes presupuestarios al interior de todas las instituciones de Educación Superior del país.



***Duoc UC nace a fines de los años sesenta, en un país atrasado económicamente, con grandes carencias educativas y en pleno proceso de cambio político y social”***



**Desde sus inicios, Duoc UC estuvo vinculado orgánicamente con la Universidad Católica. Podríamos decir que, 80 años más tarde, vino a completar el ideal educativo de una institución que había sido fundada en 1888"**

### **Período Germinal (1968-1971)**

DUOC nació a fines de los años sesenta, en una de las décadas más apasionantes del siglo XX. En aquellos años, marcados por la Guerra Fría, el movimiento "hippie" y la cultura de masas, los jóvenes sintieron que de alguna manera podían y debían cambiar el mundo.

En Chile, hacia 1960, la esperanza de vida al nacer no superaba los 58 años y cerca del 30% de los chilenos vivía en el campo, donde la mitad de las casas todavía no contaban con agua potable. En las grandes urbes, y en la medida en que la migración del campo a la ciudad se acrecentaba desde finales de la década anterior, se habían formado barrios de extrema pobreza dentro y alrededor de las ciudades, los cuales no contaban con alcantarillado, agua potable ni electricidad.

La cultura de masas era por entonces una realidad. La radio a pilas y las casi cien estaciones emisoras habían penetrado en los campos y sectores antes aislados del influjo de las industrias creativas. Nueva prensa escrita aparecía en diferentes ciudades y llegaba a públicos tan diversos como obreros, campesinos e ilustrados de todas las tendencias políticas y sociales. Al mismo tiempo, la televisión comenzaba a popularizarse, en especial luego del Mundial de Fútbol de 1962, que pudo verse en muchos hogares del país.

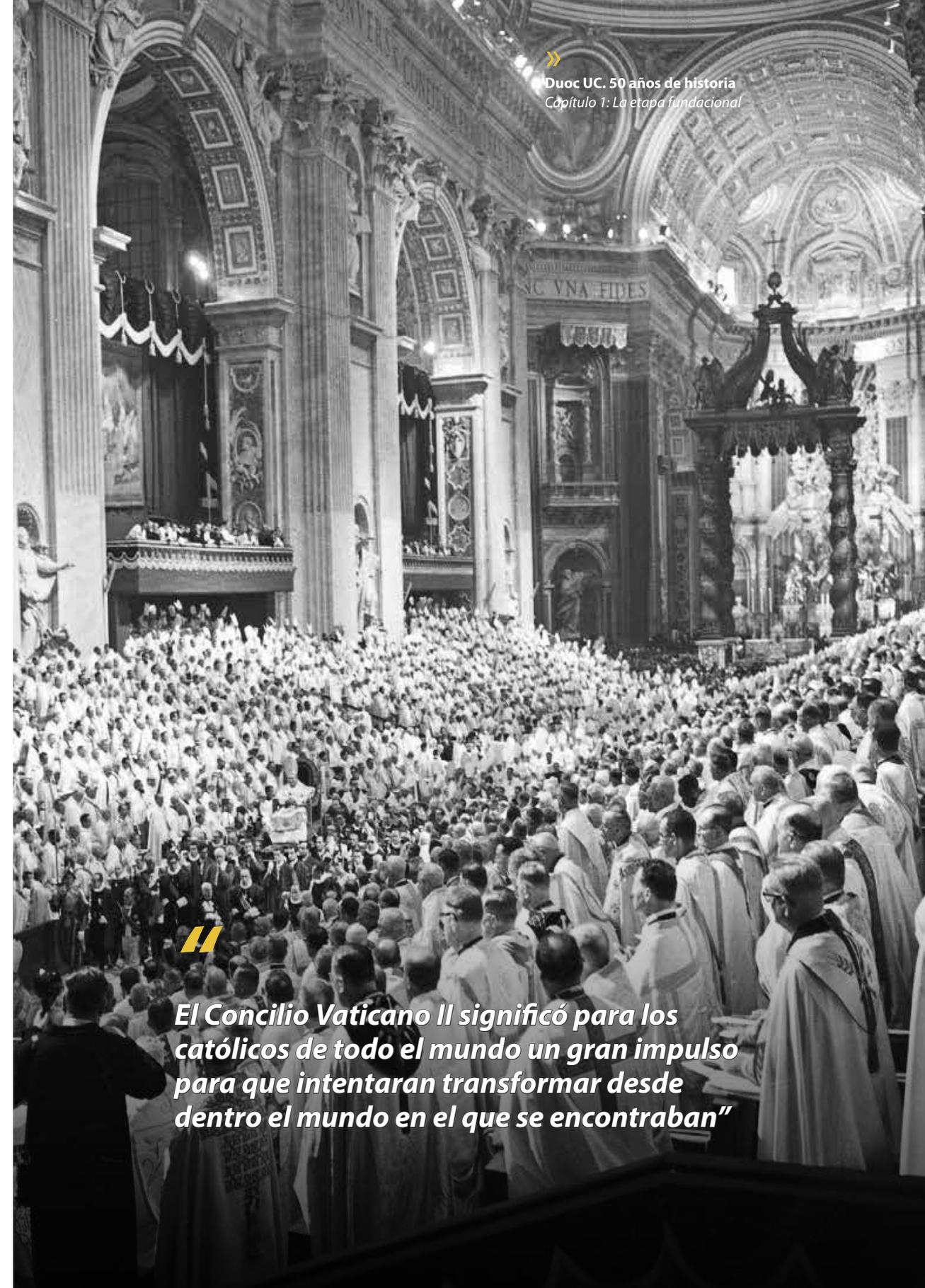
La educación, en tanto, era todavía privilegio de pocos. En 1960, el 16,4% de la po-

blación era analfabeta<sup>3</sup>, y solo tres de cada diez niños pasaban del sexto año de Educación Básica. Para 1965, la tasa bruta de escolarización superior alcanzaba apenas a un 5,6%, mientras gran parte de la población desempeñaba oficios que requerían poca cualificación y muchas personas comenzaban su vida laboral sin haber terminado sus estudios escolares. A fines de los sesenta, el 60% de la mano de obra chilena tenía menos de seis años de escolaridad y más de la mitad de los trabajadores no había terminado siquiera la enseñanza básica<sup>4</sup>.

Para abordar el desafío del desarrollo y el fruto de la visión subyacente en las políticas públicas nacionales desde fines de los años cuarenta, el Estado puso énfasis en la educación profesional para jóvenes y adultos, plasmando esos intereses en la creación de la Universidad Técnica del Estado en 1947, la cual colaboraría intensamente con la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) desde 1950 en adelante. Posteriormente, debido al interés por desarrollar la industria local y dar más espacio a la formación de los adultos, el gobierno de Eduardo Frei Montalva aumentó de manera significativa los recursos para las escuelas técnicas y profesionales. En su gobierno –y gracias a la iniciativa de la CORFO– se creó el Instituto Nacional de Capacitación (INACAP), entre 1966 y 1967, con el objetivo de dar formación práctica a trabajadores sin oficios ni estudios.

### *El Concilio Vaticano II y el llamado a transformar el mundo desde dentro*

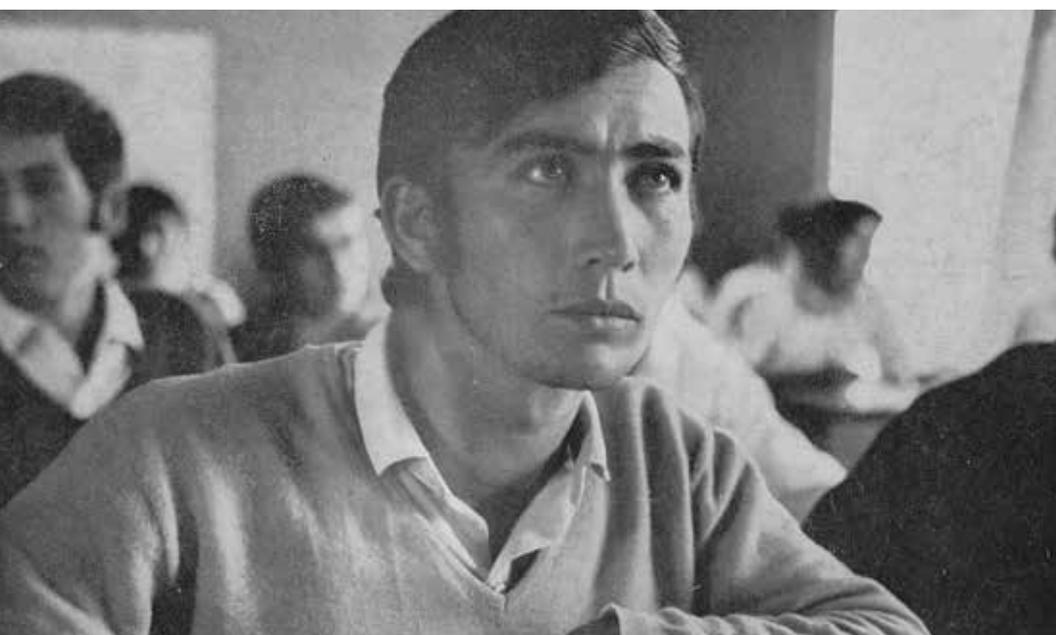
La década del sesenta también fue una época de cambios en la Iglesia Católica. Desde mediados de los años cincuenta existía la idea (cada vez más apremiante entre diversos teólogos y autoridades católicas) de que la institución debía abrirse al mundo moderno y dialogar mejor con la sociedad en la que se encontraba. A la luz de lo anterior, el papa Juan XXIII convocó a un Concilio Ecuménico a todos los obispos del mundo, a quienes se unieron teólogos provenientes de las principales ciudades y universidades de Europa y Latinoamérica. Como fruto de la asamblea conciliar, desarrollada en el Vaticano entre 1962 y 1965, se instó a todos católicos a transformar el mundo desde dentro, poniendo especial énfasis en los más desamparados. Los fieles debían dejar de mirar la modernidad desde una posición pasiva y crítica para, con “gozo y esperanza”, abrirse a transformar activamente todos los ambientes en los que se encontraban.



***El Concilio Vaticano II significó para los católicos de todo el mundo un gran impulso para que intentaran transformar desde dentro el mundo en el que se encontraban”***



Abajo a la izquierda, Alberto Hurtado SJ, gran conocedor de las ideas de John Dewey



Alumnos del IER, una de las instituciones católicas precursoras de Duoc UC

Las directrices del Concilio Vaticano II, clausurado por el papa Pablo VI, llegaron poco a poco y mediante distintos documentos a los católicos de todo el planeta. Desde el púlpito y en ceremonias que empezaban a celebrarse en lengua vernácula, se instaba a los jóvenes a mejorar las circunstancias temporales, encaminándolos hacia Dios. De una u otra manera y con mayor o menor fidelidad a lo propuesto por los padres conciliares, las iglesias locales se sumaron a la corriente de cambios que sacudía al mundo por aquel entonces. En Chile, los colegios de las congregaciones religiosas iniciaron diversos cambios, muchos de los cuales buscaban acercar a los jóvenes de las familias de mayores recursos a quienes vivían en condiciones de miseria o marginalidad. Al mismo tiempo, numerosos religiosos, religiosas y sacerdotes comenzaron a desempeñar su labor pastoral de manera más activa en las zonas más pobres de las ciudades.

Pero las inquietudes de laicos y eclesiásticos a favor de los menos favorecidos no eran nuevas en el país. Antes de la década del sesenta ya existían instituciones del mundo católico que podrían ser consideradas como antecedentes próximos de Duoc UC. A comienzos de los años veinte, bajo el impulso de la Encíclica *Rerum Novarum*, Isabel Caces Bravo legó a través de su testamento recursos para el establecimiento de un pequeño instituto técnico, que pretendía entregar capacitación en oficios a jóvenes de escasos recursos. La naciente obra caritativa, sin embargo, con el correr de los años dio origen a la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, relegando en alguna medida su idea inicial. Por otra parte, en el ámbito rural y bajo el influjo de diferentes obispos y sacerdotes preocupados por la cuestión social, en 1954 se creó el Instituto de Educación Rural (IER), fundación sin fines de lucro orientada a la educación y capacitación de los asalariados agrícolas. Tras haber iniciado sus actividades en la entonces provincia de Santiago, a comienzos de los años setenta había expandido sus operaciones a treinta centros de capacitación distribuidos entre las ciudades de Aysén y Coquimbo, impartiendo diferentes cursos a más de treinta mil alumnos.

También, hubo personalidades del mundo eclesiástico que destacaron en la primera mitad del siglo XX por su vinculación y trabajo con los más necesitados. Uno de los obispos más recordados por su gran preocupación social (incluso antes del Concilio Vaticano II) fue Manuel Larraín Errázuriz. Ordenado obispo en 1938, estuvo muy ligado a la *Acción Católica* y dedicó parte de su labor pastoral a ayudar a los más desfavorecidos, en especial a los campesinos de su diócesis de Talca. Alberto Hurtado

Cruchaga SJ, hoy San Alberto Hurtado, es quizás la personalidad católica más destacada en este ámbito. Fue asesor del obispo Larraín en la *Acción Católica* y compartió su especial preocupación por los más pobres, situación que lo llevó (entre muchas otras iniciativas) a fundar el Hogar de Cristo en 1944 y la *Revista Mensaje* en 1951. Su preocupación por la formación y educación de los obreros lo movió a investigar (en su tesis doctoral) las propuestas pedagógicas de John Dewey, gran difusor de la llamada *Escuela Nueva*, y uno de los padres de la pedagogía activa, que llegará a estar muy presente –muchas veces sin saberlo– en los primeros programas académicos de DUOC. En esta misma línea también encontramos la labor realizada por diversos sacerdotes y religiosos europeos que, desde mediados de la década del cincuenta, comenzaron a llegar a nuestro país motivados por ayudar a los más desfavorecidos. El jesuita belga Roger Vekemans –por poner solo un ejemplo– tras llegar a Chile en 1957 fundó el Centro para el Desarrollo Social de América Latina (DESAL), convirtiéndose poco tiempo después en director de la Escuela de Sociología de la Universidad Católica y consejero del presidente Eduardo Frei Montalva. Juan Bagá Ballús, menos conocido que Vekemans, fue otro sacerdote europeo que estuvo muy ligado al mundo obrero y popular. El joven presbítero catalán, apenas establecido en el país comenzó su labor misionera en la *Juventud Obrera Católica (JOC)*, dependiente de la *Acción Católica*, y posteriormente dirigió la revista *Pastoral Popular*. En 1968, el padre Bagá se integrará al equipo fundador del naciente DUOC.

#### *De la Escuela Nueva a la UNESCO y la educación de adultos*

Durante siglos, la enseñanza había sido entendida como un proceso de memorización a través de la repetición mecánica. El énfasis se centraba en el profesor, quien vertía su conocimiento en los pupilos, los que debían prepararse para recibir pasivamente la sabiduría de los maestros. A finales del siglo XIX, en un contexto de acelerados cambios científicos y técnicos, esta noción educativa de transferencia acrítica resultaba particularmente estrecha. Uno de los renovadores pedagógicos fue el estadounidense John Dewey (1859–1952), principal exponente de la *Escuela Nueva*. A partir de su experiencia en aula, Dewey concluye que el conocimiento emana de la experiencia, por tanto, la enseñanza debe ser un proceso activo y dinámico. Si bien los contenidos teóricos de las distintas materias surgían de la evolución social e histórica, éstas debían adaptarse a las características de cada alumno. De aquello deducía que la educación debía estar centrada en los estudiantes y en sus necesi-



*John Dewey (1859-1952), principal exponente de la Escuela Nueva*



La UNESCO y sus expertos promovieron activamente desde 1949 la educación de adultos



La Reforma Universitaria, antecedente clave para la creación de Duoc UC

dades y que la labor pedagógica debía orientarse a un proceso de descubrimiento espontáneo y lúdico. Solo así sería posible alcanzar la armonía entre los conceptos abstractos y las necesidades e intereses concretos de los educandos<sup>5</sup>. Los preceptos de la *Escuela Nueva* ayudaron a forjar, junto a otras corrientes educativas, la base de la revolución pedagógica del siglo XX, proceso en el que la UNESCO (organismo de las Naciones Unidas especializada en temas de educación, ciencia, cultura y comunicaciones) tendría también un papel fundamental.

Luego de las grandes catástrofes humanitarias de las que fue testigo el mundo en las primeras décadas del siglo XX, la UNESCO concentró sus esfuerzos en corregir las problemáticas sociales a través de “la educación popular y la difusión de la cultura”. La educación de los adultos pasó a ocupar un lugar central, pues se considera que gracias a ella se pueden acortar las brechas políticas, económicas y sociales existentes entre los países desarrollados y los más pobres. Para tales efectos, UNESCO convocó una serie de Conferencias Internacionales centradas en este particular tipo de formación. La primera de éstas fue organizada en Elsinor, en 1949. Once años después, el 22 de agosto de 1960, se inicia la segunda Conferencia Internacional, esta vez en la ciudad de Montreal. Bajo el título de “La Educación de Adultos en un Mundo Cambiante” y dando cuenta de las múltiples transformaciones sociales, económicas y culturales que enfrentaba el mundo, la Declaración de Montreal exponía la gama de oportunidades y caminos por medio de los cuales la educación de los adultos podía mejorar la vida de los individuos y las sociedades. En uno de sus párrafos proponía: “*Creemos que la educación de personas adultas ha adquirido tanta importancia para la supervivencia y la felicidad de la humanidad que se necesita una nueva actitud hacia ella*”. Entre los principales temas que se discutieron en aquella jornada destacó la relación entre la formación de jóvenes y adultos, afirmándose que no debía existir una frontera inmutable entre ambas, pues forman un continuo. También se emitieron juicios sobre la formación femenina y la educación técnico-profesional, poniéndose particular énfasis en la importancia del proceso de aprendizaje para garantizar la supervivencia colectiva. Además de proponer nuevos contenidos, los participantes (entre los que se encontraban representantes de 51 Estados, 46 ONG, 3 organizaciones internacionales y otras 2 de naturaleza intergubernamental), abordaron los métodos en que la educación para adultos era impartida, abogando por el aprovechamiento de las oportunidades que los nacientes medios de comunicación ofrecían. En su discurso final, el presidente de la conferencia, Roby Kidd, hizo hincapié en la necesidad de reconocer la educación como un proceso que con-

tinuaba a lo largo de toda la vida y que era, al mismo tiempo, *“un derecho de todos y responsabilidad de la humanidad”*<sup>6</sup>.

A lo largo de la década que comenzaba, el trabajo de la Conferencia de Montreal de 1960 se constituyó como uno de los principales referentes educativos para los países subdesarrollados, entre los que se encontraba Chile, que bajo el gobierno de Eduardo Frei Montalva iniciaría un proceso de reforma educativa en consonancia con las propuestas de la UNESCO.

### La Universidad Católica y los años de la Reforma Universitaria

La creación de DUOC se encuentra íntimamente ligada no solo a la situación social de Chile en los años sesenta y a las ideas que nacían en el mundo católico para la promoción social de obreros y campesinos, sino también al proceso reformista que vivió la Pontificia Universidad Católica de Chile a finales de la década de los sesenta.

En junio de 1967, en pleno clima de efervescencia social, ideológica y política, el presidente de la Federación de Estudiantes de la Universidad Católica (FEUC) expuso ante el Consejo Superior de la Universidad una serie de críticas, calificando a la institución de *“clasista, sin comunicación con el medio social, sectaria y monárquica en su estructura de poder, colegial en su espíritu, desordenada”*<sup>7</sup>. Dichas palabras precedieron al quiebre en la relación entre gran parte de los estudiantes y las autoridades universitarias. Buscando generar cambios profundos en esta casa de estudios que había sido fundada en 1888, los estudiantes exigieron la salida del rector Monseñor Alfredo Silva Santiago, lo que consiguieron tras la toma de la Casa Central en septiembre del mismo año. En su reemplazo, la comunidad universitaria eligió a Fernando Castillo Velasco, primer laico en alcanzar tal autoridad luego de ser designado formalmente para tal efecto por la Santa Sede. Con posterioridad, la Reforma Universitaria se profundizará a través de dos ejes principales: reestructuración académica e institucionalización de la participación estudiantil.

En este contexto de cambios, a fines de 1967 un nuevo Centro de Alumnos fue elegido en la Escuela de Pedagogía. El equipo estaba liderado por Iván Navarro Abarzúa (presidente), Francisco Tokos Mentlick (vicepresidente) y Jaime Caiceo Escudero (secretario general). A los antes mencionados se sumaban Ximena Montero, Fernando

Acevedo, Waldo Gaete, Heraldo de Pujadas y Luis Meschawsky. En aquel entonces, la Escuela de Pedagogía, perteneciente a la Facultad de Filosofía y Ciencias de la Educación, tenía su principal sede en calle Dieciocho #102. Allí se impartían las carreras de Pedagogía en Filosofía, Castellano, Historia, Química, Física, Biología, Matemáticas, Inglés, Francés, Alemán y Artes Plásticas. Por aquel entonces, los ideales pedagógicos de John Dewey y Paulo Freire empezaban a hacerse conocidos entre los estudiantes, aunque, tal como acontecía con el resto de las carreras universitarias, la formación recibida por los futuros profesores era primordialmente teórica y alejada de la realidad escolar chilena. En este sentido, la proclama reformista -que proponía abrir la universidad a las reales necesidades sociales- caló particularmente hondo entre los estudiantes de pedagogía. En aquella escuela nacería DUOC.

### El origen de DUOC<sup>8</sup>

La prehistoria de la institución comienza pocos meses antes de su fundación, tras un viaje que realizaron los padres de Francisco Tokos a Europa. En ese momento, este joven estudiante de Pedagogía en Filosofía debió hacerse cargo de la fábrica de cristales y lámparas de sus progenitores. Durante el período en el que convivió diariamente con los obreros, detectó muchas de sus carencias educativas y profesionales, lo que, en un momento de gran intensidad y lucidez emocional, lo llevó a escribir una carta en la que plasmaría su visión de una nueva institución o programa que serviría para capacitar e instruir a los más desfavorecidos. El escrito que contenía la visión de Tokos fue leído poco después por su propio autor en una reunión del Centro de Alumnos de la Escuela de Pedagogía, tras lo cual Iván Navarro y Jaime Caiceo decidieron unirse formalmente al proyecto<sup>9</sup>.

Tokos, Navarro y Caiceo habían ingresado a la carrera de Pedagogía en Filosofía en el año 1966. Si bien, al igual que el resto de los miembros de su generación provenían de los más diversos contextos socioeconómicos y geográficos<sup>10</sup>, los tres pertenecían a la Democracia Cristiana y, como católicos, habían asumido como propias las ideas del Concilio Vaticano II (1963-1965) y de las propuestas de las conferencias de Buga (1967) y Medellín (1968). Tras asumir el mando del Centro de Alumnos de Pedagogía en 1968, se abocaron a la tarea de implementar de manera efectiva los postulados de la Reforma Universitaria, poniendo la Universidad al servicio de los más necesitados. Desde las pequeñas oficinas que habían recibido del director de la Escuela

de Pedagogía (Presbítero Fernando Cifuentes Grez) comenzaron a barajar distintas opciones para ejecutar tamaña empresa.

Tras definir originalmente crear una instancia para entregar a obreros y campesinos (los sectores más postergados de la sociedad por aquel entonces) cursos de recuperación de estudios básicos y medios<sup>11</sup>, comenzaron a contactarse con diversas autoridades universitarias. Primeramente, los jóvenes dirigentes del Centro de Alumnos se acercaron al padre Cifuentes, quien desistió de convertir a DUOC en un programa oficial de la Escuela de Pedagogía, de la que por aquel entonces estaba a cargo. Aquello no respondía a un rechazo del proyecto por parte del religioso, sino más bien a una consideración pragmática. La autoridad religiosa creía que la Escuela pasaba por demasiados cambios ante la reestructuración propiciada por la Reforma Universitaria, por lo que resultaría imposible gestionar un nuevo departamento. Los dirigentes universitarios, lejos de sumirse en el pesimismo, cambiaron de estrategia y optaron por presentar formalmente su idea directamente al rector Fernando Castillo Velasco, con quien compartían una visión similar sobre la misión que debían cumplir la Iglesia y la Universidad en la sociedad. De esa forma, tras diversas conversaciones y reuniones, el 16 de noviembre de 1968 -según consigna Caiceo-, nació formalmente el Departamento Universitario Obrero Campesino (DUOC), nombre creado por el mismo Tokos tras una conversación con el rector Castillo Velasco. En dicha jornada, también se acuñó el primer lema del naciente emprendimiento educativo: "DUOC, el Compromiso de la Universidad con el Pueblo", palabras que reflejaban de forma íntegra la vocación de servicio que los futuros pedagogos buscaban darle a la incipiente organización.

Buscando consolidar DUOC, que crecía con el paso de los días, a fines de 1968 Tokos, Navarro y Caiceo le pidieron al Presbítero Juan Bagá Ballús que se integrara a su proyecto, dado que Bagá poseía estrechas conexiones con organizaciones sindicales y obreras no solo de la Pontificia Universidad Católica, sino de todo el país.

Juan Bagá había nacido en 1930 en el poblado de Torá, España. En la década de los cincuenta, mientras se ordenaba como sacerdote en el Seminario de Salsona, acogió el llamado del papa Pío XII a los Episcopados de Europa para partir a América Latina. A diferencia de España, Francia o Italia, el Nuevo Mundo contaba con un clero insuficiente en vista de su población mayoritariamente católica. En 1958, con solo 28 años, Bagá llega a Chile para iniciar su labor pastoral con la *Juventud Obrera Cató-*



***Duoc UC fue expresión del compromiso de la universidad con el pueblo, y desde sus orígenes tuvo el propósito de servir a vastos sectores de la sociedad"***

**Pbro. Juan Bagá Ballús**

Primer director ejecutivo de Duoc UC

lica (JOC). En los años venideros, el Cardenal Raúl Silva Henríquez, de quien llegó a ser muy cercano, le encomendó una serie de gestiones relacionadas con la difusión bíblica. Es así como en primera instancia se hizo cargo de Radio Chilena, y posteriormente funda la Editorial Dilapsa (Distribuidora Latinoamericana de Publicaciones). Prosiguiendo con su vocación por los medios de comunicación, dirigió hasta 1967 la revista *Pastoral Popular*<sup>12</sup>, que estaba destinada a sacerdotes y llegó a alcanzar cerca de 2.500 ejemplares por número.

La experiencia del padre Bagá en la dirección y financiamiento de proyectos sociales de impronta cristiana constituyó un aporte sin parangón al naciente Departamento Universitario Obrero Campesino. Uno de sus primeros colaboradores, Alberto Sotomayor, afirma que Bagá trajo el equilibrio a la organización, pues de alguna manera “racionalizó los sueños”<sup>13</sup> de los jóvenes que trabajaban en la institución. La incorporación del sacerdote (de 38 años por aquel entonces) permitió además contar con un aval ante el mundo exterior, en momentos en que los alumnos involucrados en el proyecto todavía tenían responsabilidades académicas que atender. Si bien el compromiso de los estudiantes había sido ampliamente demostrado, su juventud generaba resquemores y desconfianzas ante autoridades ministeriales y religiosas. Juan Bagá se transformó así en una especie de “primero entre los pares”<sup>14</sup>, y terminó siendo el pilar fundamental para que DUOC creciera y se consolidara en su primera etapa.

### Los primeros pasos

A finales de 1968, sin tener todavía un establecimiento definitivo donde hacer clases, los jóvenes colocaron un letrero a las afueras de la Escuela de Pedagogía ofreciendo cursos de recuperación de estudios en horario vespertino. Poco a poco se comenzaron a acercar los primeros trabajadores de la universidad a inscribirse. La labor de difusión continuó en los primeros meses de 1969, cuando se expuso el proyecto a Luis Narváz, presidente del Sindicato de Trabajadores del Parque Metropolitano del Ministerio de Obras Públicas y a Eduardo Morales, líder del Sindicato de Trabajadores de la Universidad Católica. Gracias a esta promoción, el 1 de abril se reunieron 300 trabajadores en la sala de plenarios de la Escuela de Pedagogía, quienes luego de escuchar la exposición de Francisco Tokos, procedieron a inscribirse en el nuevo programa piloto.

Los primeros educadores salieron de los Centros de Alumnos de las Pedagogías Básicas en Castellano, en Matemáticas, en Historia, en Ciencias y en Artes, cuyos miembros comenzaron a difundir la idea entre sus compañeros. Así se formó un importante contingente de profesores titulares y suplentes, con diferentes sensibilidades y tendencias políticas. Entre estos primeros docentes se encontraba Alejandro Ávalos, de Pedagogía en Inglés, quien en la elección de 1967, como dirigente comunista, había competido contra la lista encabezada por Navarro. DUOC nació como una institución abierta y pluralista.

Jaime Caiceo se abocó a la organización operativa de DUOC y fue director del primer *Liceo Popular*. Estructuró los programas de enseñanza básica y media para adultos y realizó las gestiones para montarlo adecuadamente. Así, se acercó al decano Cifuentes para solicitarle salas de clases e insumos tan básicos como tizas y papel. Iniciadas las clases, tras apenas unas semanas de funcionamiento, la alta demanda por acceder a los cursos del DUOC obligó a la inauguración de un segundo Liceo Popular, esta vez ubicado en Casa Central de la Pontificia Universidad Católica. Dirigido por Iván Navarro, el nuevo establecimiento inició sus operaciones el 2 de mayo de 1969, acogiendo a 175 alumnos. En agosto del mismo año, la dirección del Liceo N° 2 será asumida por Francisco de la Jara, quien a su vez fue reemplazado en octubre por Hugo Bodini.

El rector Castillo Velasco, quien tenía mucha cercanía con Tokos y había apadrinado la nueva iniciativa desde sus comienzos, le otorgó en julio de 1969 el estatus de Programa de Rectoría, permitiendo que los estudiantes que dictaran clases en DUOC como voluntarios obtuvieran créditos facultativos. DUOC alcanzó a tener en muy poco tiempo gran reconocimiento en la comunidad universitaria. De hecho, muchos alumnos de la Universidad Católica deciden entonces dedicar parte de su tiempo a dar clases gratuitas para personas menos favorecidas que ellos. Lo anterior se da, según el relato general de quienes allí trabajaron, en que no consideraban sus lecciones como una actividad extracurricular más. Por el contrario, algo característico de aquellos primeros años era la mística y la vocación de servicio de muchos jóvenes de la Universidad Católica, que conscientes de su situación de privilegio, trabajaban guiados por un profundo compromiso social. Los saberes, que eventualmente los convertirían en profesionales, también debían servir a los sectores más desposeídos de la sociedad, en un esfuerzo concreto por ayudarlos a mejorar su calidad de vida.



*Primera ceremonia de titulación de egresados de Duoc UC, 1970*



*La juventud de los profesores de la institución fue un sello de los primeros años*

Durante 1969, por efecto de los cambios introducidos por la Reforma, todas las carreras de Pedagogía debieron abandonar la histórica sede de calle Dieciocho, distribuyéndose en tres campus: Casa Central, el Seminario Pontificio Mayor (ubicado en calle Apoquindo) y el recientemente adquirido Campus Diagonal Oriente. A causa de aquellos cambios, las oficinas administrativas del DUOC se trasladaron a la Casa Central, donde el rector Castillo Velasco legó a la institución algunas salas con vista a la calle Alameda, contiguas a la Escuela de Enfermería. Mientras el abandono de las instalaciones de calle Dieciocho obligó a la búsqueda de una nueva sede para el Liceo N° 1, espacio encontrado gracias a las gestiones del sacerdote Patricio Cariola ante los Jesuitas del Colegio San Ignacio de la calle Alonso de Ovalle. De esa forma, en agosto de 1969, el Liceo N° 1 reinició sus clases en el Colegio San Ignacio, inaugurando la fórmula que se convertirá en una exitosa política de la institución: la utilización de la infraestructura de colegios católicos en horario vespertino.

Dado que los alumnos del DUOC eran primordialmente trabajadores, no existía un tope de horario con las clases normales de dichos establecimientos. De esta forma, diversos colegios católicos comenzaron a facilitar sus instalaciones de manera gratuita bajo la única condición de que, una vez utilizadas, las salas debían quedar limpias. En aras de satisfacer dicha petición, apenas terminaban las clases vespertinas (que solían comenzar a las siete de la tarde), tanto los profesores/estudiantes como los trabajadores/alumnos se aprestaban a dejar el piso y los pupitres relucientes. Por parte de los colegios católicos, la estrecha relación que se suscitó con el DUOC respondía a fenómenos tanto ideológicos como prácticos. Respecto a los primeros, las diferentes congregaciones sintonizaban perfectamente con el proyecto social y educativo propiciado por la institución. Pero, además, el funcionamiento nocturno del DUOC evitaba que los colegios fuesen tomados por sus alumnos regulares, situación corriente en los convulsionados años que marcaron el final de la década de los sesenta e inicios de los setenta.

Al iniciarse el segundo año de funcionamiento del DUOC, la tasa de matrícula de alumnos se quintuplicó, lo que hizo necesaria la apertura de un tercer Liceo Popular, esta vez a cargo de Humberto Letelier. Un año más tarde, en 1971, se sumaron otros tres establecimientos en diversos puntos de la Región Metropolitana: el Liceo N° 4, dirigido por Alberto Sotomayor<sup>15</sup>, quien había ingresado en 1969 al DUOC como Profesor de Inglés, el Liceo N° 5, encabezado por Pedro Gutiérrez y el Liceo Laboral, liderado por Carlos Larenas.

El 4 septiembre de 1969, en el Salón de Honor de la Universidad, el rector Fernando Castillo Velasco firmó un convenio con Ernesto Livacic Gazzano<sup>16</sup>, subsecretario de Educación del gobierno de Eduardo Frei Montalva, que permitió el reconocimiento oficial de cursos de recuperación de estudios básicos y medios entregados por el DUOC. Asimismo, el Ministerio de Educación se comprometió a ofrecer perfeccionamiento técnico para los docentes en ejercicio. De esta forma, en enero de 1971, el Ministerio envió comisiones examinadoras a las sedes de DUOC, ante las cuales los alumnos obtuvieron una tasa de aprobación cercana al 85%.

### *Nuevos estudiantes, nuevos cursos. El primer Centro Técnico*

En apenas un año, el éxito del DUOC comenzó a llamar la atención de los Centros de Alumnos de otras carreras, a quienes les entusiasmó la idea de entregar de manera gratuita sus conocimientos a trabajadores y obreros.

Los alumnos de Construcción Civil fueron los primeros en acercarse a la Coordinación Central del DUOC para ofrecer cursos de albañilería, carpintería y mejoramiento de viviendas. El razonamiento de estos estudiantes obedecía a una lógica simple: las labores de construcción cuentan con multitud de procedimientos técnicos como, por ejemplo, la nivelación topográfica. Estos saberes permitían convertir al trabajador en un obrero calificado, lo que evidentemente era apreciado en el mercado laboral. Por su parte, los estudiantes de Agronomía desarrollaron cursos de siembras básicas y cuidado de árboles frutales. Bajo un similar espíritu de promoción popular, los alumnos de Medicina y Enfermería comienzan a organizar cursos de primeros auxilios, formación particularmente apreciada entre los habitantes de las poblaciones periféricas, que carecían de acceso a servicios sanitarios mínimos. Para un vasto sector de la población de la época, la salud era un lujo prácticamente inalcanzable, por lo que tener conocimientos sobre cómo poner una inyección o realizar un masaje cardíaco podía marcar la diferencia entre la vida y la muerte. El reconocimiento público de estos nuevos cursos fue tal que en septiembre de 1971 el DUOC firmó un convenio con la Asistencia Pública de Santiago para capacitar a sesenta de sus funcionarios<sup>17</sup>.

El entusiasmo demostrado por un número cada vez mayor de alumnos fue canalizado a través de la apertura, en agosto de 1970, del Primer Centro Técnico del DUOC,



***Duoc UC fue posible gracias a la colaboración voluntaria de muchos estudiantes de la Universidad Católica, quienes desde los inicios del proyecto se sumaron a la causa de la promoción popular. La foto, de diciembre de 1976, corresponde a un operativo de salud para ayudar a niños de Puente Alto”***



Las actividades culturales fueron importantes en Duoc UC desde los orígenes



Para promover la camaradería, se realizaban habitualmente festivales

dirigido por Jaime Caiceo. Ubicado en las instalaciones del Liceo Alemán, en Alameda con calle Moneda, el Centro Técnico N° 1 inició sus actividades con los cursos de “nivelación topográfica, dibujo técnico y secretariado e idiomas”. Eran unos 250 alumnos aproximadamente. En 1972, se sumaron otros dos nuevos Centros Técnicos, dirigidos por Horacio Marín García y Carlos Larenas respectivamente. La introducción de los cursos técnicos disparó aún más la matrícula del DUOC, impulsando la creación de su particular Centro de Alumnos. Benjamín Videla, trabajador del Ministerio de Obras Públicas y estudiante de Dibujo Técnico, lideró el primer Centro de Alumnos. Una vez egresado, Videla se trasladó a la ciudad de La Serena, donde promovió la creación de una de las primeras sedes provinciales del DUOC.

A diferencia de los cursos básicos y medios, las enseñanzas que se impartían en los “Centros Técnicos” no contaban con reconocimiento gubernamental. Sin embargo, con el correr de los años y en particular con el aumento de la cobertura escolar y la baja en el analfabetismo en el país, éstas se convertirán en la principal formación entregada por el DUOC, lo que por lo demás era foco del gobierno de la época, y en particular, de su Ministro de Educación, Máximo Pacheco. El DUOC comenzó formando a adultos trabajadores. Su público objetivo eran asalariados no calificados, obreros y empleados que buscaban mejorar sus perspectivas laborales y salariales. La mayoría de ellos, con enorme esfuerzo, apenas terminaba su jornada de trabajo viajaba a los distintos Liceos Populares o los Centros Técnicos a recibir instrucción para insertarse de mejor manera en el mercado laboral. Por lo mismo, los monitores del DUOC debían ser conscientes y receptivos a las efectivas necesidades de los trabajadores. En aquellos primeros años, hacer clases en el DUOC constituía un verdadero apostolado y significaba -para quienes recibían los cursos- oportunidades reales de mejorar las propias condiciones de vida. Por lo mismo, los estudiantes universitarios asumían como propio el desafío de superación de sus alumnos. La docencia era realizada con rigurosidad profesional, pero también con un profundo sentido de solidaridad humana. Muchos de estos adultos volvían a ser como niños, llegando a emocionarse hasta las lágrimas cuando aprendían a “hacer cantar las palabras”, tal como afirmó un alumno que aprendió a leer y escribir en el DUOC.

Sin lugar a dudas, el DUOC constituía un espacio de enriquecimiento en el que se palpaba una profunda preocupación por los demás. La mayoría de los jóvenes universitarios que pasaban a ser profesores tenían su primer contacto con el mundo popular a través de estos cursos, educando a hombres y mujeres que perfectamente

podrían haber sido sus padres. Así lo recuerda Arturo Acuña Aguilar, quien ofició de profesor del DUOC por cerca de 23 años: *“Cuando entré, en la sede de Agua Santa, tenía alumnos mayores que yo. Yo tenía 24 años y tenía alumnos de entre treinta y cuarenta. Eran alumnos de cursos vespertinos –en ese tiempo el DUOC era más vespertino que diurno–, muchos trabajadores que querían aprender algo más para poder ascender en sus empresas, muchas mujeres también que querían entrar a la fuerza laboral. Gente que quería mejorar su vida estudiando una carrera”<sup>18</sup>.*

La enriquecedora convivencia interna decantó en genuinas expresiones de respeto, agradecimiento y camaradería, como cuando se realizaban actividades extraprogramáticas, particularmente partidos de fútbol entre profesores y alumnos. Asimismo, era frecuente que los trabajadores invitaran a sus jóvenes maestros a sus casas a celebrar cumpleaños o matrimonios, muchas veces en las poblaciones periféricas de la ciudad. Incluso se formaron parejas al interior del DUOC, algunas de las cuales contrajeron matrimonio teniendo al padre Bagá como testigo eclesiástico.

Así, hasta 1971, cada Liceo o sede funcionaba de manera autónoma, sin administrativos ni procedimientos estandarizados, por lo que cada director organizaba cursos y horarios de forma discrecional, de acuerdo a sus individuales recursos y potencialidades. Los pasos tendientes a conformar una unidad centralizada de mando darán origen a la segunda etapa de nuestra historia, que comienza en 1971 y culmina en 1973, con la creación de la Fundación DUOC.



***La alfabetización campesina aparece como búsqueda de un encuentro personal entre el alfabetizador y el campesino, en el cual ambos comunican su cultura, y así se educan, en un proceso de humanización recíproca. Pasa a ser también vía de liberación, orientada hacia la búsqueda interpersonal del saber”***

**Máximo Pacheco Gómez**  
Ministro de Educación (1968-1970)



***Nuestro compromiso es hacer una Universidad que pueda orientar reflexivamente los procesos de cambio que vive el país. Nuestra acción es, por eso, de fidelidad con todos los chilenos que luchan por construir una sociedad, que en permanente transformación, sirva los intereses de todo el pueblo”***

**Fernando Castillo Velasco**  
Rector Universidad Católica (1967-1973)

### **Primera Institucionalización (1971-1973)**

La efervescencia política y social de la década de los sesenta alcanzó su máxima el 4 de septiembre de 1970, día en que Salvador Allende, en estrecho margen, obtiene la mayoría relativa en la elección presidencial. Obligado a ser ratificado por el Congreso Pleno, Allende negocia con la Democracia Cristiana un Estatuto de Garantías Constitucionales. Aceptadas las mismas por la Unidad Popular, la DC procedió a votar a favor de Allende, siendo investido como presidente de la República el 24 de octubre de 1970.

El programa de la Unidad Popular contemplaba el tránsito de una economía capitalista a una socialista, ampliando considerablemente el control estatal sobre el proceso productivo a través de la conformación de un Área de Propiedad Social. A estas medidas económicas se sumaba la nacionalización de la Gran Minería del Cobre y la profundización de la Reforma Agraria. La denominada “vía chilena al socialismo” también propugnaba la satisfacción inmediata de las principales necesidades materiales y sociales de los sectores más postergados. Así, apenas establecido en el poder, el gobierno aumentó considerablemente el gasto público en las áreas de la salud, educación y vivienda.

Para llevar a cabo tan vasto programa, la Unidad Popular recurrió a la expansión monetaria, desatando un desbocado proceso inflacionario que quiso abordar con un amplio control de precios. A ello se sumó un creciente desabastecimiento, que

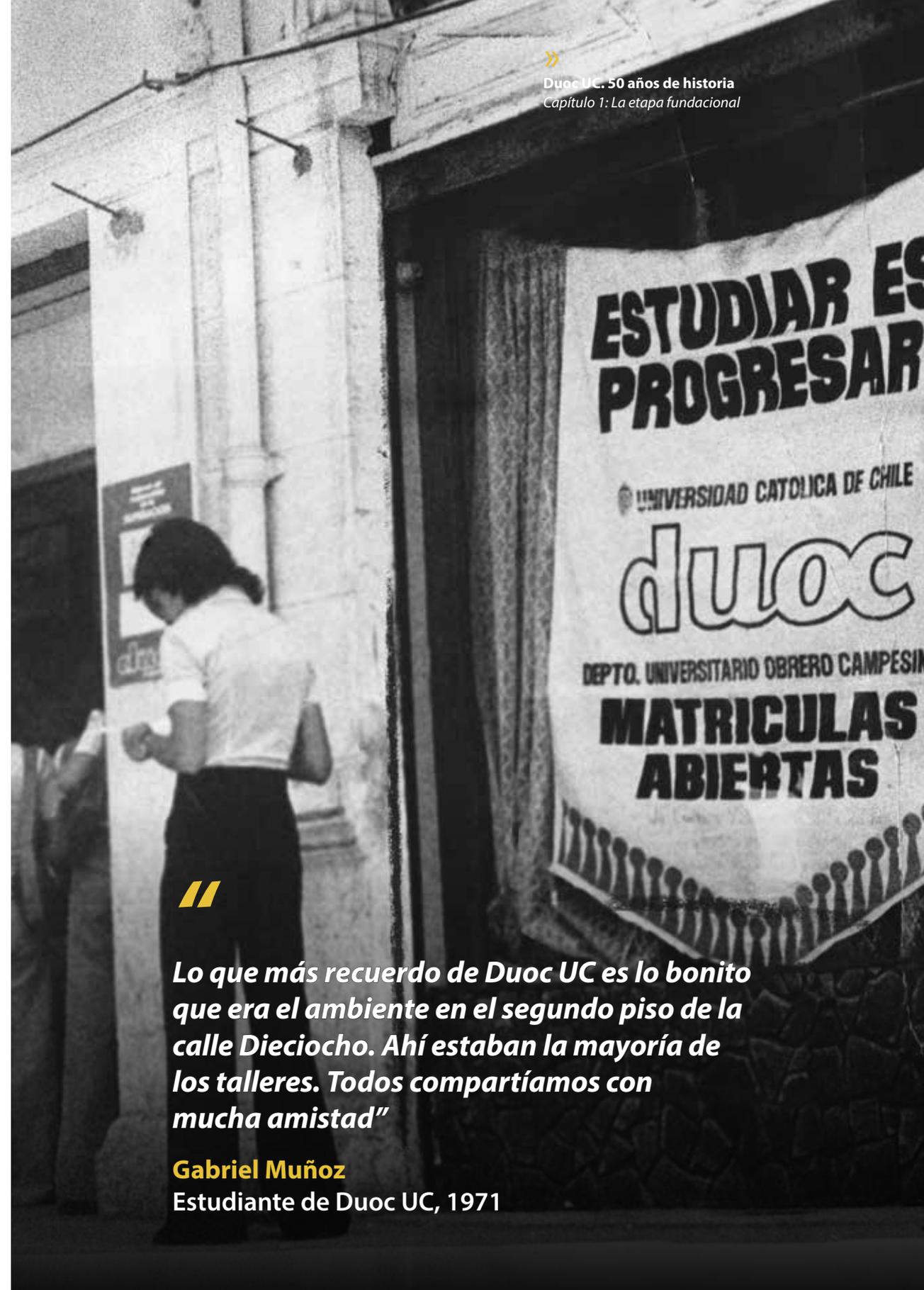
incitó a la clase media y a los gremios a movilizarse, acción que culminó con el Paro de Octubre de 1972. En respuesta, Allende convocó a un gabinete cívico-militar encabezado por el General Carlos Prats, lo que, no obstante, no redujo la escalada de violencia. Así, a la oposición gremial se sumaban acciones de sabotaje perpetradas por movimientos como Patria y Libertad, mientras por otro lado, facciones de extrema izquierda iniciaban, muchas veces con anuencia de las autoridades, una política de expropiaciones ilegales de industrias, empresas y terrenos agrícolas. La extrema polarización política generó un clima de violencia desconocido en el país hasta ese entonces. DUOC, a pesar de lo anterior, seguía cumpliendo sin mayor interferencia con su función de dar formación a los trabajadores y a los más necesitados.

#### Centralización Administrativa

Desde 1969 DUOC contaba con un órgano directivo, la Coordinación Central, que había sido nombrada por el rector Castillo Velasco. La misma contaba con tres secciones: Administración y Finanzas, a cargo de Juan Bagá; Recuperación de Estudios Básicos y Medios, dirigida por Francisco Tokos; y Estudios Técnicos y Profesionales, coordinada por Iván Navarro. Estas tres áreas funcionaban de forma tan descentralizada e independiente que, para efectos prácticos, eran tres coordinaciones distintas. Tal situación comenzó a cambiar el segundo semestre de 1971, año en el que se establecieron reuniones periódicas para aunar criterios en la dirección de las diversas actividades de DUOC.

El 1 de agosto, DUOC inició una fase de creciente institucionalización, reemplazando la informalidad de sus primeros años por medidas tales como la unidad del mando, la división de labores al interior de la organización y la creación de normas y procedimientos a nivel central. En este primer momento, el aumento en la formalidad no respondió a una planificación deliberada sino a una exigencia ineludible, en tanto que la institución aumentaba su matrícula de forma exponencial<sup>19</sup>.

Lo primero que se hizo fue reestructurar la Coordinación Central. Las principales labores directivas comenzaron a concebirse de forma unitaria. Francisco Tokos se hizo cargo de los cursos de capacitación y perfeccionamiento, que funcionaban primordialmente en las sedes ubicadas en Santiago Centro, lo que dio origen al Departamento Técnico Profesional (DETEP). Por su parte, Iván Navarro quedó a cargo de



***Lo que más recuerdo de Duoc UC es lo bonito que era el ambiente en el segundo piso de la calle Dieciocho. Ahí estaban la mayoría de los talleres. Todos compartíamos con mucha amistad”***

**Gabriel Muñoz**  
Estudiante de Duoc UC, 1971

todas aquellas sedes surgidas en las comunas periféricas de la ciudad, denominadas Sedes Comunales. El Presbítero Bagá se enfocó en los Liceos Populares. Se creó, además, una Secretaría Docente Administrativa, a cargo de Jaime Caiceo, que a su vez se subdividió en cinco unidades: administración y supervisión de sedes santiaguinas, administración y supervisión de sedes provinciales, contabilidad, personal y mantenimiento y adquisiciones. Estas tres últimas unidades constituyen el máximo reflejo de la formalidad que comenzaron a adquirir las actividades del DUOC. Durante este período se inicia la contratación remunerada de personal docente y administrativo.

Junto a la incipiente contratación formal de personas, DUOC inició trabajos de reparación de las distintas sedes, labores dirigidas inicialmente por Patricio Pineda. Tanto el pago de salarios como los gastos en infraestructura exigían de flujos constantes de capital y de control financiero, por lo que se implementó un sistema de contabilidad básico, en una oficina que pasó a estar encabezada por Silvia Bravo Rivera. Más adelante se introdujo un sistema contable de mayor complejidad, a cargo de Juan Salcedo. A nivel académico, en septiembre de 1971 se creó la Secretaría de Asuntos Estudiantiles, responsable de la gestión de exámenes y del otorgamiento de diplomas de todos los Liceos Populares, instancia que fue liderada por Caupolicán Manríquez López.

En 1972, la estructura organizacional del DUOC varió nuevamente, y se crearon los cargos de Coordinación Central (Juan Bagá y Francisco Tokos)<sup>20</sup>, junto a otras seis secretarías de diversos tipos (General, Docente Administrativa, de Programación y Control, de Planes de Desarrollo, de Planificación Académica y de Comunicaciones). Finalmente, en febrero de 1973, se conformó una nueva estructura directiva compuesta por el director general, el director académico, el director administrativo y el secretario general. Quienes asumieron dichas responsabilidades fueron el padre Juan Bagá, Horacio Marín, Jaime Caiceo y Horacio Villarino Gold-Smith, respectivamente.

Los recursos económicos para el funcionamiento de esta naciente maquinaria administrativa llegaban a través de dos fuentes: aportes internacionales conseguidos gracias a las gestiones del padre Bagá y, en menor medida, por el cobro a los alumnos de una pequeña matrícula, monto que en julio de 1974 ascendía a 1.200 escudos (como muestra de lo módico que era dicho arancel, un paquete de cigarrillos valía aproximadamente 400 escudos<sup>21</sup>). Como fue referido, antes de su ingreso al DUOC,

Juan Bagá poseía una considerable experiencia en el financiamiento de iniciativas cristianas, particularmente medios de comunicación como la Editorial Dilapsa y la Revista *Pastoral Popular*. Con tal acervo, el sacerdote dedicaba los meses de verano a recorrer Estados Unidos, Alemania, Inglaterra, Suiza y Francia. Países donde contactaba las más diversas organizaciones en búsqueda de financiamiento y donaciones. Entre las principales instituciones benefactoras de DUOC en esos años destacan organizaciones religiosas como Episcopados Católicos e Iglesias Protestantes, partidos políticos europeos como el Demócrata-Cristiano y Socialdemócrata de la República Federal Alemana, corporaciones como IBM, agencias gubernamentales norteamericanas como la "Inter-American Foundation" e inclusive el Ejército de los Estados Unidos. La obtención de tales recursos requirió la creación por parte del DUOC de un Departamento de Proyectos, oficina encargada de desarrollar propuestas de promoción social para que participasen en los fondos concursables de las referidas organizaciones internacionales. Estos fondos financiaban proyectos específicos por un tiempo acotado. Dado que eran centenares las propuestas de países del Tercer Mundo que se presentaban en dichos concursos, para conseguir los recursos el padre Bagá defendía con la mayor de las vehemencias las propuestas del DUOC, mostrando el efectivo impacto de su accionar en la vida de los grupos más desfavorecidos de la sociedad chilena. Una vez adjudicados los fondos, las mismas organizaciones enviaban delegados para evaluar la correcta utilización de la ayuda entregada. Estas gestiones contaban con el decidido apoyo de la rectoría de la Universidad Católica y con la confianza absoluta de Fernando Castillo Velasco<sup>22</sup>.

Durante sus viajes al extranjero, Juan Bagá no solo se limitaba a conseguir dinero. También obtenía para DUOC herramientas y maquinarias de segunda mano donadas por diferentes compañías. Por aquellos años, IBM periódicamente renovaba las máquinas de escribir de sus oficinas. Para evitar que los modelos antiguos llegasen al mercado informal, disminuyendo la demanda de nuevos productos, las compañías solían destruir las máquinas dadas de baja o entregarlas para caridad a países del Tercer Mundo. En este contexto, el padre Bagá recibió centenares de equipos para los cursos de dactilografía. A las máquinas de escribir se sumaban otros bienes: motores de automóvil obtenidos gracias a la renovación automotriz impulsada por el Ejército de los Estados Unidos y hasta cámaras de cine dadas de baja por los estudios de Hollywood. A estas últimas, el padre Bagá accedió gracias a una provisión de maquinarias a Canal 13, perteneciente en aquel entonces a la Pontificia Universidad Católica de Chile.

Adquirir estos productos representaba solo una parte del trabajo del padre Bagá. También, debía ocuparse de su internación al país. Dado que muchas veces ni siquiera contaban con autorizaciones gubernamentales o documentos de respaldo, varios de los contenedores donde venían las donaciones terminaban en subastas públicas. En aquellas ocasiones, el presbítero se acercaba al martillero público de Valparaíso y procedía a describirle el uso educativo que tales materiales recibirían. Dado que la subasta era ordenada por ley, el martillero le daba al religioso la posibilidad de convencer al público de no hacer mejores ofertas que la suya. De esta forma, el día del remate, el padre Bagá se subía a la mesita del martillero, detallaba el contenido (por ejemplo: diez motores, trescientas máquinas de escribir) e informaba que serían usadas en los cursos del DUOC. Su capacidad de convencimiento permitía que los potenciales compradores no se llevaran tales insumos, adquiriéndolos por un monto simbólico. Sus intervenciones, pese a su heterodoxia, siempre eran acogidas de manera favorable, asegurando estos productos para sus destinatarios finales: los estudiantes de los cursos técnicos del DUOC.

#### *Surgimiento de los Cursos Especiales*

DUOC se inició con cursos de recuperación de estudios secundarios y medios para adultos a los que se sumaron otros de capacitación profesional. Sin embargo, ya en 1971 instauró una nueva modalidad pedagógica, que permitió a la institución aumentar la variedad de sus programas y llegar a nuevos alumnos que, de no mediar la nueva oferta educativa, difícilmente hubieran llegado a capacitarse.

Los nuevos cursos, denominados Programas Especiales, eran instancias de capacitación acelerada que buscaban satisfacer necesidades y demandas específicas. A diferencia de los programas de nivelación básica y media o los cursos técnicos, todos realizados en sedes establecidas, los Programas Especiales se dictaban en las más variadas condiciones y lugares, como locales comunitarios, sedes sindicales y centros campesinos, entre otros. Los cursos se iniciaban previa firma de un convenio entre el DUOC y las organizaciones sociales solicitantes, preferentemente sindicatos, federaciones, confederaciones, empresas fiscales y privadas, instituciones del Estado, cooperativas, asentamientos campesinos, centros de Reforma Agraria, Servicios, Corporaciones, Centros de Madres, Juntas de Vecinos, Centros Juveniles, Centros Deportivos y, prácticamente, cualquier organización social, gremial o productiva<sup>23</sup>.

***El Padre Bagá realizaba gestiones en todo el mundo buscando donaciones para Duoc UC. Muchos de los motores que se usaban en clases de mecánica, los conseguía del Ejército de los Estados Unidos, cuando renovaban su material automotriz”***

De alguna manera, permitían llegar a los lugares específicos donde se encontraban quienes necesitaban sus servicios.

El primero de estos Programas Especiales fue creado en agosto de 1971 por Manuel Guggisberg Encalada bajo el rótulo de “Programa Deportivo”. En septiembre del mismo año, DUOC firmó un convenio con el Cuerpo de Carabineros de Chile con el objetivo de educar y formar a los funcionarios abocados al cuidado de los niños en condición de abandono. El Programa Hogares de Menores contemplaba el estudio de las necesidades y ocupaciones, así como de la realización de seminarios de preparación tecnológica. En 1972, se sumaron la Unidad de Instrucción Comunitaria (UNIC), enfocado exclusivamente en los Centros de Madres, el Programa Campesino y el Programa de Teleducación. Finalmente, en 1973 se implementa el Programa Carcelario.

Antecedente directo de la Unidad de Instrucción Comunitaria fue la Primera Escuela de Verano de Capacitación realizada en enero de 1971 en las dependencias del Liceo Alemán de Santiago. Allí el profesor de Artes, Humberto Zaccarelli Sichel, desarrolló una serie de talleres orientados a las labores artesanales. Uno de los primeros alumnos de estos cursos fue Gabriel Muñoz, quien tomó uno de remojado en cobre y cerámica en frío: *“Lo que ofrecían era gratis y era la posibilidad de tener un oficio para gente que no tenía ningún estudio superior. Estaban los profesionales y los técnicos y había una brecha enorme con la gente común y corriente. La idea era capacitar a la gente como un apoyo social y, al menos en mi caso, se cumplió. Con lo que aprendí estuve como cinco años vendiendo artesanías en la feria que se hacía en el Parque Forestal y con eso complementaba lo que ganaba con mi otro trabajo [...] Aprendí a hacer muchas cosas: juguetes, cuadros, cajas forradas, espuelas, botas de huaso, hasta platillos voladores, todo de cobre y cerámica”*<sup>24</sup>. La demanda por aquellos cursos fue alta y benefició a un gran número de personas.

En 1972, mediante la suscripción de un convenio entre DUOC y CEMA Chile, se creó la UNIC, instancia de capacitación impartida directamente en Centros de Madres y Juntas de Vecinos. Enfocado principalmente, aunque no de manera excluyente, en la capacitación de las mujeres pobladoras, los programas de la Unidad de Instrucción Comunitaria entregaban herramientas prácticas para que éstas, muchas de ellas jefas de hogar y madres solteras, pudiesen aprender un oficio con el que aumentar sus ingresos. Pero esta Educación Comunitaria no se limitaba a la formación de mu-



***A comienzos de los '70 estudiaba ingeniería en la UC y me enrolé como profesora para la sede de San Bernardo. Viajaba desde Santiago en unas micros verdes que se iban por la Ruta 5, desde San Ignacio. Tenía diecisiete o dieciocho años”***

**Armin Gostling**

Profesora voluntaria de Duoc UC, 1971-1972

jeros de extracción popular. También se hacían cursos dirigidos a sectores medios y acomodados. Los cursos del UNIC se clasificaban en cuatro áreas: Salud, Artística, Técnicas de Belleza y Técnicas de Vestuario<sup>25</sup>, y tenían una duración de entre uno y tres semestres.

La inmensa mayoría de estos cursos tenían su origen en las necesidades e inquietudes de las mismas mujeres. Gracias a éstos, las alumnas adquirían conocimientos que les permitían, por ejemplo, hacer ropa para sus propios hijos. En el caso de las mujeres analfabetas, la instrucción se realizaba con una pitilla con nudos, con la que se medía el largo y vuelo de la falda. Al final de cada curso de Moda se organizaba un desfile en el que se exhibían las piezas que las estudiantes habían confeccionado, momento de profunda emoción para muchas de estas mujeres. El paso del desconocimiento absoluto en la confección de vestuario (algunas ni siquiera sabían usar agujas) a fabricar ropa con sus propias manos, las ayudaba a sentirse útiles y generaba en ellas un sentido de promoción humana profundo, una sensación de autosuficiencia y dignidad. Una situación análoga ocurría en el resto de los talleres, especialmente en los cursos de Peluquería y Artesanía. Aunque las pobladoras también gustaban de cortes y peinados estilizados, prácticamente nunca -dada su escasez de recursos- podían acceder a pagar los servicios de una peluquería. La formación de peluqueras, maquilladoras y manicuristas permitió aumentar la autoestima de muchas mujeres que por primera vez podían preocuparse de mejorar su propia apariencia. Simultáneamente, esta formación podía convertirse en una actividad remunerada, entregando medios efectivos para que quienes se capacitaban mejorasen su situación material. Por otra parte, gracias a los cursos de Artesanía podían fabricar objetos para vender o regalar.

Entre las miles de mujeres que se beneficiaron de estos programas se encontraba Berta Gutiérrez Zanni. Tras estudiar Moda en el colegio Santa Isabel de Hungría, en la comuna de Estación Central, recuerda: *“con lo que aprendí hice costuras, vestidos, pantalones y cosas así a gente conocida o gente de la familia. No era el sustento del hogar, pero ayudaba. Todavía hago mis pololitos”*<sup>26</sup>. Tras su experiencia educativa, estimuló a sus tres hijas para que también estudiaran en el DUOC.

Con el paso del tiempo y en la medida que más mujeres cursaban alguno de los programas de UNIC, las mismas dirigentes comunitarias comenzaron a oficiar de monitoras, transmitiendo lo aprendido a sus propias compañeras. Esto lo realiza-



***Muchas mujeres, en su mayoría jefas de hogar, reunidas a través de los centros de madres, se beneficiaron desde sus inicios de los cursos de capacitación de Duoc UC”***

ban tras recibir una capacitación pedagógica por parte de los profesores del DUOC. De esta forma, toda persona que estuviese en posesión de una especialidad (fuese en Técnicas de Vestuario, Técnicas de Belleza, Técnicas Artesanales o Primeros Auxilios), debía cursar un semestre con clases de Técnicas de la Comunidad y Enseñanza, Orientación Comunitaria, Psicopedagogía del Adulto y Sociología de la Educación. Finalizadas las clases teóricas se realizaba una Práctica Supervisada, y tras el Examen de Grado respectivo obtenían un Certificado de Capacitación como Monitor Comunitario con la respectiva Mención de especialidad. Bajo el lema “Ser instructor Comunitario o Monitor es llevar a la base social lo que la Universidad enseña en sus salas de clases”. En 1972, se formaron 300 mujeres como monitoras.

Una de las alumnas que con el tiempo se transformó en monitora fue María Elena Arias Gómez. Sobre su experiencia, con emoción recuerda el cambio radical que le significó pasar de ser dueña de casa, a ingresar al mercado laboral gracias a obras prácticas para el hogar, así como recorrer el país haciendo clases de lo aprendido: *“Luego de terminar de estudiar cada una de las técnicas (cerámica en frío, tejido, cocina, pintura en género, primeros auxilios, artesanía en cuero), el Departamento nos conseguía, a través de la Iglesia, ir a hacer capacitación a distintos lugares, donde trabajé hasta la época de 1990 [...] Fuimos muchas las personas que estudiamos y trabajamos en DUOC, con algunas logramos mantener una hermandad a través del tiempo, incluso con algunas alumnas hasta el día de hoy”<sup>27</sup>.*

Mientras esto ocurría en Centros de Madres y Juntas de Vecinos, en sectores agrícolas de las regiones Quinta, Séptima y Metropolitana se desarrollaba el Programa Campesino. Bajo la responsabilidad de Caupolicán Manríquez López, Pablo Gómez Atria, Gustavo González Ferreiro, Sergio Ponce Videla, Arturo Prado Moreno y Edgardo Quezada Carvajal, el programa buscaba elevar social y culturalmente al campesinado, además de entregarle herramientas técnicas para aumentar la eficacia y eficiencia de su producción agropecuaria. Si bien los contenidos entregados respondían a las necesidades particulares de cada Asentamiento o Cooperativa Agrícola, se exigía que, como mínimo, cada curso tuviese dieciocho alumnos. El Programa Campesino poseía tres áreas: Desarrollo Agropecuario, Desarrollo Campesino y Desarrollo Comunitario<sup>28</sup>. Con una duración que variaba entre 20 y 80 horas pedagógicas, los tres tipos de cursos finalizaban con la entrega de un Certificado de Capacitación Básica.

Como en el caso de la UNIC, miembros de diversas organizaciones sociales conti-



Los cursos de peluquería eran muy demandados entre las mujeres



Muchas alumnas vendían sus trabajos para conseguir nuevos ingresos



El padre Bagá, al centro, firma un convenio con un grupo de campesinos



Campesinos deliberan sobre la Reforma Agraria, a mediados de los '60

nuaron con el tiempo ofreciendo sus servicios como profesores o monitores para capacitar a sus compañeros, amigos o a otros miembros de las comunidades donde se encontraban. Juan Bagá recuerda que cuando se iniciaron las clases en el poblado de San Carlos solo existía un sastre. A los pocos días, el artesano se acercó al sacerdote y le dijo: *“Padre, usted no sabe el deseo que yo tengo de enseñar mi oficio”*. Bagá le respondió: *“Usted va a hacer un mal negocio, porque en San Carlos un sastre cabe, pero muchos no caben”*, a lo que el hombre replicó con seguridad: *“No importa. Yo seré feliz de que otros puedan ser lo que yo soy”*<sup>29</sup>. Y así, se crearon decenas de otros programas de oficios por todo el país.

El *Plan Carcelario* fue un programa compuesto de cursos técnico-artesanales dirigidos a reos de seis establecimientos penitenciarios del país. En no pocas ocasiones, pese a estar privados de libertad, los presos debían seguir manteniendo a sus respectivas familias. En aras de remediar tamaño problema social, al mismo tiempo que se entregaban herramientas concretas de reinserción laboral y social, monitores del DUOC ofrecían talleres en materias específicas. Es decir, no se efectuaban cursos de corte y confección, sino que se enseñaba a fabricar una prenda en particular, por ejemplo, pantalones o camisas. En la Cárcel Pública de Santiago, los miembros del DUOC solicitaban al sacerdote del recinto penitenciario utilizar la capilla del lugar como sala de clases, convirtiendo el altar en una mesa de confección. Dada la crónica escasez de recursos, a los presos se les enseñaba a cortar las medidas de las diferentes prendas en las hojas de *El Mercurio*, el periódico de mayor formato y circulación. Solo cuando adquirían mayores habilidades se usaba género. Tras esta capacitación, los hombres estaban en posición de solicitar a sus mujeres hilos, agujas y géneros, insumos con los lograban crear prendas que, posteriormente, entregaban a sus familias para vender y así ayudarlas a conseguir algunos ingresos para mantenerse.

Los Programas Especiales y su preocupación por entregar herramientas prácticas a los sectores más vulnerables de la sociedad chilena –mujeres pobladoras, campesinos y reos–, constituyeron una expresión profunda de la vocación de servicio público, de promoción y transformación social que el DUOC tuvo desde su origen. En palabras del propio Juan Bagá, *“DUOC es el esfuerzo real del pueblo cuando encuentra gente que interpreta de verdad sus sentimientos. No para utilizarlo sino para servirlo. Aquí no hay otro fin que no sea el mismo pueblo en su lucha contra la ignorancia. DUOC no quiere hipotecar la libertad de nadie. DUOC propicia al trabajador y a la dueña de casa, a cada persona libre de elegir el mejor de los destinos”*<sup>30</sup>.

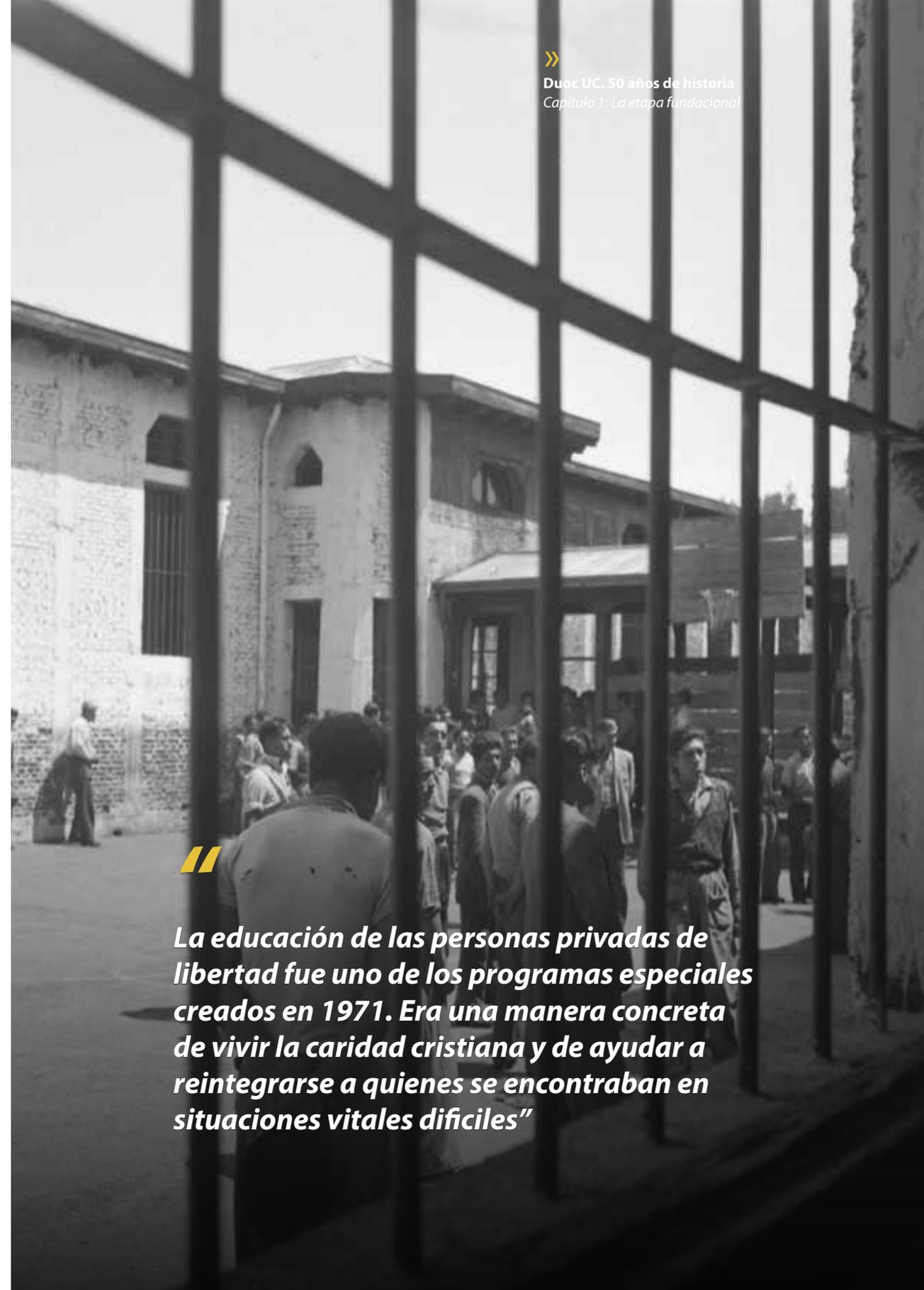
*De Santiago al sur*

La diversificación programática descrita tuvo correlación en una importante expansión espacial a través de los Planes Comunal y Sur. Respecto al primero, durante el segundo semestre de 1971, DUOC creó sedes en las comunas de San Miguel, La Cisterna, San Bernardo, Puente Alto, La Florida, Melipilla, Ñuñoa, Las Condes, Renca, Las Barrancas y Quinta Normal.

Paralelamente, en mayo de 1972, un puñado de miembros del DUOC viajaron a fundar establecimientos educativos en diferentes ciudades del sur de Chile. Luego de una travesía de un mes y medio, se crearon sedes en Temuco, Valdivia, Río Bueno, La Unión, Osorno, Puerto Varas, Puerto Montt, Ancud, Castro y Punta Arenas, cubriendo prácticamente todo el sur del país.

Tanto en el caso del Plan Comunal como en el Plan Sur, la asistencia de la Iglesia Católica fue fundamental, apoyo gestado desde la más alta jerarquía, es decir, desde las diferentes diócesis. Bajo la intercesión del arzobispo de Puerto Montt, Monseñor Eladio Vicuña Aránguiz, se crearon las sedes de Ancud y Castro, mientras que las sedes de Puerto Natales y Porvenir nacieron con el apoyo del Obispo de Punta Arenas, monseñor Tomás González Morales<sup>31</sup>. Aunque no era la norma, la participación del rector de la Universidad Católica en la fundación de sedes regionales del DUOC fue usual. A veces también asistía a la clausura de cursos y a la firma de nuevos convenios. Tal fue el caso del rector Fernando Castillo, quien en 1972 acompañó al padre Bagá a la entrega de diplomas en distintas sedes de Chiloé y la Araucanía. En la zona sur, los colegios La Salle de los Hermanos de las Escuelas Cristianas (Temuco), San Francisco de los padres Capuchinos (Valdivia), Salesiano (Valdivia), San Mateo de los padres Jesuitas (Osorno), Seminario del Obispado (Ancud), San Felipe Benicio de los padres Servitas (Coyhaique) y San José de los padres Salesianos (Punta Arenas), entre otros, facilitaron sus instalaciones al DUOC.

En 1973, gracias a la Ley 17.903, el Departamento Universitario Obrero Campesino comenzó a recibir financiamiento público para sus sedes del extremo sur, por medio de la Universidad Católica. El origen de estos recursos se remonta al 7 de agosto de 1972, día en que la Comisión de Hacienda del Senado aprobó la moción de financiamiento de instituciones de educación superior de las provincias de Chiloé, Aysén y Magallanes, propuesta por el senador demócratacristiano Juan Hamilton Depassier.



“  
**La educación de las personas privadas de libertad fue uno de los programas especiales creados en 1971. Era una manera concreta de vivir la caridad cristiana y de ayudar a reintegrarse a quienes se encontraban en situaciones vitales difíciles”**



El rector Castillo Velasco apoyó la expansión de Duoc UC en el sur del país

Gracias a la Ley 17.903, desde el 1 de enero de 1973, la sede de Punta Arenas de DUOC comenzó a recibir el 2% de las entradas anuales de la Corporación de Magallanes, mientras las sedes de Coyhaique, Puerto Aysén, Ancud y Castro obtendrían el 3% de los Institutos CORFO de Aysén y Chiloé.

Por aquel entonces, DUOC no tenía todavía personalidad jurídica propia, situación que cambia el segundo semestre de 1973 cuando la Universidad Católica promueve el inicio de los trámites para que DUOC se transforme en una Fundación sin fines de lucro.

### Tokos y el sueño de un DUOC Internacional

Francisco Tokos, el ideólogo de DUOC, había logrado entusiasmar con su proyecto tanto a algunos dirigentes del Centro de Alumnos de Pedagogía de la Universidad Católica, como al mismo rector Castillo Velasco. Siempre volaba alto y más de uno de sus compañeros recuerda que soñaba con que la sede central de DUOC estuviera en Ginebra, muy cerca de otros organismos internacionales.

Con la intención de llevar el proyecto del Departamento Universitario Obrero Campesino a toda América Latina, en octubre de 1972, Francisco Tokos se trasladó a Paraguay para fundar un símil del DUOC denominado *Programa de Educación para el Desarrollo* (PED). Una vez en funcionamiento, se trasladó a Perú con el objeto de extender los programas del PED. En los meses sucesivos haría lo mismo en Bolivia, Ecuador y Panamá. Se calcula que alrededor de 80.000 latinoamericanos recibieron capacitación gracias al PED, dando cuenta del impacto del trabajo de Tokos en el continente.

Pero el sueño de un DUOC Internacional acabó abruptamente en 1973, tras el golpe de Estado ocurrido en Chile. A un mes de la toma del control de la universidad por los militares, el rector Castillo Velasco fue despojado de su cargo y Jaime del Valle, nuevo vicerrector académico, comunicó a las autoridades de DUOC que el PED ya no dependería más del DUOC de Chile. Así, la iniciativa de Tokos en el extranjero quedó abandonada a su suerte y se convirtió desde aquel entonces en el Departamento de Educación de Adultos de la Organización de Cooperativas de América.



En La Unión, la sede de la institución estaba en el Colegio Santa Marta

En aquel momento, Tokos, que se encontraba radicado en Perú, debió hacerse cargo de solventar las deudas que la institución había contraído en ese país, a lo que contribuyeron durante un tiempo diversas cooperativas agrícolas de orientación socialcristiana. Si bien logró darle continuidad a su proyecto por algunos años, se vio obligado posteriormente a emigrar a Panamá para establecerse finalmente en Argentina. En el país trasandino, junto al sociólogo Jorge Moutafian y al alero de la Universidad Tecnológica Nacional de Argentina, creó una serie de programas de sustentabilidad social y ecológica, mientras que en paralelo trabajó como docente de Filosofía de la Universidad de Buenos Aires<sup>32</sup>. Muy a su pesar y por diversos motivos, según recuerdan sus familiares, nunca pudo volver a trabajar en el DUOC.



*Al centro, Héctor Casanueva, junto a Francisco Tokos (segundo a la derecha) en Perú*



*Joven trabajando en una de las sedes de Duoc UC en el norte*

MINISTERIO DE JUSTICIA  
DEPARTAMENTO ASESOR  
RCP. Vbf. Crm.  
F: 583.  
18-10-74.

## CONCEDE PERSONALIDAD JURIDICA

Nº 1381.

SANTIAGO, 30 de Octubre de 1974

Hoy se decretó lo que sigue:

Visto: estos antecedentes, lo dispuesto en el Decreto-ley Nº 527, de 26 de junio de 1974; y en el Decreto Reglamentario Nº 1.540, publicado en el "Diario Oficial" de 18 de junio de 1966, y con lo informado por el Consejo de Defensa del Estado.

### DECRETO:

1. Concédese personalidad jurídica a la Fundación denominada *Fundación Departamento Universitario Obrero y Campesino de la Universidad Católica de Chile* con domicilio en el Departamento de Santiago.

2. Apruébanse los estatutos por los cuales se ha de regir la citada corporación, en los términos que dan testimonio las escrituras públicas de fecha, 28 de diciembre de 1973 y 6 de septiembre de 1974, otorgadas ante el Notario de Santiago, don Sergio Rodríguez Garcés.

Tómese razón, comuníquese y publíquese

POR ORDEN DEL JEFE DEL ESTADO.

HUGO MUSANTE ROMERO  
General (J) de Carabineros  
Ministro de Justicia

Lo que transcribo para su conocimiento.  
Le saluda atentamente.

Contraloría  
Diario Oficial  
Intendencia de Santiago



Duoc UC. 50 años de historia  
Capítulo 1: La etapa fundacional

## Fundación DUOC: primeros años (1973-1975)

En 1971, DUOC ya contaba con 19.100 estudiantes distribuidos en 15 sedes. En los siguientes años, la tendencia al alza se acrecentó gracias a programas de intervención social (el Plan Carcelario, el Programa Campesino y la Unidad de Instrucción Comunitaria) y a la expansión territorial propiciada por los Planes Comunal y Sur. De esta forma, en 1972, DUOC formó a 48.185 personas en sus 34 sedes. Al año siguiente, las sedes se expandieron a 56 y llegaron a tener 52.823 estudiantes. La masificación y la diversificación de los programas del DUOC daban cuenta de las apremiantes necesidades formativas que subyacían en la sociedad chilena, y tornaron a la institucionalización de los mismos en un imperativo ineludible.

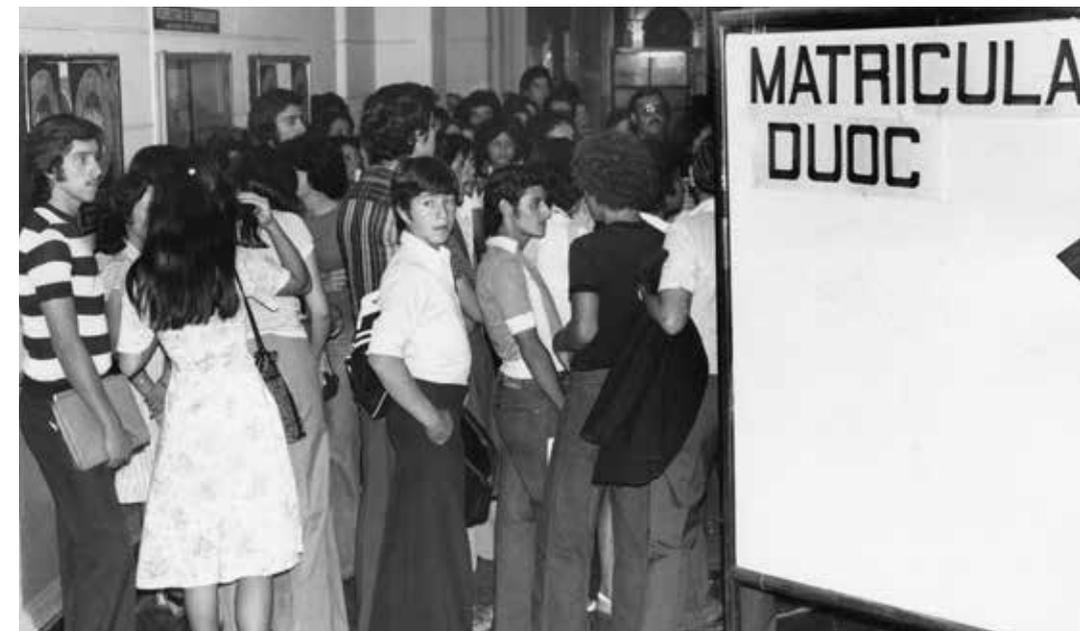
Para tales efectos, la Dirección de Planificación de la Rectoría de la Universidad Católica elaboró una propuesta para convertir a DUOC en una Fundación. Dicho proyecto fue presentado al Consejo Superior Universitario el 7 de septiembre de 1973 y fue aprobado de forma unánime por sus miembros. Tal respaldo no resultaba menor considerando el estado de polarización y crisis social que vivía el país en aquel momento. Es más, en dicho Consejo se encontraban representados los tres tercios de la política chilena: Ernesto Livacic, por el Frente Cristiano de la Reforma, Jaime Guzmán representando al Gremialismo y Manuel Antonio Garretón, como líder indiscutido del Frente de Izquierda. Pese a sus profundas divergencias ideológicas, los tres coincidieron en reconocer el aporte social del DUOC.

Este auspicioso camino para obtener la Personalidad Jurídica se vio interrumpido por el Golpe de Estado del 11 de septiembre de 1973. Ese día, las Fuerzas Armadas y de Orden se aprestaron a tomar control efectivo de los más variados aspectos del funcionamiento del país, otorgando particular importancia a las instituciones educativas. Dicho control buscaba implementarse tanto en el plano ideológico como en el administrativo, con el objetivo último de erradicar las ideas marxistas de las escuelas, colegios y universidades del país<sup>33</sup>. El 2 de octubre de 1973, la Junta de Gobierno comunicó públicamente la intervención de las ocho universidades existentes, designándose en cada una de ellas un rector-delegado y autoridades designadas por el Régimen Militar para cumplir todas las funciones *“que corresponden a los rectores de las Universidades de conformidad con las normas legales vigentes y demás acuerdos o resoluciones universitarias dictados en su virtud”*<sup>34</sup>. Rápidamente, las nuevas autoridades iniciaron procesos de *“depuración”* de directivos, académicos, administrativos y alumnos de diversas universidades. Dicha operación implicó, según algunas estimaciones, la marginación del 18% de los estudiantes, del 15% del personal no académico y una reducción de alrededor del 25% de los planteles docentes a nivel nacional. Particular objeto de atención fueron los centros de investigación interdisciplinarios de Ciencias Sociales, centros de extensión especializados en la vinculación con el mundo laboral y popular y departamentos completos de Sociología, Ciencia Política, Antropología y Economía Política<sup>35</sup>.

En el caso de la Universidad Católica, el rector Castillo Velasco fue sucedido por el vicealmirante Jorge Swett Madge. Debido al carácter Pontificio de la Universidad, el nuevo rector debió solicitar al Gran Canciller, Cardenal Raúl Silva Henríquez, la respectiva confirmación de acuerdo al Derecho Canónico, petición acogida de forma favorable por la autoridad eclesíástica. Rápidamente, el rector-delegado suprimió todas aquellas instancias democráticas en el gobierno universitario. De esta forma, el 26 de octubre de 1973, a través del decreto N° 107/73, se declaró en receso el Consejo Superior, siendo sus atribuciones transferidas a la figura del rector. De forma paralela, se emitió el decreto N° 171/73, que creó el consejo asesor del rector, organismo integrado por el pro-rector, vicerrector académico, vicerrector de comunicaciones, vicerrector de asuntos económicos y administrativos, secretario general, director de estudios y planificación, director de asuntos jurídicos, secretario del consejo, decanos de las facultades, presidente de la FEUC, representante de los administrativos y miembros de la comunidad universitaria designados por el rector. Adicionalmente, fueron suspendidas todas las elecciones de representantes en asambleas, consejos



Juan Bagá, Jorge Swett y el General César Mendoza tras el 11 de septiembre de 1973



Pese al quiebre institucional, el número de matriculados de Duoc UC siguió aumentando

interdepartamentales, decanos, directores de unidades académicas y jefes de departamento, mediante el decreto N° 180/73 del 8 de noviembre de 1973<sup>36</sup>.

Tal como aconteció en el resto de las universidades del país, la nueva rectoría inició una exhaustiva depuración de todos aquellos programas académicos y de extensión acusados de hacer proselitismo político o de difundir ideas contrarias a los principios de la Junta de Gobierno. Es así como fueron clausurados, entre otros, el Centro de Estudios de la Realidad Nacional (CEREN) y el Centro de Estudios Agrarios (CEA), y fueron desvinculados más de cincuenta docentes, la mayoría de ellos ligados a las Ciencias Sociales y a las Humanidades. También se clausuró el Programa de Estudios y Capacitación Laboral (PRESCLA), bajo la consideración de que sus actividades carecían de un nivel académico adecuado y, en parte importante, porque también eran realizadas por el DUOC<sup>37</sup>.

En aquellos difíciles momentos DUOC no fue objeto de censuras pues su labor se centraba en la capacitación y gozaba de un considerable prestigio académico y social. Esto llevó al nuevo rector a mantener y apoyar la labor que todavía encabezaba el padre Juan Bagá. En palabras del propio Swett, *“al asumir la rectoría de la Universidad e ir conociendo las innumerables actividades que se realizaban en ella, una de las cosas que más atrajo mi atención fue la que cumplía el DUOC; un organismo que sin ser universitario propiamente tal, estaba respondiendo a una necesidad educacional y de capacitación de aquellos sectores de la comunidad nacional a los que la Universidad, atendida la naturaleza de sus estudios y de su misión, no alcanzaba a satisfacer”*<sup>38</sup> El cumplimiento cabal de su misión, de acuerdo a la nueva máxima autoridad de la UC, exigía *“una estructura orgánica que permitiera cumplir mejor el fin para el cual fue creado hace ya algún tiempo”*<sup>39</sup> En aras de satisfacer dicho acometido, el rector Swett, el vicerrector académico Jaime del Valle Alliende y la Dirección Ejecutiva del DUOC<sup>40</sup>, procedieron a elaborar los Estatutos de la Fundación DUOC, los que fueron aprobados por Rectoría el 28 de diciembre de 1973. Diez meses más tarde, el 30 de octubre de 1974, el Ministerio de Justicia concedió la Personalidad Jurídica a la *Fundación Departamento Universitario Obrero Campesino*, decreto publicado en el *Diario Oficial* el 22 de noviembre del mismo año.

De acuerdo a sus Estatutos, la Fundación DUOC poseía dos objetivos explícitos y complementarios, a saber: *“programar y realizar labores educacionales destinadas a la formación técnica, no universitaria, sub-técnica y de capacitación y perfeccionamiento*

*de adultos”*; y *“programar y realizar labores educativas extra-regulares tendientes al desarrollo social y a la integración cívica y creadora de los adultos al servicio de los intereses del país”*<sup>41</sup>. Asimismo, se estableció una nueva estructura jerárquica, cuya máxima autoridad era el *Consejo de la Fundación*, organismo integrado por el rector, el vicerrector académico, el vicerrector de comunicaciones y el vicerrector de asuntos económicos y administrativos de la Pontificia Universidad Católica, además del director ejecutivo y subdirectores docentes y administrativos de la Fundación DUOC. El consejo tendría en adelante, como principal misión, determinar la normativa de la propia fundación, así como la aprobación de su presupuesto anual. También fijaría remuneraciones y aprobaría todas las medidas *“de orden general tendientes a asegurar la buena marcha de la Fundación y el cumplimiento de sus objetivos específicos”*<sup>42</sup>

El presidente del consejo de la fundación (a su vez que presidente de la fundación) era el rector de la Universidad Católica, don Jorge Swett. También, existía el título de presidente honorario, cargo que correspondía al Gran Canciller de la Pontificia Universidad Católica, quien tenía derecho a voz en el citado Consejo. Por derecho propio, el puesto de Gran Canciller correspondía en aquel entonces al arzobispo de Santiago, Cardenal Raúl Silva Henríquez. No obstante, el apoyo entregado por el arzobispo a la *Vicaría de la Solidaridad* (que entregaba asistencia jurídica a los perseguidos políticos del régimen) le granjeó la desaprobación de las autoridades militares. Debido a esto, Monseñor Jorge Medina Estévez reemplazó a Silva Henríquez en calidad de *Pro-Gran Canciller*.

Paralelo al consejo de la fundación se encontraba la comisión docente (instancia de aprobación y modificación de los Planes Educativos) y estaba conformada por el vicerrector académico, el decano de la facultad de educación, el director ejecutivo y el subdirector docente.

El presidente del consejo tenía por principal facultad dirigir y administrar todos los asuntos del DUOC, labor que delegaba a la Dirección Ejecutiva de la Fundación, organismo integrado por el director ejecutivo, el subdirector docente y el subdirector administrativo. El director ejecutivo, Presbítero Juan Bagá, era el encargado de llevar a buen puerto los objetivos trazados por la Fundación. Contaba con amplios poderes de iniciativa y decisión y podía incluso crear los organismos que estimase necesarios para el mejor desempeño de su cargo. Las principales instancias asesoras del director ejecutivo eran la Contraloría Interna y la Oficina de Planificación.

**“Cuando entré a trabajar a Duoc UC, a los 24 años, la sede de Agua Santa tenía alumnos más grandes que yo. Muchos eran trabajadores que querían aprender algo más, o mujeres que querían entrar a la fuerza laboral. Para mí fue como un desafío, me fui quedando y nunca lo abandoné”**

**Arturo Acuña Aguilar**  
Profesor Duoc UC Valparaíso (1977-2000)

Por su parte, el subdirector docente, Horacio Marín, era el encargado de la coordinación y ejecución de todos los programas y labores educacionales que realizaba la Fundación DUOC. Entre sus funciones, destacaba, asimismo, proponer a la dirección ejecutiva políticas de perfeccionamiento docente y estudiantil, y su consiguiente ejecución. Del subdirector docente dependían el Departamento Técnico Pedagógico, el Departamento de Ejecución y la Secretaría de Asuntos Estudiantiles. El primero, velaba por el desarrollo de planes y programas docentes de la fundación, e intervenía tanto en los programas regulares como en los especiales, procurando siempre mantener los más altos estándares en contenidos y métodos de enseñanza. Por su parte, el Departamento de Ejecución se abocaba a la implementación de los programas y planes docentes. Por último, la Secretaría de Asuntos Estudiantiles era la encargada de reunir y procesar los antecedentes de todos los estudiantes del DUOC. También se preocupaba de los procesos de admisión y de la entrega de certificados de calificaciones y egreso.

Jaime Caiceo Escudero, a la sazón, subdirector administrativo de DUOC (posición que ocupó hasta fines de 1977), se abocaba a la organización y control de los recursos económicos de la Fundación DUOC, así como a las políticas de administración de personal. De tal subdirección dependían el coordinador administrativo y los Departamentos de Finanzas, de Personal y Servicios.

La estructura administrativa se completaba con la secretaría general, organismo encabezado por Horacio Villarino Gold-Smith que resguardaba el archivo general, las actas y todos los documentos emitidos por la Fundación DUOC. La secretaría general también debía promover las relaciones entre DUOC y otras entidades públicas o privadas, nacionales o internacionales, así como prestar asesoría legal a la Fundación. Para la realización de ambas funciones, susodicha secretaría contaba con una serie de estructuras dependientes: el Departamento de Comunicaciones, el Departamento Legal, la Oficina de Partes y Archivos y el Departamento de Pastoral.

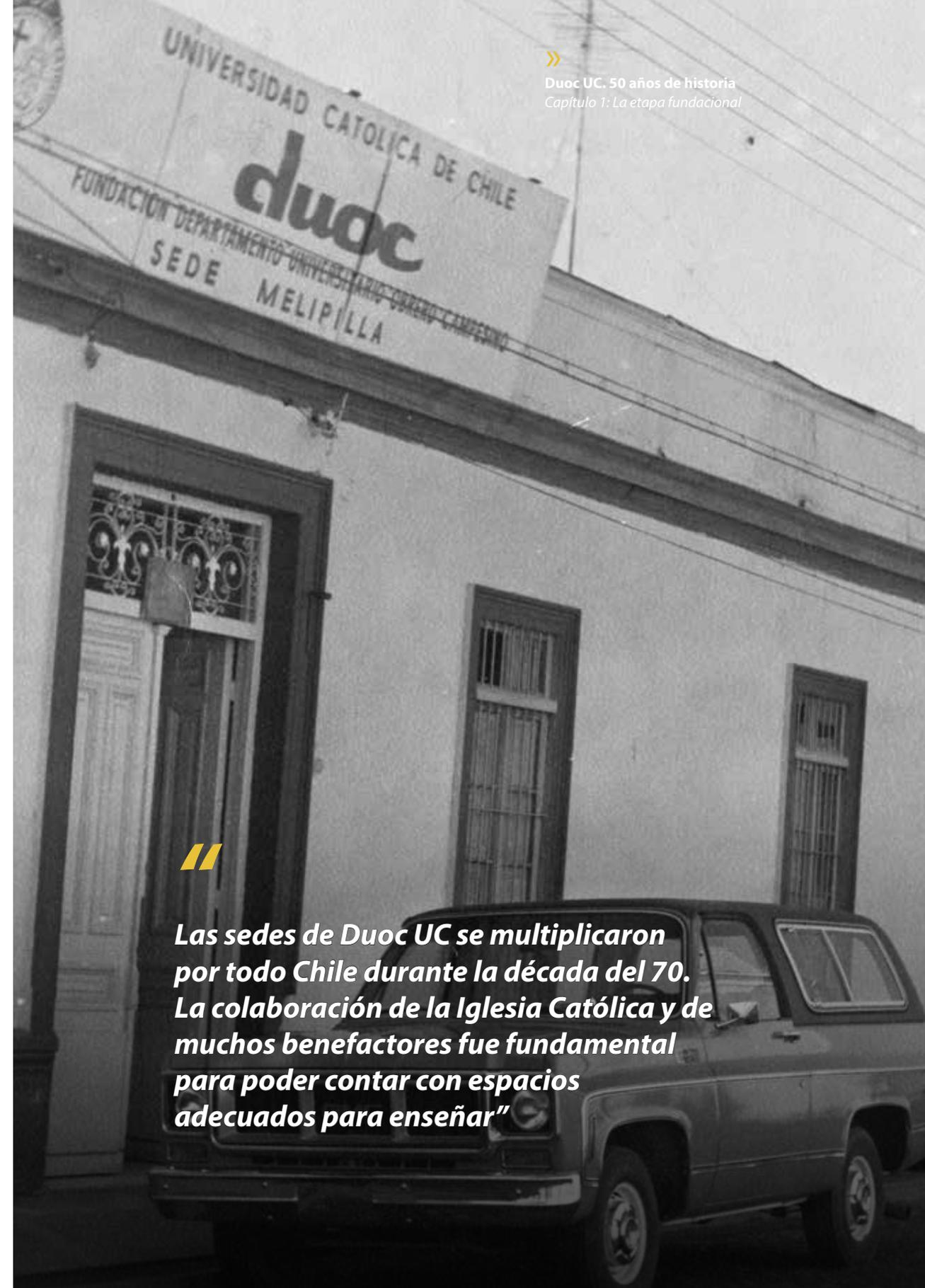
Las funciones y atribuciones de las secciones y autoridades antes mencionadas quedaron consignadas en dos documentos fundamentales en el proceso de institucionalización del DUOC: el *Estatuto Interno de la Fundación Departamento Universitario Obrero y Campesino* y el *Reglamento Interno de la Fundación Departamento Universitario Obrero y Campesino*, ambos de 1974.

Este nuevo andamiaje administrativo obligaba la existencia de recursos financieros constantes, haciendo insuficientes los ingresos por concepto de donaciones internacionales, matrículas y aranceles. Los recientemente aprobados estatutos establecían que la Pontificia Universidad Católica de Chile debía destinar el capital necesario para el correcto devenir de la Fundación DUOC, fondos que a su vez eran proveídos anualmente por el Estado. La inclusión del DUOC en la glosa presupuestaria de la nación no hubiese sido posible sin las gestiones conjuntas del Presbítero Juan Bagá y del vicerrector económico de la Universidad Católica, Jorge Awad. Hacia 1975, el aporte fiscal constituía el 40% de los recursos del DUOC. El 50% provenía del pago que realizaban los alumnos, y el restante 10% era fruto de convenios internacionales.

La nueva personalidad jurídica también permitió regularizar una serie de aspectos financieros como la existencia de una cuenta bancaria institucional y la creación de contratos de trabajo para todos los colaboradores permanentes del DUOC. La regularización de la situación laboral de los funcionarios de la institución se inició en marzo de 1974, creándose contratos definitivos para todos los trabajadores que se desempeñaban con jornada completa. En el transcurso de aquel año se hizo lo mismo con quienes se desempeñaban a tiempo parcial, normalizándose la situación de todos los administrativos y directivos.

Junto al plan de desarrollo del personal, DUOC inició un proceso de capitalización a través de la adquisición de una serie de propiedades. La primera de éstas fue el edificio donde funcionaba la Escuela de Pedagogía de la Universidad Católica, en la calle Dieciocho # 102. Prontamente se sumaron las propiedades de Vergara # 275, Agustinas # 1809 y Avenida Ossa # 109, en Santiago. En regiones se adquirieron edificios en Viña del Mar (Agua Santa), Rancagua (Cuevas # 241) y Puerto Montt (Linares s/n). Sin embargo, la infraestructura propia seguía siendo exigua y se continuaba con la utilización de colegios religiosos o centro sociales. También existían situaciones excepcionales como en Linares, ciudad donde el obispo entregó al DUOC una casa a medio construir en comodato. El convenio contemplaba que la Fundación DUOC, utilizando sus propios recursos, debía reparar la vivienda para utilizarla por un plazo de 10 años, al término de los cuales debía devolver la propiedad al obispado.

DUOC continuaba su camino hacia la consolidación. Bajo el soporte institucional y financiero de la Universidad Católica, las autoridades militares valoraban positivamente la obra social del DUOC, a pesar de ciertas suspicacias iniciales derivadas del



***Las sedes de Duoc UC se multiplicaron por todo Chile durante la década del 70. La colaboración de la Iglesia Católica y de muchos benefactores fue fundamental para poder contar con espacios adecuados para enseñar”***

nombre *Departamento Universitario Obrero Campesino*, que generaba resquemor debido a que resultaba incómodamente similar al de organizaciones de izquierda como el MAPU Obrero y Campesino. Juan Bagá recordaba que, apenas acaecido el Golpe de Estado, lo llamaron del Ministerio de Educación del nuevo régimen para consultarle sobre la filiación y actividad política del DUOC. Su respuesta fue que en la institución nunca se había preguntado por militancia política o adscripción religiosa, y que estaba abierta a todos aquellos trabajadores que quisiesen capacitarse. Textualmente, Bagá espetó: *“El DUOC es una respuesta a las necesidades de la gente. No se deben robar las banderas de la acción social!”*<sup>43</sup> Pese a lo anterior, desde el citado ministerio le entregaron a Bagá el contacto de un oficial para que denunciara cualquier actividad subversiva de la que tuviera conocimiento o sospecha. Por supuesto, el sacerdote jamás hizo uso de aquel contacto. Muy por el contrario, la defensa de la independencia ideológica del DUOC, así como el cuidado de la integridad de profesores y alumnos, siempre constituyeron una de sus prioridades<sup>44</sup>.

En la misma época, el padre Bagá, en tanto principal representante de la Fundación DUOC, tuvo un acceso privilegiado a diversos medios de comunicación, a través de los cuales difundía la labor de la institución. Al menos una vez al mes asistía como invitado a *Almorzando en el Trece*, programa de conversación social y cultural emitido por *Canal 13*, que pertenecía a la Pontificia Universidad Católica. Además, periodistas de diversos canales y periódicos solían cubrir con regularidad las actividades del DUOC, particularmente los desfiles de las niñas vestidas y peinadas por sus madres egresadas de los cursos de moda o peluquería. El eco en los medios aumentó el conocimiento público y el prestigio de la institución. Este fenómeno dio un nuevo impulso al crecimiento de su matrícula y a la gestación de nuevas sedes.

### Diversidad de programas educativos

En 1974, DUOC había alcanzado los 62.500 alumnos, cifra que aumentó levemente al año siguiente, cuando se capacitaron 63.016 personas en sus 103 sedes repartidas a lo largo y ancho del país. De alguna manera, los ideales de transformación y promoción social compartidos por quienes colaboraban en la institución habían ido plasmándose de manera muy diversa, respondiendo antes a los distintos intereses, conocimientos y aptitudes de sus miembros que a un plan único determinado de antemano.

Los cursos que impartía DUOC por aquel entonces eran muy variados y se agrupaban en cinco modalidades distintas de programas educativos:

1. “Cursos del Ministerio de Educación”, tendientes a la nivelación de estudios de Enseñanza Básica, Media Industrial y Media Comercial para adultos;
2. “Cursos de Formación de Mandos Medios”, de entre cuatro y seis semestres de duración, enfocados en la formación de profesionales medios;
3. “Cursos de Capacitación”, de entre uno y dos semestres de duración, orientados a la preparación de técnicos;
4. “Cursos de Perfeccionamiento”, diseñados como programas de continuidad, con una duración máxima de dos semestres;
5. “Cursos de Recalificación”, tendientes a formalizar conocimientos adquiridos de manera autodidacta, y;
6. “Programas Especiales”, que se desarrollaban en los mismos lugares de trabajo y en consonancia con las necesidades detectadas por las instituciones solicitantes.

Los Programas Especiales contemplaban, entre otros, la Unidad de Instrucción Comunitaria, el Plan Campesino, el Plan Industrial y el Plan Carcelario. La UNICC se encontraba orientada a impartir conocimientos Técnico-Manuales en organizaciones de base. Cursos de entre las 24 y 36 horas pedagógicas, emanaron de acuerdos entre organizaciones como CEMA Chile, la Caja de Empleados Públicos y el Consejo Nacional de Defensa del Niño y DUOC. Esta unidad no poseía más norte que lograr una mayor integración de la mujer en su familia y comunidad, dando a las mismas la posibilidad de *“participación en la economía familiar y nacional”*<sup>45</sup>. La Unidad de Capacitación Industrial procuraba entregar una formación Técnica-Ocupacional y Socio-Ocupacional a los trabajadores de empresas públicas y privadas como la Compañía de Manufactura de Papeles y Cartones, MADECO y la Contraloría General de la República. El Plan Carcelario, en tanto, ofrecía cursos para la rehabilitación de los reos. En Santiago las clases se hacían en la Cárcel Pública, la Casa Correccional de Mujeres y la Casa de Menores de Calera de Tango. Existían programas similares en Valparaíso, La Serena, Casablanca y Melipilla, y en ellos se percibía el espíritu fundacional.

Aunque había sido creado en 1972, el Programa Campesino, uno de los Programas Especiales de DUOC, adquirió relevancia en 1975 gracias al sostén financiero de la *Interamerican Foundation* (IAF). Antes de esa fecha las actividades de capacitación agrícolas, dado su elevado costo, eran sumamente restringidas. Por lo mismo, en 1974 la Fundación DUOC presentó a la IAF de Estados Unidos un proyecto de capaci-



*Frontis de la primera sede de Duoc UC en Arica*



*Alumnos de distintas edades en clases lectivas durante 1974*

tación para trabajadores agrícolas que abarcaba las regiones Metropolitana, Quinta y Séptima. En junio de 1975, comenzaron a llegar los primeros aportes económicos, que en total alcanzarían US\$ 197.653. Gracias a ellos se erigieron centros de operaciones en las tres regiones mencionadas, entre ellas, la Central Campesina de Linares, establecimiento dirigido por Edgardo Quezada y que podía atender hasta 100 alumnos de manera simultánea. El principal público atendido por el programa campesino fueron mujeres, quienes, ante un contexto de crisis en el mundo agrícola, muchas veces debían sostener económicamente a la familia. A éstas se sumaban jóvenes, pequeños agricultores, profesores de escuelas rurales y funcionarios municipales.

**Expansión al norte y presencia nacional de DUOC**

La oferta educativa de DUOC se expandió a todo el país al llevarse a cabo el denominado *Plan Norte*. Se crearon sedes en las ciudades de Valparaíso, Viña del Mar, Quillota, Coquimbo, Ovalle, Copiapó, Antofagasta y Arica, además de otras subsedes en poblados de menor tamaño. Al igual que en los casos de los Planes Comunal y Sur, prácticamente la totalidad de la infraestructura donde se establecieron estas nuevas sedes fueron facilitadas por la Iglesia Católica, muchas de éstas, incluso, se instalaron en colegios de religiosos. Es así como en la sede de la ciudad de Iquique DUOC impartía sus clases en el Colegio San José del Obispado, en Chuquicamata se usaba el establecimiento de los padres Jesuitas, en Antofagasta se ocupaba el Colegio San Luis de los Jesuitas, en El Salvador y Potrerillos las clases se hacían en los respectivos Colegios Parroquiales y en Copiapó se utilizaban las dependencias del propio Obispado. Lo mismo ocurría en el resto de las ciudades: en La Serena (Colegio del Buen Pastor), Ovalle (Colegio del Buen Pastor), San Felipe (Colegio Juan XXIII de la Congregación Educadoras de Nuestra Señora), Los Andes (Colegio María Auxiliadora), Quillota (Colegio Rafael Ariztía de los Hermanos Maristas), La Calera (Escuela Cemento Melón de la Institución Teresiana), Limache (Colegio de las Hermanas Adoratrices), Quilpué (Colegio Cristo Rey) y San Antonio (Hermanos del Sagrado Corazón). En las ciudades de Valparaíso y Viña del Mar, dada su considerable población, se recurrió a varios establecimientos: el Colegio Santa Filomena de las Hermanas Adoratrices, el Colegio San Antonio de los Padres de San Viator, el Colegio de los Padres Jesuitas, el Colegio de la Padres Salesianos y el Colegio de los Padres del Sagrado Corazón.

En aras de una atención y control efectivo tanto a nivel docente como administra-

tivo, se crearon las Coordinaciones Regionales. Cada una de estas “macro-zonas” poseía su propio coordinador regional, quien debía preocuparse de los planes y programas docentes. El coordinador también debía organizar los cursos de perfeccionamiento, llevar el control curricular y distribuir el material didáctico. Respecto a los asuntos administrativos, las coordinaciones generales debían recoger la recaudación de cada sede, elaborar los presupuestos regionales y velar por su irrestricto cumplimiento, solicitar los bienes requeridos y efectuar los correspondientes despidos y ascensos, entre otras labores.

En Santiago, las sedes también se multiplicaron. Al iniciarse el año 1975 llegaron a ser 39. Además, emulando las coordinaciones regionales, se crearon las coordinaciones zonales. La capital, entonces, fue dividida en cuatro grandes sectores. Además del coordinador, cada zona poseía un encargado administrativo, quien supervisaba el manejo administrativo y financiero de las susodichas sedes. Formalmente, la primera en ser creada fue la zona sur, organizada a instancias del exalcalde de la comuna de La Cisterna, Carlos Pereira. Su primer coordinador fue Alberto Sotomayor Rodge, quien posteriormente pasaría a coordinar las sedes de la zona central. Trabajaron como coordinadores zonales junto a Sotomayor fueron, entre otros, Elsa Tamblay, Víctor Caro, María Elena Alborno, Manuel Guggisberg y Guillermo Williamson.

Los días 21 y 24 de noviembre de 1974 se produjo un hito de gran relevancia en la historia de la naciente Fundación DUOC: la realización del Primer Encuentro Nacional de directores y administrativos de todas las sedes. Luego de una recepción en el Salón de Honor de la Pontificia Universidad Católica, quienes estaban convocados partieron rumbo a Punta de Tralca, donde los ciento treinta asistentes analizaron aspectos docentes y administrativos del DUOC. Según recuerda uno de los participantes, *“Este primer encuentro de convivencia masiva fue inolvidable. Allí supimos de nuestros gustos, de nuestro interés en lo que nos unía. Es decir, allí aprendimos a conocernos mejor y a darnos cuenta de todo lo que somos capaces de dar dentro de nuestra generosidad escondida. Allí es donde se abre el corazón y se conoce al hermano”*<sup>46</sup>.

Luego de seis años de funcionamiento, tras sortear con éxito la crisis económica y social de la Unidad Popular y sobreponerse a los cambios abruptos producidos por el Golpe de Estado de 1973, DUOC era ya un sueño hecho realidad.



A fines de 1974, jóvenes, obreros y campesinos estudiaban en Duoc UC



“**Funcionarios del recién creado Departamento de Programación y Evaluación observan las primeras informaciones estadísticas institucionales procesadas en un sistema computacional. Desde fines de los setenta, las nuevas tecnologías llegarían para quedarse”**

### **Consolidación y sede propia (1975-1978)**

Durante el gobierno de la Unidad Popular (1970–1973), el intervencionismo y control económico se acrecentó a niveles inauditos, pasando de un “Estado-empresario” a un “Estado-planificador central”<sup>47</sup>. La política económica llevada adelante por el gobierno socialista (expansiva en las remuneraciones y en el gasto público) sumado al caos productivo (debido a la fijación de precios y a las expropiaciones de industrias y tierras), desencadenó un fuerte deterioro en los equilibrios macroeconómicos, desajuste que se expresó en la desbocada inflación, que en 1973 alcanzó el 600%.

En aras de mitigar dicho desequilibrio, las autoridades militares implementaron una política antiinflacionaria basada en drásticas medidas. Algunas de ellas fueron la reforma integral del Estado –que implicaba la reducción del gasto público y la disminución del déficit fiscal–, la flexibilización del mercado laboral, un debilitamiento del poder sindical y la promoción del sector privado y de los agentes individuales como epítomes de la racionalización y la eficiencia. Años más tarde, ello derivaría en el traspaso de importantes activos fiscales al mundo privado<sup>48</sup>. Si bien estas reformas tuvieron considerables efectos sociales (entre los que cabe mencionar un aumento en el desempleo, salarios deprimidos, numerosas quiebras y el desaliento de la formación de capital), efectivamente lograron contener y reducir la inflación<sup>49</sup>. Dicho logro permitió a los principales asesores económicos del gobierno (conocidos popularmente como *Chicago Boys*) ampliar su influencia en la Junta de Gobierno. En adelante, la gama y profundidad de los cambios estructurales se acentuó<sup>50</sup>.

La política de austeridad fiscal propuesta por las nuevas autoridades económicas impactó profundamente en la educación pública, particularmente a nivel superior. Si entre 1967 y 1973 los aportes fiscales a las universidades habían aumentado en más de 2,5 veces, desde comienzos de 1974 la participación en el presupuesto fiscal se contraerá hasta llegar al 1% del PIB en 1980. En palabras del investigador José Joaquín Brünner, por aquellos años *“la participación del gasto público en educación superior, medida como porcentaje sobre el gasto público total en educación, disminuye de un 41% a un 28%”*<sup>51</sup>. Tales cambios afectaron directamente en las finanzas de la Universidad Católica, y la obligó a autofinanciarse por medio del cobro de aranceles, política que sería replicada en el DUOC.

Mientras lo anterior ocurría en el ámbito económico, desde el punto de vista administrativo y académico, DUOC experimentaba una importante consolidación institucional gracias al reconocimiento estatal de sus programas técnicos y subtécnicos. Esta validación gubernamental, estuvo aparejada por cambios organizacionales tendientes a formalizar y a hacer más racionales sus procesos administrativos. Entre estos cambios, destacan el inicio de la planificación institucional y la descentralización operativa de las sedes regionales. Respecto al primer punto, en el año 1975 la Dirección Ejecutiva de DUOC, usando su potestad para crear organismos asesores, forma la Oficina de Planificación, estructura encargada de elaborar políticas y planes de desarrollo a mediano y largo plazo. En un primer momento, la Oficina de Planificación estuvo liderada por Mabel Sepúlveda e Ignacio Court, posteriormente se integraron Alfonso Muga y Ernesto Livacic.

En relación a la descentralización operativa, las coordinaciones regionales fueron reestructuradas jerárquicamente. A la cabeza de las mismas se encontraba el coordinador regional, cargo que dependía directamente del director ejecutivo. A la vez, los directores de sede, encargados de administrar las mismas, eran directamente dependientes de los coordinadores regionales. En cada sede, a su vez, existía un inspector (con funciones docentes) y un secretario administrativo (encargado de las labores administrativo-financieras). En el segundo semestre de 1975, se implementaron dos Coordinaciones Regionales: una ubicada en la ciudad de Valparaíso, que abarcaba la Cuarta y Quinta Región; y otra en Talca, que coordinaba todas las actividades de la Sexta y Séptima Región. Posteriormente, se sumarían las coordinaciones regionales de Concepción (que gestionaba todas las actividades de la Octava Región), Antofagasta (Primera, Segunda y Tercera Región) y Puerto Montt (Novena

## ¿USTED PUEDE ESTUDIAR EN DUOC?

Sí. Usted puede estudiar en DUOC. Toda persona que desee iniciarse en el aprendizaje tanto teórico como técnico de los programas establecidos.



*No tenga problemas  
 ni por su edad ni  
 su conocimiento:*

El DUOC le da hoy la posibilidad de **comenzar** nuevos estudios, o de sistematizar sus conocimientos ya adquiridos, tanto en teoría como en la práctica.

Todos los estudios de DUOC están planificados a diferentes niveles.

El DUOC imparte sus programas de estudio en horarios diurnos y vespertinos, lo cual facilita el estudio a todos los obreros, trabajadores, dueños de casa, estudiantes, organizaciones, etc.

Folleto promocional de Duoc UC, 1976



Miembros de Duoc UC junto a representantes del MINEDUC y SENCE



Entrega de certificados durante un curso impartido en el MINVU

y Décima Región).

La formalidad institucional tuvo su expresión en la elaboración y aplicación de manuales de procedimientos administrativos, en la creación de una Contraloría interna, en el desarrollo de beneficios sociales para los trabajadores de planta –como subsidio de matrimonio, nacimiento y defunción o jardín infantil– y en la aplicación de programaciones y sistemas contables mecanizados.

#### Reconocimiento gubernamental de cursos técnicos y subtécnicos

A mediados de la década de los setenta, DUOC impartía tres tipos de cursos: formación profesional y ocupacional (destinada a entregar competencias específicas para una posterior inserción en el mercado laboral); educación comunitaria y familiar (orientada a satisfacer las necesidades educativas propias de la vida cotidiana) y enseñanza básica, industrial y comercial para adultos<sup>52</sup>. De las anteriores, solo los cursos de nivelación escolar contaban con reconocimiento por parte del Ministerio de Educación. Respecto a los cursos técnicos y subtécnicos, el proyecto de Fundación concebido durante la rectoría de Fernando Castillo Velasco, previo al golpe de Estado de 1973, contemplaba la validación de los mismos por parte de la Universidad Católica. No obstante, al asumir el rector Swett, tal validación fue descartada y debió buscarse en el Ministerio de Educación. De esta forma, apenas obtenida la Personalidad Jurídica, la Dirección Ejecutiva inició los trámites para obtener el reconocimiento ministerial. Finalmente, el 25 de mayo de 1976, fue emitido el Decreto N° 205, resolución jurídica que estipulaba: *“La Fundación Departamento Universitario Obrero y Campesino de la Universidad Católica de Chile (DUOC) contribuye a la formación de mano de obra calificada a través de programas de formación, capacitación y perfeccionamiento de adultos”*<sup>53</sup>. Así, el Ministerio procedía a aprobar el *“plan de formación técnico-profesional de nivel medio que imparte la Fundación DUOC en las áreas de producción y de servicios para promovidos de 2° Año Medio y para egresados de Enseñanza Media de ambas modalidades del Nivel de la Educación Media del Sistema Educativo regular”*<sup>54</sup>. En términos prácticos, mediante esta resolución, el Ministerio de Educación reconocía los Planes y Programas de Estudio a Nivel Mando Medio de 35 carreras técnicas y sub-técnicas<sup>55</sup>.

La Fundación DUOC fue así la primera institución privada en otorgar títulos técnicos

reconocidos por el Ministerio de Educación, en un anticipo de lo que sería el “Decreto Fuerza de Ley N° 24” de 1981, que creó los Centros de Formación Técnica como *“parte integrante de la Educación Superior en Chile”*<sup>56</sup>

La vinculación del DUOC con el Ministerio de Educación ha sido permanente a través del tiempo y ha permitido influir directamente en la política pública en beneficio de los estudiantes de perfil técnico-profesional. Así, en complemento con el Decreto N° 205, el 29 de junio de 1977 se emitió el Decreto N° 506, que establecía que todos quienes hubieran egresado de cursos técnicos y subtécnicos del DUOC con anterioridad al decreto de 1975 podrían acogerse a un plan especial para validar sus títulos. Al mismo tiempo, para que los títulos técnicos de la institución tuviesen validez legal en el país, la Fundación DUOC debía ser reconocida como un organismo “Cooperador Docente de la Función Educacional del Estado”, lo que se lograría poco tiempo más tarde, en marzo de 1979.

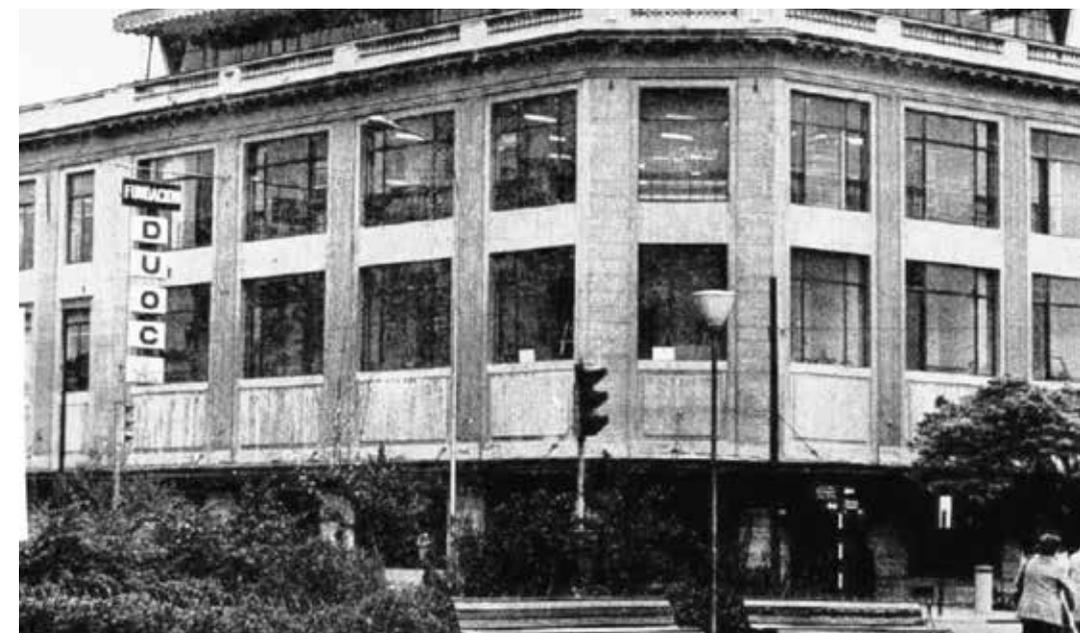
La Fundación DUOC supo adaptarse con éxito a las nuevas normativas y directrices del régimen relativas a la capacitación profesional. En 1976, el gobierno había determinado centralizar las actividades de capacitación laboral en el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE), organismo dependiente del Ministerio del Trabajo. Las nuevas políticas laborales permitían a las empresas capacitar a sus trabajadores haciendo uso del 1% de sus remuneraciones deducibles de impuestos, formación que solo podía ser entregada por corporaciones denominadas OTEC, que eran organismos reconocidos por el Ministerio del Trabajo. A la luz de lo anterior y por medio de la Resolución N° 140 del 20 de junio de 1977, la Fundación DUOC también fue reconocida por parte del Ministerio del Trabajo como un *Organismo Técnico de Ejecución de Capacitación Ocupacional (OTEC)*, por lo que en adelante pudo participar en la capacitación de trabajadores acogiéndose al SENCE.

### Formación de prestigio y sede propia

El reconocimiento formal por parte del Estado de los títulos técnicos y subtécnicos entregados por el DUOC otorgó, a sus egresados, prestigio en el ámbito laboral y la posibilidad de desarrollarse aún más profesionalmente. Muchos jóvenes se habían formado hasta ese momento en la institución. René Vaganay, quien nació en Santiago en 1957 y estuvo en DUOC entre los años 1976 y 1978, recuerda que ingresó a



Maritza Hevia entrega un título de Auxiliar de Párvulos en 1977



Primera sede propia, ubicada en Alameda con Avenida España

estudiar Construcción motivado por el reconocimiento popular que poseía DUOC. Cuarenta años después de egresar, comentaba: *“Estoy agradecido del DUOC, porque los profesores eran muy buenos y me entregaron herramientas para desarrollarme. Yo después estudié dibujante de arquitectura y más tarde me dediqué a dibujante de geología. Trabajé en el Instituto de Investigaciones Geológicas y después pasé a Disputada de Las Condes, que actualmente es de Anglo American”*<sup>57</sup>. Testimonios similares se repiten por centenares. Gabriela Contreras Mella, nacida en 1956 y que estudió Auxiliar de Educadora de Párvulos en la sede La Cisterna en 1974 y 1975, afirma que su paso por la Fundación significó un invaluable *“primer peldaño de mi exitoso futuro profesional”*<sup>58</sup>. Empero, la educación impartida por el DUOC no se reducía de manera alguna al ámbito académico: la formación personal era tan importante como la profesional.

Durante sus años de funcionamiento, DUOC experimentó un continuo crecimiento y sofisticación en su estructura administrativa. Sin embargo, una de las dificultades persistentes era la falta de comunicación entre departamentos, problema que obedecía en parte a la ausencia de una sede central de operaciones. Para emendar aquello, a finales de 1976 se adquirió la antigua Casa García, inmueble de cuatro pisos ubicado en la intersección de las calles Alameda con Avenida España. De propiedad de la familia García (dueños de las tiendas de departamento Los Gobelinos), el edificio de Alameda #2368 constituyó la primera gran adquisición del DUOC, compra que ascendió a US\$ 370.000 de la época. Luego de varios meses de remodelaciones, el 1º de junio de 1977 se trasladaron todas las oficinas administrativas y docentes de la Fundación DUOC a la flamante Casa Central, que sería inaugurada oficialmente el 22 de noviembre de 1978.

#### Renuncia del padre Bagá

El establecimiento de la Fundación DUOC había llevado aparejada su inclusión en el Presupuesto de la Nación como una glosa dentro de los costos de la Pontificia Universidad Católica de Chile. En 1975, Juan Villarzá, Jorge Awad y Reinaldo Sapag, quienes trabajaban en la universidad, consiguieron junto al padre Bagá que la Ley de Presupuesto señalara de manera explícita, a través de una glosa, la cantidad correspondiente al DUOC, asegurando así la continuidad de sus recursos financieros. No obstante, al año siguiente el gobierno disminuyó ostensiblemente el presupuesto fiscal destinado a la Educación Superior, eliminando de esta manera la mentada

**En esa época había muchas dificultades, de dinero y de la situación, porque con la dictadura había muchos conflictos, sobre todo en las universidades. Entonces decidí matricularme en Duoc UC, que daba facilidades para poder estudiar y entré a Técnico de Párvulos. Lo hice junto con cinco amigas que también habían tenido dificultades. Lo pasamos bien. La gente era bien acogida”**

**Gabriela del Carmen Adriazola**  
Estudiante de Duoc UC (1978-1979)

glosa. El padre Bagá, en un intento por evitar que el financiamiento a DUOC fuese suprimido, se contactó con las más altas autoridades políticas y religiosas de la época, desde los cuatro miembros de la Junta Militar –los generales Augusto Pinochet, Gustavo Leigh, César Mendoza y el Almirante José Toribio Merino–, hasta con el Cardenal Raúl Silva Henríquez, pasando por el Nuncio Apostólico Monseñor Sotero Sanz, por Monseñor Carlos Camus y por el Pro-Canciller de la Universidad Católica, Monseñor Jorge Medina. Tales tratativas resultaron infructuosas y la glosa finalmente fue eliminada.

La reducción presupuestaria, que tuvo un impacto significativo en las finanzas de la Universidad Católica, implicó una racionalización interna de los recursos junto con un mayor celo respecto al uso de los ingresos provenientes del Estado. A la luz de lo anterior (y en aras de hacer que el DUOC fuera financieramente sustentable), se debieron reducir tanto los costos de operación como el número de sedes. En ese contexto de estrecheces económicas, la rectoría de la Universidad Católica abogó por el reemplazo de los miembros del equipo fundador que todavía trabajaban en la institución, buscando además imprimir un nuevo sello a DUOC. El cambio se inició con Jaime Caiceo, quien, en tanto director administrativo, controlaba gran parte de las operaciones financieras y logísticas del emprendimiento educativo que nueve años antes él mismo había ayudado a fundar. Ante este panorama, la permanencia del Presbítero Juan Bagá como director ejecutivo se hizo insostenible y renunció a sus labores en diciembre de 1977.

En reemplazo del padre Bagá, el rector Swett designó a Gilberto Zárate Barrera, profesor de Castellano de la Universidad Católica de Valparaíso, quien oficiaba como director de docencia de la vicerrectoría académica de la Pontificia Universidad Católica. Antes de ingresar a trabajar a la universidad, Gilberto Zárate se había desempeñado como académico en la Escuela Naval Arturo Prat, institución castrense de la que Jorge Swett había sido director. La relación profesional entre ambos tenía larga data. Pese a lo anterior, la administración de Zárate duró apenas nueve meses. Durante este período, trabajó de manera estrecha con Juan Bagá, quien permaneció en la institución en calidad de asesor. Es más, para el nuevo director ejecutivo, la permanencia del sacerdote resultaba vital puesto que, sin lugar a dudas, por aquel entonces era *“el alma del DUOC”*<sup>59</sup>. Esta asesoría era complementada por los miembros de la Oficina de Planificación, organismo compuesto por el mismo padre Bagá, por el padre Calixto Morgado, por Ernesto Livacic y Alfonso Muga.



***Duoc UC daba en sus inicios un servicio a la comunidad que tendía a fortalecer la dignidad humana de la gente. Creo que hoy sigue cumpliendo una labor interesante y valiosa”***

**Gilberto Zárate Barrera**  
 Director Ejecutivo de Duoc UC (1977-1978)

Corresponderá a las siguientes administraciones iniciar el proceso de reorganización administrativa y académica del DUOC, medidas que tendieron a adecuar la institución a los requerimientos de un país que, bajo la implacable mano de las Fuerzas Armadas, empezaba a transformarse social y económicamente.



*Directivos de la institución explican sus logros a la prensa en 1977*



*Alumnas juegan fútbol durante una actividad extracurricular*

## Notas capítulo 1

- 1 Pinto, Jorge (2012) *Los censos chilenos del siglo XX*. Revista Historia N° 45. Vol. I, enero-junio 2012: 308-312.
- 2 El padre Juan Bagá Ballús siempre dio el mérito de haber fundado DUOC a Francisco Tokos, Iván Navarro y a Jaime Caiceo. Al mismo tiempo, gran parte de quienes conocieron su labor en la institución, coinciden en que aquel sacerdote terminó siendo, por diversas circunstancias y quizás sin quererlo, el alma y el motor de la naciente entidad educativa.
- 3 Díaz, J. Lüders, R. & Wagner, G. (2016) *Chile 1810-2010: La República en cifras*. Santiago: Ediciones UC.
- 4 El Mercurio, 29 de octubre de 1969.
- 5 Dorantes, Carlos & Matus, Graciela (2007) *La Educación Nueva: la postura de John Dewey*. Odiseo, Revista electrónica de pedagogía, año 5, n° 9. Julio-diciembre 2007.
- 6 Ireland, Timothy & Spezia, Carlos (orgs.) (2014) *La educación de adultos en retrospectiva. 60 años de CONFIN-TEA*. Brasilia: UNESCO Pp. 36-37.
- 7 Cox, Cristián (1987) *La Reforma en la Universidad Católica de Chile*. Pág. 25.
- 8 No está completamente claro el origen exacto de la institución. Los autores no pudieron acceder a fuentes documentales que dieran cuenta detallada de lo acontecido en los meses iniciales de DUOC. Lo que se ha podido recopilar son referencias orales de sus principales protagonistas, Iván Navarro, Jaime Caiceo y Juan Bagá, a lo que se unen escritos publicados años después de la fundación. En relación a Francisco Tokos, al haber fallecido mucho antes de que comenzara esta investigación, no pudimos contar con su testimonio, aunque logramos entrevistar a sus familiares, a quienes les transmitió varias veces la "historia" de los primeros años de DUOC.
- 9 Entrevista a Pablo Tokos efectuada el 6 de abril de 2018.
- 10 Francisco Tokos Chrast nació en República Checa. Su familia llegó a Chile en 1948 y estudió en el Colegio Hispano Americano de Santiago. Iván Navarro nació en Villarrica, ciudad donde cursó sus estudios primarios. Posteriormente se trasladó a Temuco y culminó allí su formación escolar. Por su parte, Jaime Caiceo provenía de Aconcagua, particularmente de Santa María. Cursó sus estudios primarios y secundarios en la ciudad de Los Andes, en el Instituto Chacabuco, perteneciente a los Hermanos Maristas.
- 11 En el ámbito académico, Francisco Tokos desarrolló un nuevo modelo de formación pedagógica que denominó *teoría de los ámbitos*. Para efectos de una enseñanza integral, propuso que las clases tuviesen un carácter interdisciplinario. De esta forma, postulaba que se debían unir materias como sociología y psico-pedagogía; filosofía, ética e historia, metodología de la enseñanza con currículum y evaluación, entre otros. Evidentemente, la modernización curricular era solo un aspecto de los cambios que buscaban.
- 12 La preocupación por la capacitación de obreros y campesinos estaba presente en la cabeza y el corazón

del padre Bagá desde mediados de los años sesenta. Prueba de lo anterior son diversos artículos aparecidos en *Pastoral Popular* que tratan del tema.

- 13 Entrevista a Alberto Sotomayor efectuada el 29 de noviembre del 2016.
- 14 Entrevista al padre Juan Bagá aparecida en *Boletín n°16 Observatorio Duoc UC: Duoc UC, nuestros inicios (1968-1974)*.
- 15 Hoy en día Sotomayor continúa trabajando en la institución, transformándose en el trabajador más antiguo y, por tanto, en uno de los más connotados testigos de la evolución del DUOC en estos cincuenta años.
- 16 Años más tarde, Livacic terminará trabajando en el DUOC.
- 17 Diez, María Teresa (1972) *Un milagro llamado DUOC*. Pág. 50.
- 18 Entrevista realizada a Arturo Acuña Aguilar, quien fue profesor del DUOC entre los años 1977-2003.
- 19 Seguimos para este tema lo planteado por Jaime Caiceo Escudero en su tesis de Magister en Ciencias de la Educación, denominada *El desarrollo estructural de una organización educacional no-formal: caso estudio del DUOC en su primera etapa de existencia 1968-1978*.
- 20 En julio de 1972, Iván Navarro dejó la coordinación del DUOC para hacer uso de una beca de estudios en Alemania.
- 21 Diez, María Teresa (1973) *Un milagro llamado DUOC*. Pág. 50.
- 22 El Presbítero Bagá recuerda que, previo a cada viaje, preparaba unos tarjetones que describían extensamente el trabajo social realizado por DUOC por si debía hacer una presentación ante los organismos internacionales. Anecdóticamente, en una ocasión, horas antes de partir al extranjero, Bagá comenzó a buscar a Fernando Castillo Velasco, a quien necesitaba para que le firmase los mencionados tarjetones. Finalmente lo encontró en uno de los patios de la Casa Central, asistiendo a una proyección cinematográfica. En la penumbra, Juan Bagá se acercó y le dijo: *don Fernando ¿Por qué no me firma estas tarjetas por si las llevo a necesitar?*, y, sin siquiera mirar los documentos, el arquitecto procedió a estampar su rúbrica en ellos. Ésta fue solo una de las tantas ocasiones en que Castillo Velasco firmó en blanco los documentos que le entregaba el sacerdote, denotando la absoluta confianza que tenía en su gestión en particular, y en el trabajo del DUOC en general.
- 23 Departamento Universitario Obrero Campesino (1973) *Cuadernos de Estudio: Programas 1973*. Santiago: Vicerrectoría de Comunicaciones de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Pág. 1.
- 24 Entrevista a Gabriel Muñoz, quien estudió en el DUOC en 1971.
- 25 El Área de Salud contemplaba dos cursos: Primeros Auxilios y Nutrición y Alimentación Aplicada. El Área

Artística consideraba cursos de Fotografía, Cerámica, Artesanía en Cobre, Juguetería, Cantería, Rafia y Cestería, Artesanía en Cuero, Decoración y Artesanía del Hogar, Drapeado, Artesanía de los Géneros, Pintura en Género, Tallado en Madera, Artesanía de la Madera, Alfombras y Tapices, Artesanía del Papel, Papel Maché, Porcelana en Frío, Artesanía en Flores, Artesanía Navideña, Esmalte sobre Metales, Porcelana China, Artesanía del Telar, Pintura al Óleo, Dibujo Básico, Orfebrería y Policromía. Las Técnicas de Belleza contemplaba cursos de Peluquería Damas, Peluquería Varones, Posticiería, Maquillaje y Manicure. Finalmente, las Técnicas de Vestuario incluía cursos Moda Adulto, Moda Infantil, Sastrería, Camisería, Pantalonería, Confección de Sombreros, Confección de Corbatas y Guantes, Tejido a Palillo, Tejido a Crochet, Tejido a Máquina, Modas Acelerado y Bordado.

26 Entrevista a Berta Herminia Gutiérrez Zanni, quien estudió en DUOC entre los años 1973 y 1974.

27 Entrevista a María Elena Arias Gómez, quien estudió en DUOC entre los años 1970 y 1971.

28 El Desarrollo Agropecuario consideraba cursos de Identificación de Motores, Prevención y cuidados de riesgos por trabajos en el campo, Mecánica Básica Agrícola, Frutales, Manejo de Bovinos, Cultivos, Monitores Agrícolas, Manutención de Bombas de Riego, Manutención Mecánica Tractores, Sanidad Animal, Cultivo del Trigo, Poda e Injerto y Tratamiento de enfermedades en vacunos y cabalares. El Área de Desarrollo Campesino contemplaba cursos de Cooperativismo Agropecuario, Principios Básicos y Técnicas de Educación pre-escolar, Administración Rural, Administración Sindical, Legislación Laboral, Nivelación Básica y Contabilidad Agrícola. El Área de Desarrollo Comunitario poseía 32 cursos: Blusa, Falda y Bata; Confección Pantalón Damas; Confección Pantalón Varón; Peluquería Varones; Peluquería Damas; Cueca; Guitarra y Folklore; Pintura en Género; Artesanía del Mimbre; Confección Bata; Confección Camisa; Economía Doméstica; Instalaciones Eléctricas Caseras; Reparación Artefactos Eléctricos; Embutidos Trifásicos; Monitores Básicos de Folklore; Artesanía del Cuero; Decoración y Artesanía del Hogar; Artesanía de la Greda; Confección de Chaqueta; Nutrición Infantil; Modas; Conservaría Casera; Carpintería; Tejido a Telar; Primeros Auxilios; Alimentación y Nutrición; Confección de Chaquetón; Confección Blusa; Confección Falda; Estampado en Género; y Tintura de Pelo.

29 Entrevista al padre Juan Bagá Ballus efectuada el 26 de septiembre del 2016.

30 Diez, María Teresa (1973) *Op. Cit.* Pág. 52.

31 Entrevista a Jaime Caiceo Escudero. Santiago de Chile, 22 de noviembre de 2016.

32 Víctima de un cáncer de vejiga, Tokos falleció el 31 de diciembre del 2003.

33 Aedo-Richmond, Ruth (2000) *La Educación Privada en Chile: Un estudio histórico-analítico desde el período colonial hasta 1990*. Santiago: RIL Editores. Pág. 206.

34 DL 50 del 1 de octubre de 1973. *Ley Chile*, Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.

35 Brünner, José Joaquín (2008) *Educación Superior en Chile: instituciones, mercados y políticas gubernamentales, 1967-2007*. Santiago: Ediciones Universidad Diego Portales. Pp. 138-139.

36 Krebs, Ricardo et al. (1994) *Historia de la Pontificia Universidad Católica de Chile, 1888-1988*. Tomo II. Santiago: Ediciones Universidad Católica de Chile. Pp. 758 a 761.

37 *Ibid.*

38 Discurso del rector Jorge Swett, septiembre de 1974.

39 *Ibid.*

40 La Dirección Ejecutiva del DUOC estaba compuesta por el director general, el director académico y el director administrativo, cargos ocupados por Juan Bagá, Horacio Marín y Jaime Caiceo, respectivamente.

41 DUOC (1974) *Estatuto de la Fundación Departamento Universitario Obrero Campesino*. Santiago: Editorial Universitaria. Pág. 4.

42 DUOC (1974) *Reglamento Interno de la Fundación Departamento Universitario Obrero Campesino*. Santiago: Editorial Universitaria. Pág. 25.

43 Entrevista a Juan Bagá, realizada el 26 de septiembre del 2016.

44 Bagá también recordaba que, en otra ocasión, Jaime Caiceo resultó detenido por efectivos militares. Al enterarse de lo ocurrido, se trasladó al recinto militar donde estaba recluso su colaborador y demandó enérgicamente que lo liberaran o que lo encerrasen a él también. Gracias a dicha gestión consiguió la libertad de Caiceo de manera inmediata.

45 Pontificia Universidad Católica de Chile (1976) *Informe de la Gestión de Rectoría en el período: marzo 1975 a marzo 1976*. Pág. 230.

46 Caiceo, Jaime (ed.) (2008) *DUOC: un sueño estudiantil hecho realidad*. Santiago: Vicaría de la Pastoral Social y de los Trabajadores. Pág. 73.

47 Meller, Patricio (1998) *Un siglo de economía política chilena (1890-1990)*. Santiago: Editorial Andrés Bello. Pág. 60.

48 *Ibid.* Pág. 184-185.

49 Ffrench-Davis, Ricardo (1999) *Entre el neoliberalismo y el crecimiento con equidad*. Santiago: Dolmen Ediciones. Pág. 29.

50 *Ibid.* Pág. 27.

51 Brunner, José Joaquín *op. cit.* Pág. 140.

52 Pontificia Universidad Católica de Chile (1977) *Informe de la gestión de Rectoría en el período marzo 1976 a marzo 1977*. Pág. 228.

53 *Diario Oficial* N° 29.463, 25 de mayo de 1976.

54 *Diario Oficial* N° 29.463, 25 de mayo de 1976.

55 Si bien tanto las carreras técnicas como las sub-técnicas poseían una duración de cinco semestres, se diferenciaban en sus requisitos de ingreso: mientras las primeras requerían la posesión de cuarto medio, para acceder a las segundas bastaba con haber cursado segundo medio. Las carreras sub-técnicas aprobadas por el Ministerio de Educación a través del Decreto N° 205 fueron las siguientes: Instalaciones Eléctricas, Maquinarias Eléctricas, Reparación de Radio y Televisión, Mecánica de Manutención Automotriz, Mecánica de Maquinarias y Herramientas, Albañilería, Enfierradura, Construcciones Metálicas, Nivelación Topográfica, Proyectista de Instalaciones de Alcantarillado, Construcción de Interiores, Proyectista de Instalaciones de Gas, Instalaciones Sanitarias de Agua Potable en Obras Menores, Dibujo de Arquitectura, Moda (Corte y Confección) Adulto, Cortador Sastre, Moda (Corte y Confección) Infantil, Contabilidad, Almacenamiento y Bodegaje, Auxiliar de Ventas, Auxiliar de Párulos y Auxiliar de Asistente Social. Por su parte, las carreras técnicas aprobadas eran: Instalaciones Sanitarias, Arquitectura, Dibujo Mecánico, Electricidad Industrial, Mecánica Industrial, Decoración de Interiores, Diseño Publicitario, Secretariado Ejecutivo, Analista de Procesamiento de Datos, Programador de Aplicaciones Comerciales, Comercio Exterior y Turismo.

56 Caiceo, Jaime (ed.) (2008) *DUOC: un sueño estudiantil hecho realidad*. Santiago: Vicaría de la Pastoral Social y de los Trabajadores. Pág. 78.

57 Entrevista realizada a René Vaganay. Santiago, 2017.

58 Entrevista realizada a Gabriela Contreras Mella. Santiago, 2017.

59 Entrevista a Gilberto Zárate realizada el 17 de enero del 2017.



# ***Transformación y consolidación***

## Capítulo 2

## Introducción

La segunda etapa institucional son años de “transformación y consolidación” y ha sido dividida en tres subunidades que cubren los años que van entre 1978 y 1995. Es un período complejo y desconocido de la historia de DUOC, donde la institución caminó de la mano de las transformaciones que vivió Chile durante los años del Gobierno Militar y las presidencias de Patricio Aylwin Azócar y Eduardo Frei Ruiz-Tagle.

El primer período se inicia en momentos de renovación eclesial. A fines de 1978, un joven obispo polaco, Karol Wojtyła, es elegido con el nombre de Juan Pablo II como nuevo papa de la Iglesia Católica. Al mismo tiempo, el país se encuentra en pleno auge tras el término de ajustes estructurales producidos por grandes reformas económicas. Estas habían sido aplicadas –bajo el alero de los ministros Jorge Cauas y Sergio de Castro– por economistas mayoritariamente titulados en la Universidad Católica y con postgrados en la Universidad de Chicago. Internamente, muchos profesores y administrativos de DUOC resienten el alejamiento del Padre Bagá. A la institución, por su parte, llegan nuevos directores ejecutivos que, por diversas circunstancias, duran muy poco tiempo en sus cargos.

La etapa siguiente se inicia en 1980, año de la aprobación de la nueva Constitución Política de la República. En los siguientes cinco años, la institución enfrentará los mismos vaivenes económicos y sociales que sufrirá el país. Hernán Holley Merino, nuevo director ejecutivo, quien proviene del mundo de la empresa y es hombre de



***La segunda etapa de Duoc UC es como una gran bisagra. De alguna manera, ella permite entender el proceso de transformación que vivió tanto el país como la institución entre 1978 y 1995”***

confianza del rector Swett, será el encargado de guiar los difíciles pasos de DUOC frente a la crisis económica que azotará al país desde 1982. Holley y sus colaboradores pondrán gran énfasis en la racionalización y optimización de los recursos. Además, deberán hacerse cargo de promover las transformaciones para adaptar la institución a la nueva legislación sobre Educación Superior Técnica (DFL N° 5, del 5 de febrero de 1981 y DFL N° 24, del 7 de abril del mismo año). Fruto de lo anterior, ya desde 1981, DUOC estará liderado por un rector, quien deberá hacer lo posible por moderar las tensiones entre quienes deseaban convertir a DUOC en una universidad popular –grupo más ligado al período fundacional– y los nuevos administradores, que habían decidido seguir el camino de los Institutos Profesionales y Centros de Formación Técnica. En un escenario complejo, la institución educativa vivirá algunas de sus horas más desafiantes.

La última parte de este capítulo comienza en 1985, el difícil año del terremoto. En aquel momento, Juan de Dios Vial Correa, nuevo rector de la Pontificia Universidad Católica de Chile, médico de profesión y hombre proveniente del mundo civil, decidirá –en un acto de gran audacia– confiar la dirección de la institución a un grupo de jóvenes ingenieros provenientes de la Universidad de Chile. Rodrigo Alarcón, novel rector de DUOC, será secundado durante este período por Aníbal Vial como vicerrector académico y Jaime Alcalde como vicerrector económico. Este triunvirato, de alguna manera refundará la institución y pondrá los cimientos de lo que hoy es DUOC. Gracias a la aplicación de acertadas políticas administrativas y financieras, DUOC superará la crisis en la que se encontraba y, al igual que Chile desde 1986, comenzará a estabilizarse y crecer de manera paulatina y orgánica durante los siguientes nueve años. Para lograr lo anterior, fue imprescindible el apoyo irrestricto del rector Vial, quien entregó lineamientos generales y dejó que la Dirección Ejecutiva gestionara y llevara adelante la institución con bastante libertad. Tras años de duro y fructífero trabajo, la organización conseguirá en 1995 su autonomía institucional.



*Muchos exalumnos de Duoc UC, hoy en la mitad de su vida, recuerdan con emoción su paso por la institución y agradecen la formación humana, espiritual y profesional que recibieron durante esos años ”*



**“Con su trabajo el hombre ha de procurarse el pan cotidiano, contribuir al continuo progreso de las ciencias y la técnica, y sobre todo a la incesante elevación cultural y moral de la sociedad en la que vive en comunidad con sus hermanos”**

**Juan Pablo II**  
 Papa (1978-2005)

### **Años de transición; 1978-1980**

1978 fue un año significativo para Chile y el mundo. En plena Guerra Fría, un joven obispo polaco dará inicio a un largo pontificado. En el ámbito tecnológico, los avances en la computación comenzaban a llegar al público masivo gracias a compañías como Microsoft –creada en 1975– y Apple, que en 1977 lanza al mercado su primer computador personal, el Apple II. Mientras Estados Unidos y la Unión Soviética disputaban la hegemonía mundial, en Chile las tensiones limítrofes con Argentina nos encaminaban hacia una guerra que hubiera tenido devastadoras consecuencias para ambos países. Al mismo tiempo, la economía local se encontraba en plena recuperación: la inflación había bajado significativamente y el país comenzaba a crecer a tasas cercanas al 7%. Los bienes importados –bicicletas, televisores, autos– se multiplicaban y cada vez más personas disfrutaban del bienestar material que había llegado con la apertura y el crecimiento fruto de las reformas implementadas por un grupo de economistas liderados por Sergio de Castro.

En el plano político, el país seguía siendo gobernado por la Junta Militar, que por aquel entonces buscaba dar cauce institucional a su proyecto de transformación. Como muestra de lo anterior, un año antes, a mediados de julio de 1977, Pinochet se había reunido en el cerro de Chacarillas con setenta y siete jóvenes que, con antorchas encendidas, buscaban conmemorar a los mártires de la Batalla de la Concepción (1882). En aquel evento de carácter refundacional, transmitido en cadena nacional por radio y televisión, Pinochet comunicó los lineamientos de la nueva ins-

titucionalidad que el régimen buscará consolidar en los próximos años. El evento debía servir no solo para comunicar al país las intenciones políticas de la Junta de Gobierno, sino también para comprometer a los jóvenes presentes, elegidos por sus posiciones de liderazgo en diversos ámbitos, con las transformaciones sociales que buscaba realizar el régimen. Entre ellos, y aquí su importancia para nuestra historia, se encontraban algunas personas que, desde mediados de los ochenta, tendrían un papel relevante en los cambios que experimentaría DUOC<sup>1</sup>.

### Luces y sombras de un gran barco a la deriva

Luego de una década exacta desde el inicio formal de sus actividades académicas, DUOC había impartido cursos a unas 466.132 personas, cifra excepcionalmente alta y que tiene su explicación en la baja cobertura educativa del país. El objetivo explícito de la Fundación DUOC había sido enfrentar aquel dramático problema social, misión a la que se abocaron todos los recursos humanos y materiales de que disponían quienes encabezaban la institución<sup>2</sup>.

Durante una década, entre 1968 y 1978, cientos de jóvenes habían dedicado, a través de DUOC, su tiempo y energías a una tarea compleja, fundando sedes y cursos a lo largo y ancho del país. En aras de mantener la continuidad y consolidación de este proyecto educativo, la Rectoría de la Universidad Católica se propuso reestructurar la institución, tal como lo comunicó públicamente el rector de la universidad, Jorge Swett Madge, a profesores, administrativos y alumnos el 29 de marzo de 1979: *“Paso indispensable en esta etapa de consolidación de una institución que cubre todo el territorio patrio, es la formación de un sistema administrativo ágil y eficiente, que permita un adecuado apoyo a la actividad académica y que a la vez cumpla con todas las disposiciones administrativas que regulan el servicio y trabajo nacional. A su vez, su actividad principal, la docencia, ante los crecientes requerimientos del alumnado, hizo necesario contar con un cuerpo de profesores idóneos y bien motivados, tarea en que estamos empeñados y en la que no cejaremos hasta que no se le considere en el nivel de prestigio que nuestra Universidad pretende en sus múltiples y variados quehaceres”<sup>3</sup>.*

El proceso de modernización administrativa y de excelencia académica al que hacía referencia el rector Swett, implicó un drástico cambio en los procesos y estructura de la institución, reformas que abarcaron toda la década de los ochenta y que, a la pos-



***“Mi papá trabajaba en ferrocarriles, en la época en que existían locomotoras a vapor. Yo estudié Mecánica Automotriz en la desaparecida sede de Chillán, e hice mi práctica en la Toyota, en los años en que los autos llegaban a Chile desarmados. Recuerdo que tomé el electivo de fotografía y gracias a eso trabajé en Kodak durante catorce años”***

**Juan de Dios Oliva Cárdenas**  
Estudiante de Duoc UC (1975-1978)

tre, permitieron a DUOC convertirse en la institución de Educación Superior Técnico Profesional más prestigiosa del país.

#### *La Dirección Ejecutiva de Julio Peña y Álvaro Arriagada*

A comienzos de 1978, todavía bajo la Dirección Ejecutiva de Gilberto Zárate Barrera, el Consejo de la Fundación DUOC comenzó a tomar un conjunto de medidas administrativas. La primera de ellas fue prohibir la contratación de nuevas personas, seguida de la orden de cerrar las sedes de Constitución, Parral, Ovalle, Las Rejas y Vivaceta (estas últimas dos, en Santiago).

El primer semestre continuó con el despido de trabajadores de diversas áreas, lo que produjo un ambiente enrarecido en las distintas sedes. Frente al incierto panorama laboral, algunos trabajadores decidieron agruparse por primera vez para protegerse frente a futuras desvinculaciones. En julio, renunció el contralor de la institución, y a fines de ese mes, parte del consejo de la fundación exigió al nuevo director ejecutivo que mejorara con urgencia la calidad de la administración, ante lo cual Zárate respondió que los seis meses que llevaba en el cargo no eran suficientes para hacer lo que no se había conseguido en los nueve años anteriores. La tensión continuó creciendo en todos los niveles de DUOC, y los primeros días de octubre Zárate renunció a la Dirección Ejecutiva, a menos de un año de haber asumido.

La Rectoría de la Universidad Católica, liderada por Jorge Swett, designó al abogado Julio Peña Núñez para encabezar el complejo proceso de reestructuración en el que se encontraba la Fundación DUOC. Peña, quien había sido recomendado por Jaime del Valle y se desempeñaba hasta entonces como contralor de la institución, poseía una vasta trayectoria en la dirección de proyectos sociales y educativos. Tal experiencia se remontaba a la década del cincuenta, cuando en su calidad de estudiante de Derecho de la Universidad de Chile, había participado en la obra *San Pedro Armen-gol*, programa religioso de asistencia a jóvenes de escasos recursos de la capital. El influjo de dicho contacto lo persuadió, en primera instancia, para hacer su tesis de grado sobre menores en situación irregular y, posteriormente, a dedicar su vida al desarrollo de programas de promoción social. Fue así como, entre los años 1965 y 1967, ofició de secretario ejecutivo del Centro Nacional de la Familia (CENFA), y años más tarde se desempeñó como experto de las Naciones Unidas en programas para la

“  
 La calidad de nuestra enseñanza debe ser tal,  
 que un Diploma del Duoc UC constituya un  
 timbre de orgullo, y el desempeño laboral de  
 nuestros egresados, una garantía de calidad  
 y ética profesionales”

**Julio Peña Núñez**  
 Director Ejecutivo Duoc UC (1978-1979)

Juventud y como asesorar del gobierno de Honduras en diversas materias<sup>4</sup>. Con tales credenciales, el nuevo director ejecutivo arribó al DUOC el 6 de octubre de 1978. Tras asumir, la nueva administración dedicó todas sus energías a estudiar los principales problemas de la Fundación, así como a desarrollar lineamientos para una profunda enmienda administrativa y académica.

El 27 de octubre del mismo año, el Padre Bagá, quien había quedado asesorando a Zárate después de renunciar a la Dirección Ejecutiva, se alejó definitivamente de la institución. En aquellos momentos, también dejó la institución Ernesto Livacic, quien había prestado significativa ayuda a DUOC en diversas gestiones relacionadas con el Ministerio de Educación.

De acuerdo al diagnóstico elaborado, hacia 1979 la Fundación DUOC tenía un déficit financiero de US\$ 500.000. Particularmente preocupante resultaban los elevados costos de operación de la Casa Central, merma que incidía en los recursos disponibles para el resto de las unidades operativas<sup>5</sup>. Ante tales problemas, Peña concluía: *"la Fundación ha abarcado demasiado. Es necesario reducir el universo a límites que permitan una labor educativa seria"*<sup>6</sup>. Para tales efectos, se recomendó que la Fundación DUOC concentrase sus actividades única y exclusivamente en la formación de *mandos medios*, o sea, en los cursos técnicos y subtécnicos aprobados por el Decreto N° 205. En cuanto a la educación de campesinos, se sugirió que los programas de capacitación agraria fuesen entregados a las Fundaciones de Vida Rural, pertenecientes a la Universidad Católica. Finalmente, y debido a su positivo impacto social, se propuso que los programas de capacitación ocupacional urbana continuaran realizándose, pero no bajo el alero de DUOC, sino de una nueva fundación que debería crear la Universidad Católica bajo el nombre de *Fundación José María Caro de Educación para el Trabajo*.

En abril de 1979, mediante el Decreto 847, el Ministerio de Educación aprobó los programas de estudio de la Fundación DUOC, constituyéndose en un espaldarazo institucional por parte de la autoridad. Sin embargo, durante aquel año continuaron las dificultades administrativas y de reorganización de las sedes. Tras un año de trabajo, Julio Peña renunció a la Dirección Ejecutiva de la Fundación DUOC para asumir la Presidencia de la Asociación Gremial Chilena de Educación para el Desarrollo. Pese a su brevedad, su gestión resultó valiosa pues se elaboró un primer diagnóstico sistemático sobre la situación económica y administrativa de DUOC, así como



*Al cumplir 10 años, Monseñor Jorge Medina bendijo la sede de Alameda*



*Estudiantes de la carrera de Dibujo de Arquitectura a fines de los '70*



***La gama de estudiantes era muy diversa y difícil de describir. Había gente de todas las edades y condiciones sociales. Se podían encontrar, en alrededor de treinta sedes repartidas por el país, toda clase de programas de adiestramiento, de entrenamiento, de formación tecnológica, y también carreras con una proyección profesional”***

**Álvaro Arriagada Norambuena**  
Director Ejecutivo Duoc UC (1979-1980)

recomendaciones concretas para enfrentar el creciente déficit financiero. Respecto a estas últimas, particularmente relevante resultó la idea de centrar las actividades educativas en los cursos técnicos y subtécnicos, propuesta que terminó imponiéndose en la siguiente década.

Álvaro Arriagada Norambuena, sucesor de Julio Peña, fue el encargado de dar inicio al proceso de reforma institucional de la Fundación DUOC. Titulado como profesor de Estado de Historia y Geografía, Arriagada se desempeñaba desde 1976 como secretario ejecutivo en la Superintendencia de Educación, instancia en la que, entre otras cosas, había realizado diversos estudios que tenían como objetivo reestructurar en el corto plazo la Educación Técnico Profesional en el país.

De acuerdo al mismo Arriagada, la nueva administración, a la que en septiembre se había unido Hernán Holley como subdirector administrativo, se planteó orientar la institución *“hacia carreras de nivel superior que fueran más eficientes en instalar en el campo ocupacional a postulantes que no tenían la opción de estudios universitarios. Era también importante mantener la capacitación en los puestos de trabajo a operarios que no tenían estudios regulares, y fomentar la continuidad y término de los estudios de Educación Básica y Media”*. En cumplimiento de tal mandato y en consonancia con lo planteado por la dirección ejecutiva anterior, se potenciaron las carreras de nivel técnico superior y se elevaron las exigencias para el desempeño docente, al mismo tiempo que se cerraron aquellas sedes que no cumplían con ciertos requisitos mínimos de infraestructura o calidad. También, se suprimieron las Coordinaciones Regionales y se crearon tres sedes *periféricas* para la Región Metropolitana: la *Sede Sur* (encargada de atender a la población de las comunas de La Cisterna, San Miguel y La Granja); la *Sede Oriente* (para las comunas de Ñuñoa, La Reina y Las Condes) y la *Sede Norponiente* (para los alumnos provenientes de Quinta Normal, Maipú, Pudahuel, Renca, Quilicura, Colina y Conchalí).

Por aquel entonces, se encargaron una serie de estudios que, evaluando las más diversas áreas de la Fundación, debían hacer que su estructura operacional fuera más ágil y flexible. Es así como se crearon diagnósticos de la estructura organizativa de las sedes de DUOC en la ciudad de Santiago, proposiciones de planta, funciones y requisitos del personal por cada una de ellas, evaluaciones del trabajo educativo previo, estimaciones del proceso de regionalización y estudios para el establecimiento de un Plan de Salud y de Seguro Colectivo de Vida de los funcionarios, entre otros.

En relación a los beneficios sociales para los trabajadores, se creó una escala única de remuneraciones que mejoraba y regularizaba la situación del personal. Además, fruto de la negociación colectiva con el nuevo sindicato, la Fundación afilió a su personal a la Caja de Compensación de la Cámara Chilena de la Construcción. Al mismo tiempo, continuó la reducción de trabajadores de planta, dado que la situación financiera seguía siendo crítica. Las deudas de arrastre no lograban ser cubiertas con el flujo que generaba la matrícula, y en enero de 1980 se estimaba que con urgencia necesitarían pedir un nuevo crédito por US\$ 300 mil.

El ímpetu reformista de aquel momento abarcó hasta el nombre de la institución, en lo que fue básicamente un intento por despojarla de cualquier atisbo ideológico y de perfilar la Fundación DUOC hacia el nuevo alumnado objetivo de los cursos técnicos y subtécnicos. De alguna manera, los obreros y los campesinos habían dejado de ser el primer público al que se dirigirían. Así, el *Departamento Universitario Obrero Campesino* fue transformado en *División Universitaria para la Ocupación y la Capacitación*, optándose por mantener incólume la sigla, debido al prestigio social que poseía. A pesar de los enormes cambios introducidos, no se afectó el devenir de aquellos programas especiales dirigidos a la población más vulnerable, que contaban con el apoyo y asistencia de organizaciones internacionales<sup>8</sup>.

Arriagada abandonó la dirección ejecutiva del DUOC cuando fue nombrado por el Gobierno Militar para asumir la Dirección Nacional de Educación. Posteriormente, en tanto subsecretario subrogante de Educación Pública, fue el encargado de despachar los decretos que darían origen a los Centros de Formación Técnica e Institutos Profesionales. El 22 de abril de 1982, Arriagada asume como Ministro de Educación, cargo que mantuvo hasta el 14 de febrero del año siguiente.



Al igual que Chile, Duoc UC progresaba, mientras en 1982 se incubaba una gran crisis



**La tarea principal en la educación debe ser enseñar a aprender a vivir; aprender a aprender; aprender a pensar en forma libre y crítica; aprender a amar al mundo y hacerlo más humano; aprender a realizarse en y mediante el trabajo creador”**

**Hernán Holley Merino**  
 Rector Duoc UC (1980-1985)

### **Crisis y transformación; 1980-1985**

Ante la salida de Arriagada Norambuena, tercer director ejecutivo en menos de tres años, el rector Jorge Swett nombró a Hernán Holley Merino como máxima autoridad de la Fundación DUOC. Tal designación estaba orientada a consolidar y profundizar los cambios que hemos esbozado en las páginas anteriores.

A diferencia de sus antecesores, Hernán Holley no provenía del mundo de la Pedagogía, el Derecho o las Humanidades, sino del ámbito empresarial. Había nacido en Iquique en 1916 y, tras titularse como Ingeniero Civil en la Universidad Católica, se fue becado a Inglaterra para cursar estudios de especialización eléctrica en las universidades de Cambridge y Londres. En 1951, tras volver al país, ingresa a Endesa, siendo destinado a la ciudad de Angol para liderar el proceso de electrificación de la Región de la Araucanía. En los años venideros, será trasladado a Antofagasta (1956), Ovalle (1959) y Concepción (1961). En esta última ciudad es nombrado gerente administrador, cargo que mantiene hasta 1975. Luego de trabajar casi un cuarto de siglo en Endesa, es contratado por el Servicio de Planificación de Valparaíso, para posteriormente ingresar a la Universidad de Chile como vicerrector de administración y finanzas. Allí se encontraba cuando, en 1979, es invitado por el rector Swett para oficiar como contralor de la Fundación DUOC.

De alguna forma, Holley lideró la institución en su etapa más crítica y gracias a su gestión, sabiduría y experiencia, DUOC logró sortear las innumerables dificultades

que se le presentaron. A su vez, y casi en paralelo, el Gobierno Militar atravesó en aquel mismo período sus horas más difíciles e inciertas en la conducción de un país que venía experimentando grandes cambios al iniciarse la década del 80.

### *Reforma económica y transformación de la estructura productiva en Chile*

Para entender algunos de los cambios institucionales propuestos durante la rectoría de Holley y los nuevos rumbos que tomará DUOC desde los años ochenta, debemos retroceder un poco en el tiempo.

La profunda crisis política, económica y social que enfrentó el país durante comienzos de la década de los setenta sirvió de aliciente para que Gobierno Militar impulsase un drástico cambio en la estructura económica y productiva del país. Por cerca de 40 años, el Estado había actuado como el principal promotor de la inversión y la industrialización a nivel nacional. De acuerdo al diagnóstico de los principales asesores económicos del régimen, la causa de la hiperinflación y del generalizado estancamiento económico obedecía, en gran parte, a la excesiva intervención y control de la actividad productiva por parte del sector público. Los mencionados asesores, conocidos popularmente como *Chicago Boys*, promovieron la instauración de un mercado liberalizado y abierto al exterior. En este nuevo modelo, la función gubernamental debía limitarse básicamente a garantizar la propiedad privada y a mantener el estado de derecho, al tiempo que debía disminuir drásticamente su actividad tanto en el ámbito promotor como en el productivo. Lo anterior se llevaría a la práctica a pesar de la reticencia inicial de Pinochet. Es más, en un comienzo, solo el comandante en jefe de la Armada, Almirante Merino, apoyaba la propuesta de libre mercado al interior de la Junta de Gobierno. No obstante, su posición terminó imponiéndose. Así, a mediados de los setenta se eliminaron los controles de precios y se redujeron las tarifas arancelarias. Al mismo tiempo, se liberalizó el mercado financiero, se redujo el tamaño del sector público, se devolvió a sus antiguos propietarios parte de las empresas y tierras expropiadas durante el gobierno de la Unidad Popular, se suprimieron la mayoría de los derechos sindicales existentes y se ejecutó una significativa reforma fiscal tendiente a simplificar la estructura tributaria<sup>9</sup>.

Hacia 1976, las barreras no arancelarias fueron eliminadas. Por su parte, el arancel nominal promedio descendió a un 36%, cerca de la tercera parte del nivel que tenía

en 1973. Todas las medidas catalizaron una abrupta liberalización del comercio<sup>10</sup>. Como es de suponer, la apertura a la internación de bienes y servicios afectó profundamente a la industria nacional, sector con severas deficiencias competitivas por efecto de la protección artificial que tuvo durante varias décadas.

En paralelo, el sector exportador adquirió una considerable fortaleza gracias a la conjunción, en palabras del economista Ricardo French-Davis, de cuatro factores simultáneos: *“una devaluación real muy intensa, la capacidad instalada exportadora generada en años precedentes, remoción de cuellos de botella en el sector y una gran reducción de la demanda interna”*<sup>11</sup>. Si en la década de los sesenta las exportaciones representaban apenas el 12% del PGB, en los ochenta éstas terminarán alcanzando el 30%. Junto a este crecimiento, se suscitó un interesante fenómeno de diversificación: la hegemonía del cobre comenzó a ser desafiada por otros minerales, así como productos agrícolas, forestales y pesqueros. También, se produjo un importante aumento de exportaciones industriales, principalmente de aquellos productos derivados de materias primas como el papel y la celulosa (31%), la harina de pescado y productos alimenticios (30%) o derivados metálicos básicos (9%).

Otra faceta del proceso de transformación económica y social en curso fue la liberalización del mercado laboral. Hasta el Golpe Militar de 1973, la legislación sobre el trabajo había contemplado la inamovilidad, el aumento obligatorio de salarios y compensaciones relativamente altas para los trabajadores, todas medidas aplicadas con sindicatos con alto poder de negociación. Por el contrario, desde los primeros años del Régimen Militar y en un contexto de represión política y social, se flexibilizaron los reglamentos relativos a la inamovilidad laboral y se prohibió la negociación colectiva. Por efecto de las mismas, se registró una importante reducción en los costos no salariales de la mano de obra, produciéndose una baja de cerca de un 30% del monto de contratación entre 1973 y 1975<sup>12</sup>.

Al finalizar la década del setenta, se había logrado un superávit fiscal y el arancel era de un uniforme 10%. Es decir, en poco más de un lustro, se pasó de una economía cerrada a una abierta al mundo, cambiando radicalmente la estructura productiva del país. Las antiguas e ineficientes fábricas dieron paso a un pujante sector terciario. Como indicará el mismo Hernán Holley luego de asumir la Dirección Ejecutiva de la Fundación DUOC y entendiendo que el año base es post crisis; *“el producto geográfico bruto crece en el quinquenio 75-80 en un 40,8% en Chile, localizándose el incremento*

más significativo en la actividad comercial, que en este mismo quinquenio experimenta una expansión del 141,7%. Los servicios financieros tienen un incremento del 30,8%<sup>m3</sup>.

La nueva matriz productiva exigía en todo el país especialistas en las áreas que habían tenido más crecimiento, particularmente en los subsectores de servicios financieros y el comercio. Podríamos decir que el nuevo escenario económico y social sirvió como telón de fondo para las transformaciones que el mismo DUOC experimentó por aquel entonces.

### Navegando por aguas turbulentas

Hernán Holley asumió como director ejecutivo con 64 años. Si bien no contaba con el ímpetu de una persona de treinta o cuarenta años, poseía una vasta experiencia profesional y un gran conocimiento de las personas, lo que le permitía relacionarse con todo el mundo. De alguna manera, podía decirse que era un *viejo lobo de mar*. Desde el primer día a cargo de la Fundación DUOC, otorgó gran preponderancia a la eficiencia en la gestión. En 1982 explicaba: *"No existen diferencias sustanciales en la función gerencial entre una empresa productiva y una entidad de formación profesional. La función principal de todo gerente es mantener un adecuado equilibrio entre la demanda del medio ambiente y la institución que puede satisfacerla. Y nuestro objetivo como director ejecutivo de la Fundación DUOC ha sido precisamente estudiar el medio social en que la Fundación debe desarrollar su acción y adecuar la organización a ese medio"*<sup>m4</sup>.

Al comenzar 1980, la institución aún no lograba resolver su crítica situación financiera, tanto de arrastre como operacional. Gran parte de sus deudas habían sido contraídas en dólares, lo que terminará empeorando la situación de la fundación con motivo de la crisis económica en ciernes. Como un medio para subsanar lo anterior, durante ese año continuaron los despidos de trabajadores y el consejo de la fundación ejecutó la venta de algunas propiedades que DUOC había adquirido en regiones.

A la luz de diversos análisis internos, se buscó ordenar la contabilidad, regularización que, a juicio de la nueva administración, apremiaba. Con particular énfasis, Holley y su equipo combatieron la ausencia de sistemas de controles académicos, financieros



La oferta académica de Duoc UC fue renovada en la medida en que Chile cambiaba



Análisis de Sistemas se impartió tras la llegada de los computadores a Chile

y de personal, lo que implicó la creación de estructuras presupuestarias y organizacionales con roles y funciones específicas. Buscando resolver uno de los temas más acuciantes por aquel entonces, como recordaría años más tarde su hija María Alicia, se creó “un departamento de personal con profesionales idóneos que concentraba la información y desarrollo de quienes trabajaban en la institución. Así también siempre se veló por la cancelación oportuna de los sueldos, creándose para ellos un departamento de remuneraciones”<sup>15</sup>.

En el ámbito académico, se implementaron importantes transformaciones a partir de varios estudios. Hacia 1980, la Fundación DUOC poseía dos tipos de programas: *Educación Regular* y *Educación Especial*. Los Programas de *Educación Especial* se ofrecían según las necesidades específicas de personas u organismos, por lo que eran flexibles en su contenido, duración, lugar y requisitos de ingreso. En esta modalidad se encontraban los cursos de *Educación a Distancia* y los de *Capacitación Ocupacional*, reconocidos por el *Servicio Nacional de Capacitación y Empleo* (SENCE) y otros que, de manera más inorgánica, se ofrecían a los sectores más vulnerables con tal de que pudiesen ejercer algún tipo de actividad cualificada<sup>16</sup>. Al iniciarse la década de los ochenta, estos cursos versaban sobre materias tales como Administración Financiera, Secretariado Administrativo, Dactilografía, Idiomas, Fotografía Básica, Soldadura Eléctrica, Electricidad y Mecánica Básica Automotriz y otros cursos en las áreas de Belleza y Vestuario.

Por su parte, los programas de *Educación Regular*, acreditados por el Ministerio de Educación a través del Decreto Ley N° 205, se desarrollaban en cursos secuenciales que duraban entre tres y seis semestres, y eran dictados en las sedes establecidas por la fundación en las principales ciudades del país. Bajo esta modalidad, la Fundación DUOC impartía carreras técnicas y subtécnicas. Las *carreras técnicas*, que poseían por requisito de ingreso la posesión de la Licencia de Educación Media, tenían una duración de hasta seis semestres académicos, incluida la práctica profesional. Mientras, para ser aceptado en un *programa subtécnico*, la Fundación DUOC solicitaba a los alumnos contar con segundo año medio de enseñanza<sup>17</sup>.

Para la nueva administración, convertir todos los cursos ofrecidos en carreras *técnico profesionales* (con objetivos acordes a las nuevas necesidades productivas del país) se tornó primordial. Esta redefinición, como hemos visto, no resultaba azarosa, sino que era una respuesta lógica a los cambios en la estructura productiva que vivía

la sociedad chilena como efecto de las reformas realizadas por el Gobierno Militar. Fue así como, tras realizar diferentes estudios sobre el mercado laboral, se redujeron significativamente los cursos de promoción social y de capacitación existentes, muchos de los cuales habían comenzado a tornarse obsoletos. Desde 1980, la institución comienza a enfocarse –como recordaba Holley– “en el área correspondiente al sector profesional terciario y en la formación profesional de técnicos de nivel medio. En tal sentido se concentran los esfuerzos en las áreas de Administración, Finanzas, Marketing, Informática, Contabilidad, Turismo, Diseño Arquitectónico y Publicidad”<sup>18</sup>. Con el objetivo de que los programas nunca dejaran de responder a los requerimientos ocupacionales del mercado, una de las primeras medidas tomadas por la dirección ejecutiva de Hernán Holley fue la creación de la *Unidad de Análisis Ocupacional*, instancia que efectuó estudios en las áreas de administración, informática y secretariado. Dichos estudios se efectuaron con el cometido de actualizar los programas de las respectivas carreras. Alexis Pallauta Gómez, quien estudió en la institución entre los años 1980 y 1983, conoció bien el proceso de actualización de las carreras a los nuevos requerimientos productivos de entonces. Luego de un breve paso por la Universidad Técnica del Estado decidió ingresar al DUOC a estudiar una carrera de vanguardia para la época: Analista de Sistemas. Recuerda que “lo novedoso de la especialidad, en ese tiempo, era la llegada del computador, que permitía programar directamente en pantalla, ya que antes se hacía todo por tarjetas perforadas”<sup>19</sup>. Si la sociedad y la tecnología cambiaban, DUOC también lo hacía para adaptarse a los nuevos requerimientos del mundo laboral.

Mientras la nueva administración lideraba la actualización de sus carreras y programas de estudio, la Fundación DUOC también debió modificar su institucionalidad para responder adecuadamente a la reforma educativa que el Gobierno Militar promovió en 1981. Esta nueva legislación terminó reconfigurando todo el sistema educativo nacional.

### La reforma al sistema educacional de 1981

Como se ha hecho referencia, en el ámbito de las finanzas públicas, el Gobierno Militar contrajo el gasto y la inversión social, austeridad que impactó directamente a las instituciones de Educación Superior desde mediados de los años 70. Pese a lo anterior, en términos generales, las relaciones entre el sistema educativo y el Esta-

do mantuvieron el patrón de los gobiernos anteriores. Las universidades existentes siguieron gozando de cierta autonomía *vigilada* (principalmente por efecto de los *rectores-delegados*), mientras el Estado les garantizaba los recursos públicos que necesitaban para desarrollar sus propias actividades. Aquello respondía, en parte, a la ausencia de una política educacional integral que estuviera acorde con las nuevas ideas económicas y sociales que había ido adoptando la Junta de Gobierno durante aquellos primeros años.

La inercia institucional, sumada a la disminución en la matrícula y los recursos aportados por el Estado, provocó desajustes entre la oferta educativa universitaria y los requerimientos de una sociedad cada vez más compleja y cambiante. *“Paralelamente, y de manera de suplir los vacíos dejados por el sistema universitario, fueron adquiriendo vigor organismos orientados a satisfacer una mayor demanda por educación de nivel terciario que comenzaron a impartir carreras cortas, instituciones que, sin embargo, no formaban parte del sistema formal y que, por tanto, requerían de medidas destinadas a su formalización”*<sup>20</sup>. En este contexto, al iniciarse los años ochenta, el gobierno decidió adaptar la estructura, el funcionamiento y el contenido de la Educación Superior al proceso de modernización económica, aplicando al sector educativo el principio rector de las transformaciones en curso, a saber: la participación de agentes privados en la apertura de mercados que estimularan la competencia en la provisión de bienes y servicios. A la luz de lo anterior, las autoridades económicas del régimen propiciaron condiciones de mayor competencia también en el ámbito educativo. Conviene mencionar que, durante los primeros años del Gobierno Militar, áreas socialmente sensibles como la previsión, salud y educación, no fueron objeto de reformas. Empero, la recuperación económica y financiera vivida por el país desde 1976 otorgó enorme legitimidad a los asesores económicos gubernamentales, quienes iniciaron un proceso de modernizaciones sectoriales al régimen laboral y previsional, a las políticas de vivienda y salud y, finalmente, a la educación. Muchas de las anteriores modificaciones quedarían a su vez consagradas en la nueva Constitución de 1980, o nacerían dependiendo orgánicamente de ella.

Particularmente en el sistema educativo universitario, las autoridades acusaban la existencia de un sistema monopólico de ocho universidades financiadas por el Estado que, en aras de cuidar su participación en los subsidios públicos, impedían el acceso a otros actores. A esta crítica se sumaban aquellas relativas al crecimiento inorgánico de ciertas instituciones y el temor a que las entidades universitarias fuesen



***El gobierno militar, con sus luces y sus sombras, fue determinante en el desarrollo de Duoc UC. De alguna manera, la institución debió enfrentar las mismas vicisitudes que vivieron la mayor parte de los chilenos en las décadas del setenta, ochenta y noventa ”***

utilizadas por organizaciones políticas para hacer activismo político disfrazado de acción académica. Para abordar esta problemática, el 5 de marzo de 1979, el gobierno anunció la reestructuración del sistema educativo a través de la conformación de la Directiva Presidencial de Educación.

Inicialmente estuvo encabezada por el ministro de Educación Gonzalo Vial Correa, quien constituyó cinco comisiones compuestas por personalidades como Igor Saavedra, Juan de Dios Vial Correa (futuro rector de la Universidad Católica), Juan Carlos Doerr, Raúl Lecaros, Jorge Mardones, Manuel Somarriva y Enrique Valenzuela. El trabajo de las distintas comisiones fue coordinado por Hernán Larraín, quien oficiaba en aquel entonces como vicerrector académico de la Universidad Católica y era también miembro del Consejo de la Fundación DUOC. Si bien en septiembre de 1979 el anteproyecto se encontraba totalmente redactado, fue reestructurado drásticamente por los equipos económicos y políticos del gobierno. El primer grupo, conformado por José Piñera (ministro del Trabajo), Juan Carlos Méndez (director de Presupuestos) y Miguel Kast (ODEPLAN), diseñó todas las medidas referentes al financiamiento y la introducción de mecanismos competitivos. Por su parte, el equipo político, supervisado personalmente por Augusto Pinochet a través de Sergio Fernández (ministro del Interior) y Mónica Madariaga (ministro de Justicia), se centró en las dimensiones político-ideológicas de las nuevas estructuras educacionales. *“La reestructuración estructural de la Educación Superior fue el resultado de relaciones de competencia y disputa, al interior del gobierno, entre actores con orígenes de campo diferentes y proyectos también distintos que expresaron ‘la mirada y la voz’ de tales campos. La innovación radical que implicó la diversificación institucional del sector no fue imaginada por actores del campo educacional sino por actores del campo económico, que utilizaron, sin embargo, planteamientos de aquéllos”*<sup>21</sup>.

El nuevo diseño distinguió tres tipos diferentes de instituciones: las Universidades, los Institutos Profesionales (IP) y los Centros de Formación Técnica (CFT). Desde el punto de vista estrictamente académico, solo las universidades podían otorgar los grados académicos de Licenciado, Magíster y Doctor. Además, ellas poseían el derecho exclusivo de entregar los títulos profesionales de abogado, arquitecto, bioquímico, cirujano dentista, ingeniero agrónomo, ingeniero civil, ingeniero comercial, ingeniero forestal, médico veterinario, psicólogo y químico farmacéutico.

Con excepción de los antes mencionados, los Institutos Profesionales estaban facul-

tados para entregar todos los títulos profesionales que no requiriesen el grado académico de licenciado. Por su parte, en los Centros de Formación Técnica se podrían alcanzar títulos técnicos de nivel superior, previa aprobación de un programa de estudios de una duración mínima de 1.600 horas, equivalentes a cuatro semestres.

### *Institutos Profesionales y Centros de Formación Técnica: una nueva estructura institucional para DUOC*

Los Institutos Profesionales y los Centros de Formación Técnica, en tanto nuevas formas jurídicas, respondían a lo que DUOC venía realizando desde hacía más de una década. Ambas figuras obedecían a la creciente necesidad por educación terciaria, demanda que no encontraba satisfacción en un sistema universitario que había alcanzado niveles de expansión que lo hacían inmanejable e ineficiente. Años más tarde, el investigador Hernán Courard diría al respecto: *“la transformación de la enseñanza técnica, que se deriva de la nueva legislación, es entonces más el resultado de la necesidad de racionalizar el sistema universitario existente que el producto de una política pensada y elaborada con objetivos dirigidos al sector propiamente tal”*<sup>22</sup>.

De acuerdo al D.F.L. N° 5, del 6 de febrero de 1981, que fijaba las normas sobre los Institutos Profesionales (IP), cualquier persona natural o jurídica podía crear uno, previa aprobación por parte del Ministerio de Educación del reglamento de la institución. Una vez decretado su funcionamiento, los programas de estudio conducentes a títulos profesionales debían ser sometidos a evaluación por una tercera entidad examinadora. Además, el Artículo Décimo Cuarto de dicho decreto establecía: *“Las tres primeras promociones de los alumnos de cada profesión de los Institutos Profesionales deberán rendir exámenes finales de las respectivas asignaturas y examen de título ante comisiones mixtas, paritarias, integradas con profesores del Instituto y de la entidad examinadora, siendo decisoria la opinión de los representantes de esta última en caso de divergencia”*<sup>23</sup>.

Los Centros de Formación Técnica (CFT), por su parte, fueron creados y regulados mediante el D.F.L. 24, del 16 de abril de 1981. En su Artículo Primero se enunciaba: *“Los Centros de Formación Técnica son establecimientos de enseñanza superior cuyo objetivo fundamental es el de formar técnicos idóneos con la capacidad y los conocimientos necesarios para el ejercicio de las respectivas actividades”*<sup>24</sup>. Debía corresponder

exclusivamente a estos nuevos organismos entregar el título de “Técnico”. Al igual que los IP, cualquier persona natural o jurídica podía crear un CFT, bajo el visado del Ministerio de Educación. No obstante, y a diferencia de los primeros, la Subsecretaría de Educación era la encargada de aprobar, modificar o suprimir las carreras técnicas, sin que mediara ninguna otra entidad examinadora. Las carreras técnicas debían tener un mínimo de 2 años más seis meses de práctica profesional, y se exigía para su admisión la Licencia de Enseñanza Media o equivalente.

Inicialmente, los primeros Institutos Profesionales y Centros de Formación Técnica se originan a partir de instituciones existentes. Por un lado, estaban todos aquellos IP y CFT resultantes de la reorganización de las sedes regionales de la Universidad de Chile y la Universidad Técnica del Estado. En segundo lugar, se encontraban las instituciones surgidas de la *redefinición jurídica* de instituciones de educación post-secundaria existentes con anterioridad a 1981, la mayoría de las cuales habían sido creadas en la década de los sesenta. DUOC respondía a esta segunda categoría.

El escenario de la Fundación, si bien complejo desde una óptica contable, se presentaba desafiante desde la perspectiva de adecuar la institución a la nueva legislación sobre Educación Superior Técnico-Profesional. Durante el transcurso de 1981, la Fundación DUOC había iniciado su conversión en un Centro de Formación Técnica, proceso que culminó el 29 de abril de 1982 cuando, mediante el decreto Exento N° 62 del Ministerio de Educación, se aprobó la creación del Centro de Formación Técnica DUOC. Posteriormente, el 13 de septiembre del mismo año, por Resolución Exenta N° 2.062 del mismo Ministerio, se sancionaron favorablemente los programas y títulos técnicos que el naciente CFT podría otorgar.

Impartidas en las sedes de Santiago, Valparaíso y Concepción, las primeras doce carreras del CFT DUOC incluyeron: Administración de Empresas, Contabilidad, Dibujo Arquitectónico, Decoración de Espacio Interior, Arte Publicitario y Programación Computacional, entre otros<sup>25</sup>.

Una vez consolidado el CFT DUOC, la Dirección Ejecutiva encabezada por Holley comenzó a preparar la infraestructura y estructura organizativa necesarias para iniciar las actividades del Instituto Profesional DUOC. A tal efecto, se diseñaron planes de estudio para seis carreras profesionales de nueve meses de duración, entre las que estarían Administración de Empresas, Informática y Publicidad, entre otros. Con-



***Paralelamente a nuestra preocupación por la juventud, Duoc UC mantiene prioritaria atención por todos aquellos que no encontraron oportunidad en el sistema educacional tradicional o los que no pudieron incorporarse a este”***

**Jorge Swett Madge**  
Rector Universidad Católica (1973-1984)

cluido el proyecto, el presidente de la fundación y rector de la Universidad Católica, Jorge Swett, presentó al Ministerio del Interior la solicitud de creación del IP DUOC, autorización que fue concedida por Oficio Ordinario N° 3.650, el día 3 de diciembre de 1982. Finalmente, el 6 de enero de 1983, y por medio del Decreto Exento N° 3 del Ministerio de Educación, se autorizó su funcionamiento<sup>26</sup>.

Para la Dirección Ejecutiva de la Fundación DUOC, los programas de estudio y carreras del CFT e IP debían poseer los más altos estándares de excelencia académica, siendo visados por los departamentos y facultades respectivas de la Universidad Católica. Por ejemplo, la carrera de Auditoría contaba con la aprobación y el monitoreo de la Facultad de Economía de la Universidad Católica, Publicidad dependía de la Facultad de Letras y Decoración de la Facultad de Arquitectura. Para mejorar la calidad docente se dedicaron ingentes recursos al perfeccionamiento del cuerpo de profesores. Si bien, como requisito mínimo, todos los académicos de planta debían contar con un título universitario, muchos de estos pertenecían a las áreas técnicas y no pedagógicas (como Arquitectura, Ingeniería Comercial, Computación, entre muchas otras), por lo que se les prestaba constante asesoría técnica, apoyando su trabajo en aula con una constante supervisión. Sobre este punto, María Alicia Holley, quien tuvo la jefatura de la carrera de Técnico en Turismo entre 1983 y 1994, recuerda: *“se exigía a los profesores planificaciones clase a clase, creándose en cada Sede una Unidad Técnico Pedagógica que tenía como finalidad hacer el seguimiento curricular y así cumplir con los objetivos planteados en cada una de las clases y carreras, realizando para ello periódicas visitas al aula. Asimismo, el egreso exigió estructurar las prácticas profesionales, con su inscripción, visitas de los supervisores, reuniones semanales y la elaboración de un informe final que debía detallar las tareas”*<sup>27</sup>.

En tanto instituciones de Educación Superior al mismo nivel que las universidades, el CFT e IP DUOC adquirieron exigencias y formalidades análogas en exámenes y ceremonias de titulación, produciéndose *“estas últimas [en] un marco de solemnidad con la asistencia de autoridades de la respectiva Sede y de Casa Central. Cabe hacer notar que durante la administración de Hernán Holley se realizó la primera ceremonia oficial de titulación de los alumnos de DUOC, acción que significó un arduo trabajo de recopilación de los antecedentes académicos de los alumnos de varios años”*<sup>28</sup>.

Si bien se ha hecho constante referencia a la excelencia académica perseguida por DUOC, la educación entregada por la fundación jamás se limitó a la búsqueda de

la mera inserción laboral de sus egresados. Por el contrario, de acuerdo al mismo Hernán Holley, *“la función de un gerente en una institución de Formación Profesional es trascendente, ya que su objetivo es la formación de recursos humanos para el desarrollo de la sociedad toda. Trabaja con hombres, forma hombres y es el hombre la medida y meta de su acción. La formación integral del hombre y su capacitación para un puesto de trabajo en la sociedad es la meta que debe cumplirse al planificar, organizar, dirigir y controlar la acción de una entidad de formación profesional”*<sup>29</sup>.

### Crisis económica en Chile y su impacto en el DUOC

Al iniciarse 1981, la delicada situación financiera y administrativa de DUOC mantenía preocupadas a las autoridades de la Universidad Católica. Durante enero, en paralelo se ejecutaba la venta de varias sedes regionales, el Consejo de la Fundación continuaba estudiando mecanismos de reducción de la planta administrativa y docente, en aras de hacer financieramente viable el proyecto. Los números todavía no permitían planificar adecuadamente el desarrollo institucional. El clima de trabajo interno, por su parte, se mantenía en una tensa calma. En ese escenario, el 20 de febrero la institución suprimió de manera definitiva de su nombre la expresión “Departamento Universitario Obrero Campesino”, para pasar a denominarse en adelante simplemente “Fundación DUOC”<sup>30</sup>.

El llamado *milagro económico* chileno había comenzado, por aquel entonces, a observar sus primeras grietas. Las mejoras en las cifras macroeconómicas experimentada entre 1976 y 1981 se habían logrado, en grado no despreciable, gracias a un creciente endeudamiento externo, facilitado por el congelamiento del tipo de cambio. La falta de atribuciones fiscalizadoras sobre bancos e instituciones financieras, así como la desarticulación de todos aquellos mecanismos de regulación frente a la inestabilidad externa, propició una gran vulnerabilidad institucional ante crisis internacionales, lo que efectivamente aconteció entre 1979 y 1981. A lo anterior se sumó el considerable aumento de la deuda interna y externa, condiciones que incidieron significativamente en la enorme crisis económica que enfrentó el país en los siguientes años. En 1982, las quiebras se multiplicaron y llegaron a más de 800. Esto afectó a todos los sectores productivos, incluida la agricultura, industria y construcción. El PIB de ese año disminuyó un 15% respecto al año anterior.



La sede Guardiamarina Ernesto Riquelme, en Valparaíso, inaugurada en 1981



En 1984, en plena crisis, la sede Padre Alonso de Ovalle fue ampliada y remodelada

Ante tal panorama, el gobierno devaluó, pero esta decisión no pudo contener la crisis ni el aumento de la deuda, que se tornó impagable para gran parte de los que habían adquirido créditos en dólares. En enero de 1983, el ministro de Hacienda y Economía, Rolf Lüders, decidió tomar el control de los principales bancos privados y liquidar el Banco Hipotecario<sup>31</sup>. El descontento social vinculado al aumento del desempleo se generalizó: abarcaba a los empobrecidos sectores populares de la periferia de la ciudad, a los estudiantes universitarios, a la clase media y hasta los gremios que habían constituido la base de apoyo del golpe militar de 1973. El debilitamiento del gobierno permitió la rearticulación del sindicalismo y de los partidos de centro e izquierda, que habían sido proscritos en 1973. La gente comenzó a salir a las calles a protestar.

La Fundación DUOC no fue ajena a dichas vicisitudes económicas y sociales. Gran parte de las deudas de la institución habían sido contraídas en dólares y tras la fuerte devaluación de junio de 1982, la situación financiera se hizo insostenible. En julio de aquel año –y tras arduas e inconducentes negociaciones con el sindicato– Hernán Holley reunió a todo el personal de la institución para explicarles la delicada situación en la que se encontraban. Debían reducir un 7,9% las remuneraciones de todos los trabajadores o la dirección ejecutiva se vería en la necesidad de realizar despidos masivos. Como era de esperar, el descontento entre los funcionarios aumentó, generando una soterrada tensión interna. Al mismo tiempo, las autoridades de la fundación dedicaron ingentes esfuerzos para renegociar las deudas con los acreedores, preparándose para enajenar todos sus activos prescindibles.

#### *No estirar el brazo más que la manga. Menos ciudades, nuevas sedes*

Al asumir Hernán Holley la Dirección Ejecutiva, la Fundación DUOC impartía sus programas en las ciudades de Arica, Iquique, Antofagasta, El Salvador, Copiapó, La Serena, Valparaíso, Santiago, Rancagua, Talca, Chillán, Concepción, Temuco, Valdivia, Coyhaique y Punta Arenas. Luego de diversos estudios y constatar importantes deficiencias en infraestructura, se optó por concentrar la totalidad de las operaciones académicas en los principales centros urbanos del país, los que abarcaban el 75% de la población. En cumplimiento de tal mandato, en 1981 no se abrieron nuevas matrículas en las sedes de Arica, Iquique, Antofagasta, El Salvador, Copiapó, La Serena, Chillán, Valdivia y Coyhaique, recintos que serían cerrados en la medida que

los alumnos culminasen sus estudios. En 1982, se mantuvo la actividad docente en Temuco y Punta Arenas, aunque no se abrieron nuevas matrículas para el siguiente año. El cierre paulatino de sedes implicó, en determinados casos, la venta de propiedades o el término de contratos de arriendo o comodatos<sup>32</sup>.

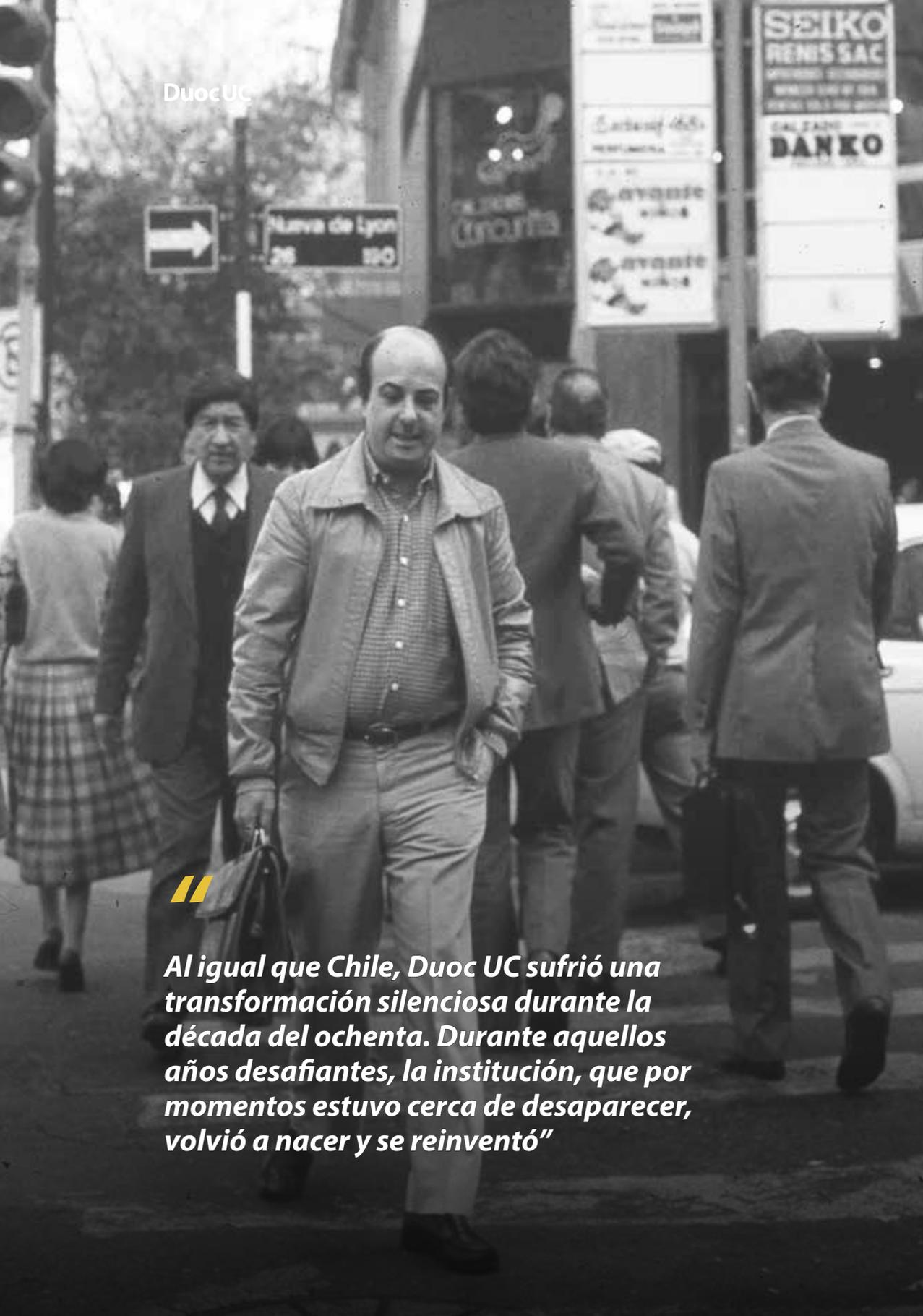
El mismo año 1981 se adquirieron nuevas sedes en Concepción y Valparaíso. Los edificios eran de excelente calidad y se encontraban ubicados en lugares estratégicos de ambas ciudades. Respecto a la ciudad penquista, en 1981 se adquirió el ex Hotel City, edificio situado en calle Barros Arana esquina Castellón. En el caso de la ciudad puerto, la nueva sede se ubicaba en Avenida Las Heras y Blanco, en las instalaciones de la antigua viña Schiappacasse. Dado su anterior uso, como afirma el director de infraestructura Francisco Gouet, *“se requirió mucho ingenio para darle forma académica a las que habían sido bodegas de una viña”*<sup>33</sup>. La inauguración de la nueva sede Guardiamarina Ernesto Riquelme, ocurrida el 20 de mayo de 1982, constituyó un hito muy significativo en la historia de DUOC en la ciudad de Valparaíso. La adquisición de ambos inmuebles, totalmente operativos en 1982, permitió incorporar a la docencia 9.000 m<sup>2</sup>. A diferencia de las precarias condiciones en que yacían las sedes arrendadas o prestadas, los nuevos edificios ofrecían *“una infraestructura adecuada para el servicio educativo que se ofrecía como oficinas, salas de clases, bibliotecas, casinos y baños para el personal y el alumnado [...] dándose mucho énfasis en ofrecer un servicio de calidad al alumnado”*<sup>34</sup>.

Durante los años 1982 al 1984, el número de alumnos se mantuvo relativamente estable y fluctuaba en torno a los cinco mil quinientos estudiantes. Para atenderlos de la mejor manera posible, en 1984 la sede santiaguina de Padre Alonso de Ovalle fue remodelada y ampliada gracias a la compra de los edificios contiguos, ubicados en Alonso de Ovalle # 1556 y # 1566, respectivamente. Las obras de comunicación entre las tres propiedades permitieron crear, desde aquel momento, un solo conjunto arquitectónico con una superficie total de 4.000 m<sup>2</sup>.

Mientras tanto, los alumnos de DUOC no percibían la gravedad de la situación institucional. Cindy Peña Sepúlveda fue una de las últimas tituladas de la sede Temuco. Entre los años 1981 y 1983 estudió Auxiliar de Párvulos. Sobre su paso por DUOC, recuerda: *“fue un momento muy bonito de mi vida. Había mucho compañerismo, un ambiente muy bueno entre profesores, alumnos y administrativos. Las relaciones eran muy cordiales: era como sentirse en casa. Al ambiente se sumaba la satisfacción enorme*

*de haber estudiado en esta Institución dependiente de la Universidad Católica de Chile, que me entregó valores tanto personales, espirituales y cognitivos para saber desenvolverse dentro de una sociedad y, antes que nada, con mis pares”*<sup>35</sup>. Con los años, agradece especialmente haber recibido una educación de calidad que le ha permitido desempeñarse en forma responsable y eficiente en todos los establecimientos en los que ha trabajado<sup>36</sup>.

Para fines de 1984, el descontento ciudadano se hacía sentir en las calles, y las protestas contra el régimen (que se habían iniciado tras la crisis económica) continuaban cada vez con mayor fuerza. El país había entrado en una etapa crítica que tendría consecuencias tanto para la Universidad Católica como para la Fundación DUOC.



**Al igual que Chile, Duoc UC sufrió una transformación silenciosa durante la década del ochenta. Durante aquellos años desafiantes, la institución, que por momentos estuvo cerca de desaparecer, volvió a nacer y se reinventó”**

### **Renacimiento y consolidación; 1985-1995**

Tras el difícil lustro comprendido entre 1980 y 1985, la década siguiente (1985-1995) supuso para la Fundación DUOC un período de transformación interna, consolidación de equipos, racionalización de procesos y crecimiento en el número de alumnos. Puede decirse, una vez más, que el desarrollo de la institución por aquellos años fue análoga a las transformaciones y al crecimiento que vivió el país en aquella década.

Este período comparte bastantes paralelismos con los diez primeros años de la institución. De alguna manera, el desarrollo y crecimiento del otrora *Departamento Universitario Obrero Campesino* estuvo marcado por la relación de confianza y apoyo mutuo que existió entre el rector de la Universidad Católica –en aquel entonces Fernando Castillo Velasco– y los fundadores, a quienes la máxima autoridad de la institución pontificia dio gran libertad de acción. En esta nueva etapa, uno de los grandes protagonistas del renacimiento y consolidación de DUOC va a ser el nuevo rector de la Universidad Católica, Juan de Dios Vial Correa, quien poco después de asumir pondrá a cargo de la dirección de la fundación a un grupo de jóvenes profesionales a los que dará amplias atribuciones para desenvolverse con autonomía, entregándoles toda su confianza y apoyo. Quizás sea esta característica, el empoderamiento de los equipos directivos, lo que permitió que en ambos períodos hubiera una gran mística y cohesión interna, y que el impacto educativo institucional creciera con el paso del tiempo.

La situación del país durante este período también es relevante para entender el

desarrollo de la Fundación DUOC. Por una parte, en febrero de 1985 asumió Hernán Büchi como ministro de Hacienda. Tenía en aquel entonces 36 años y su impronta terminó siendo significativa para atraer nuevos capitales e inversiones al país. Nuevas políticas económicas y más pragmatismo permitieron impulsar el crecimiento en momentos en que el uso de los computadores y aparatos digitales comenzaba a extenderse entre los chilenos. Desde aquel entonces, fue más fácil conseguir financiamiento para iniciar nuevos negocios o para relanzar iniciativas ya existentes. Antes de terminar la década de los 80 un joven, Joaquín Lavín –quien había llegado a ser miembro del consejo de la Fundación DUOC–, afirmaba que el país estaba viviendo en el plano económico una verdadera “revolución silenciosa”, lo que permitió que el PIB nacional creciera a tasas anuales superiores al 5% hasta 1995.

En el plano político y social, las protestas y manifestaciones que se habían iniciado con la crisis económica de 1982 terminaron incidiendo significativamente en el devenir de la Universidad Católica en 1984.

### *Vientos de cambio en la Universidad Católica*

Como fue señalado, Jorge Swett Madge fue nombrado rector delegado por la Junta de Gobierno tempranamente luego del golpe de Estado. Ello ocurrió el 3 de octubre de 1973, luego confirmado el 11 del mismo mes mediante decreto del Gran Canciller, Cardenal Raúl Silva Henríquez. Durante sus primeros años al mando de la Universidad Católica, de acuerdo a lo consignado por el historiador Ricardo Krebs, el nuevo rector “concentró sus esfuerzos en reordenar el quehacer universitario según los criterios de jerarquía, excelencia y rendimiento (...). Se ordenaron las funciones y actividades académicas, proceso que culminó en el año 1977 con la promulgación del Reglamento Académico”<sup>37</sup>. Concluido este primer proceso, la Rectoría se abocó a la tarea de fijar pautas para la racionalización académica y administrativa de la universidad. Para tales efectos, se encomendó a un equipo asesor el desarrollo de un proyecto de descentralización y desburocratización. Bajo este imperativo se formularon medidas tendientes a promover la autonomía de las unidades académicas, que deberían llegar a ser autosuficientes en función de los fines propios de su ciencia, evitándose siempre “toda dispersión inorgánica de los recursos humanos y materiales”<sup>38</sup> de la universidad. Por otra parte, y bajo el título de *Política académica y administrativa de la Pontificia Universidad Católica* (documento conocido informalmente como el *Libro*

*Azul*) se propuso, entre otras medidas, que todas las actividades académicas dependieran orgánicamente de las facultades. De esta manera, el accionar de los organismos centrales quedaba reducido solamente al diseño e implementación de políticas generales<sup>39</sup>.

La optimización de los recursos humanos y materiales, ineludible a causa de las nuevas políticas de autofinanciamiento<sup>40</sup>, debió profundizarse con motivo de la crisis económica de 1982. Por aquel entonces, el aporte fiscal se contrajo aún más (recordemos que desde mediados de los años 70 ya había empezado a disminuir), obligando a la postergación de actividades y al endeudamiento bancario a corto y mediano plazo. Junto a las crecientes dificultades financieras, la rectoría de Swett debió enfrentar la emergencia de un poderoso movimiento opositor. Hasta ese momento, los Centros de Estudiantes habían sido ininterrumpidamente encabezados por el movimiento gremialista. Algunos de sus miembros, tras terminar sus estudios, habían seguido colaborando con Swett desde distintas Vicerectorías. Sin embargo, el panorama cambió desde 1982, cuando los movimientos de protesta que habían nacido de la crisis económica arribaron también a los diferentes campus y facultades de la Universidad Católica. A partir de entonces, muchos centros de alumnos pasaron a ser controlados por estudiantes opositores al rector. La crisis interna llegó a su punto más alto en 1985, cuando alumnos de centro izquierda obtuvieron la presidencia de la FEUC. Desde ese momento, la nueva directiva estudiantil articuló huelgas y paros en oposición a las autoridades designadas por los militares. Buscando resolver la situación, la Rectoría autorizó entonces la entrada de la policía y se aplicaron drásticas sanciones a los involucrados<sup>41</sup>.

En gran medida debido a esta presión social, al comenzar 1985 la rectoría del almirante Jorge Swett llegaría a su fin y la Universidad Católica pasaría a estar encabezada por el médico y académico Juan de Dios Vial Correa, quien dejaría una huella imborrable tanto en DUOC como en la misma Universidad.

### *Nuevos liderazgos*

El año 1985 fue, de alguna manera, uno de los más complejos en la historia de la Fundación DUOC. En enero el Rector Swett –quien se había esforzado en hacer viable la operación de la institución– presidió su última reunión en el consejo de la

Fundación DUOC. En ella, se trató principalmente de la renegociación de la creciente deuda bancaria y de la importancia de conseguir nuevos préstamos para garantizar la continuidad de giro del proyecto educativo.

A las severas dificultades financieras se sumaron los efectos del devastador terremoto del 3 de marzo de 1985, a poco de comenzar el nuevo año académico. Para entonces, Juan de Dios Vial Correa, con 60 años, ya había sido nombrado como nuevo rector de la Universidad Católica, mientras que Hernán Holley Merino, casi diez años mayor, seguía siendo la cabeza visible y rector de la Fundación DUOC. El sismo (que dejó un saldo de 178 muertos y 986.544 damnificados) significó para el país pérdidas económicas que fueron valuadas en 1.046 millones de dólares. Una de las consecuencias más inmediatas del cataclismo, además de los daños físicos sufridos en cada uno de los inmuebles institucionales, fue la suspensión casi inmediata del Congreso de Educación Técnico Profesional, que desde hacía meses había sido organizado por la Fundación DUOC. Dicho evento, que nunca llegó a realizarse, tenía como primer objetivo aumentar el número de alumnos matriculados, cifra que venía fluctuando con leves bajas desde hacía al menos tres años<sup>42</sup>.

En mayo de aquel año, el rector Vial había comenzado a presidir el consejo de la fundación, instancia en la que también se encontraba Hernán Larraín Fernández, uno de los jóvenes vicerrectores de la Universidad Católica. Tras meses en los que se interiorizó de la crítica situación financiera que arrastraba DUOC, encargó a su equipo asesor que buscara una solución definitiva: Si la institución no se estabilizaba y comenzaba a operar por sus propios medios, sería cerrada.

Ante esta disyuntiva, Hernán Larraín se reunió con un joven profesor de la misma casa de estudios, Aníbal Vial Echeverría, Ingeniero Forestal de la Universidad de Chile y Doctor en Filosofía por la Universidad de Navarra. Larraín, le entregó a Vial los antecedentes y lo invitó a pensar detenidamente en DUOC. Buscaba su ayuda para hacer frente a la encrucijada en la que se encontraba. Luego de estudiar la información, Vial concluyó que, pese a encontrarse prácticamente quebrada, la Fundación DUOC poseía un gran potencial y podía impactar positivamente en la vida de muchos jóvenes. Tras reunirse nuevamente con Larraín, le señaló que no se sentía en condiciones de liderar por cuenta propia las transformaciones que requería la institución, y le recomendó contactar a Rodrigo Alarcón, Ingeniero Civil de profesión, para que asumiese la Rectoría<sup>43</sup>.



***Quizás lo principal que se ha consolidado en Duoc UC es un equipo humano o, más bien, equipos humanos homogéneos y debidamente comunicados. Cada sede, en efecto, está dirigida por grupos de profesionales jóvenes y profesores destacados que desarrollan su trabajo de manera muy integrada y comunicada"***

**Rodrigo Alarcón Jara**  
Rector Duoc UC (1985-1997)



*Las protestas de los ochenta implicaron cambios tanto para la UC como para DUOC*



*Jaime Alcalde, el rector Rodrigo Alarcón y Aníbal Vial*

Vial y Alarcón habían sido activos miembros del movimiento gremialista mientras se encontraban en la universidad y habían trabajado juntos en múltiples iniciativas estudiantiles. Alarcón, por aquel entonces, tenía gran experiencia profesional en el mundo de la Educación Superior. Luego de egresar, había asumido la subjefatura del Servicio de Asistencia Técnica Estudiantil de la Universidad de Chile, donde un año más tarde, entre 1980 y 1982, pasó a desempeñarse como director de asuntos estudiantiles. Posteriormente, en una ascendente carrera profesional (paralela de alguna manera a la que estaba haciendo Hernán Larraín en la Universidad Católica) asumió como director general estudiantil y, por un breve lapso de tiempo y de manera interina, como vicerrector económico de la Universidad del Norte. También asesoró al Ministerio de Educación en diversas materias<sup>44</sup>.

Para el mes de septiembre, Rodrigo Alarcón y Aníbal Vial ya se habían comprometido informalmente con el rector de la Universidad Católica para integrarse al equipo directivo de la Fundación DUOC en los cargos de rector y vicerrector académico, respectivamente. Un mes antes, otro significativo acontecimiento había tenido lugar en el país: tras años de protestas, el Cardenal Fresno y los partidos políticos de oposición habían firmado el *Acuerdo Nacional para la Transición Plena a la Democracia*, instancia que posibilitó en aquel momento el diálogo entre las arrinconadas autoridades militares y gran parte de la sociedad civil contraria al régimen.

Hernán Holley Merino, quien había cumplido su ciclo en la institución y cuya labor había estado caracterizada por la prudencia en aquellos años difíciles, dejó de ser rector de DUOC a la edad de 69 años, en octubre de 1985. Tras presentar, junto a su equipo directivo, la renuncia ante Juan de Dios Vial, Rodrigo Alarcón asumió como rector, Aníbal Vial como vicerrector académico y Jaime Alcalde (también Ingeniero Forestal de la Universidad de Chile) como vicerrector económico. Bajo el liderazgo de estos tres jóvenes profesionales, la institución buscó salir de la crisis en la que se encontraba.

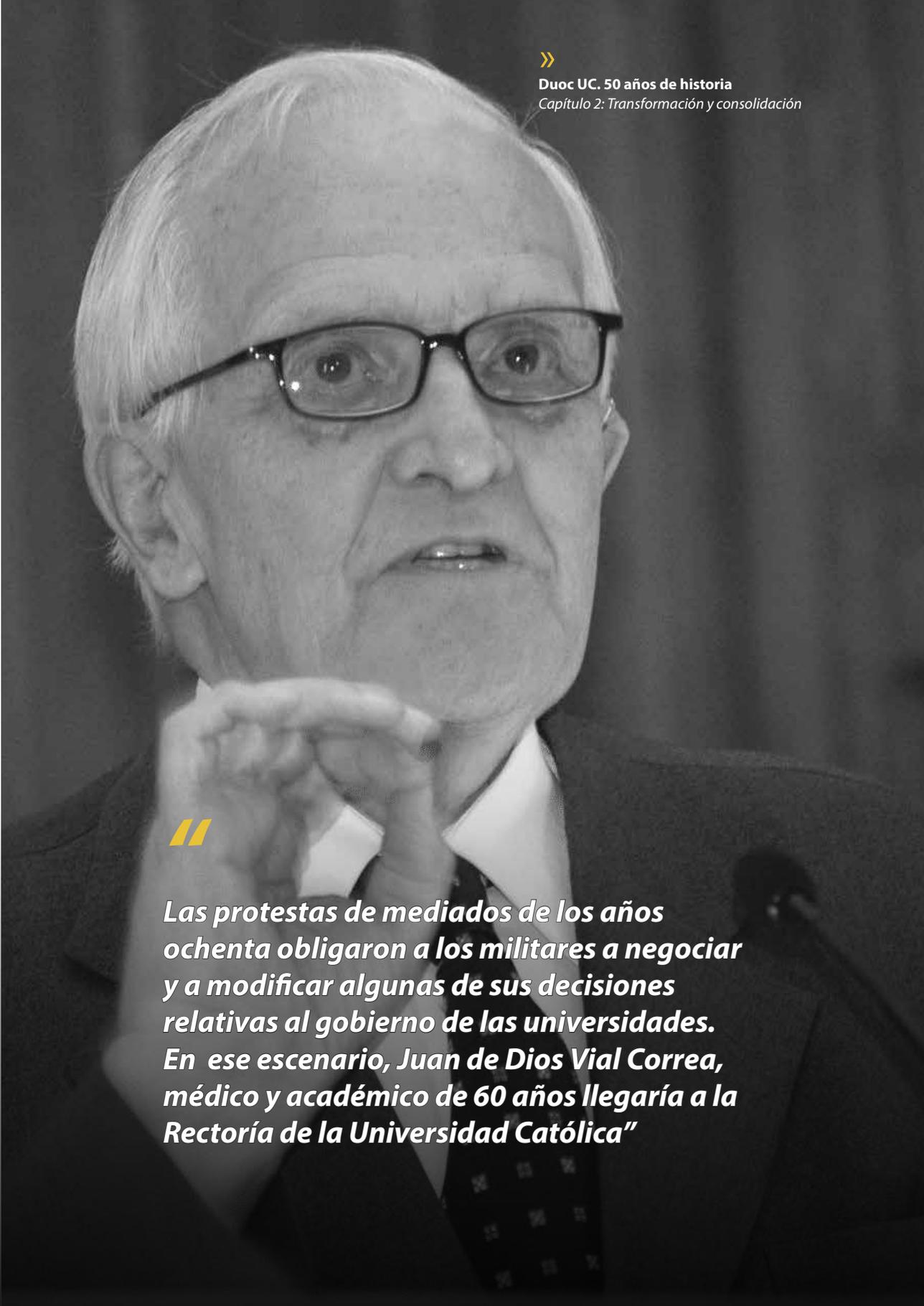
#### *Las dificultades de los primeros meses*

Rodrigo Alarcón definió como propósito inicial de su gestión convertir a DUOC en la *“mejor institución técnica de Educación Superior en Chile”*<sup>45</sup>. Bajo esa idea, la dirección ejecutiva se abocó a reestructurar y racionalizar la operación de la fundación.

Como se ha hecho extensa referencia, subyacían todavía múltiples problemas económicos y administrativos, algunos arrastrados desde hacía años. Si bien la dirección ejecutiva de Hernán Holley había reformado el andamiaje institucional, las carreras y programas de estudio, subsistían todavía grupos de profesores y administrativos con visiones contrapuestas a las de la rectoría acerca del rol social y educativo que debía cumplir DUOC. Sobre este particular, Francisco Gouet afirma: *“Recuerdo con relativa precisión dos tendencias no muy convergentes que eran fuente de tensiones internas. Una apuntaba al desarrollo de una Universidad Popular, probablemente con la intención de rescatar aquello de ‘Universitario Obrero Campesino’. La otra estaba orientada a lograr la excelencia en los niveles IP y CFT que se estaban desarrollando. Estas visiones divergentes se expresaban permanentemente en reuniones de trabajo, en algunas reuniones de coordinación citadas por la rectoría y en los consabidos comentarios de pasillo”*<sup>46</sup>. No está demás mencionar que las bienintencionadas aspiraciones del primer grupo (aquellos nostálgicos del seminal Departamento Universitario Obrero Campesino) colisionaban dramáticamente con el contexto económico y legislativo de los años ochenta, así como con las intenciones del rector Vial, quien con el nombramiento de las nuevas autoridades de DUOC buscaba llevar a la institución por otro camino.

Apenas instalados, Alarcón, Vial y Alcalde tomaron medidas drásticas tendientes a reducir la excesiva planta docente. Querían mantener en el plantel a quienes, desempeñando bien su trabajo, estaban además dispuestos a trabajar en la dirección indicada por los nuevos administradores. Entre octubre y noviembre se sucedieron los despidos, que derivaron en una movilización estudiantil y paralización de actividades docentes a comienzos de diciembre, momento en que aún no finalizaba el año académico. Además, la sede de la Alameda fue declarada en toma. A dos meses de asumir, la nueva directiva debió pasar su primera prueba de fuego. Como recuerda Gouet: *“fue necesario llevar a cabo un particular plan de emergencia para dar buen término al 2º semestre académico 1985”*<sup>47</sup>. Por entonces se procedió a despedir a cerca de 90 docentes de la “vieja escuela” y se contrataron nuevos profesionales en su reemplazo<sup>48</sup>.

Al comenzar el año 1986, tras un mes de diciembre en el que los nuevos directivos y sus colaboradores más cercanos habían trabajado para realizar los cierres académicos correspondientes, Jaime Alcalde, el vicerrector económico, se abocó a resolver las dificultades financieras de arrastre. En enero, el consejo de la fundación aprobó



“  
**Las protestas de mediados de los años ochenta obligaron a los militares a negociar y a modificar algunas de sus decisiones relativas al gobierno de las universidades. En ese escenario, Juan de Dios Vial Correa, médico y académico de 60 años llegaría a la Rectoría de la Universidad Católica”**

FUNDACION DUOC  
Vicerrectoría Académica

# aprender a aprender



*El aprendizaje activo siempre ha estado presente en Duoc UC (folleto de 1985)*

que se hipotecaran varias propiedades todavía en manos de la institución, a la vez que se suscribió un crédito –esta vez en moneda local– con el Banco Español, permitiendo racionalizar el pago de intereses y trabajar con el objetivo de aumentar el número de alumnos matriculados en marzo del año que iniciaba. Al mismo tiempo, los aranceles de las carreras aumentaron casi en un 20%. Con estas medidas, el fantasma de la quiebra se alejó. Asimismo, se hizo un considerable esfuerzo de inversión para dotar a las distintas sedes de implementos académicos y tecnológicos imprescindibles para el correcto desempeño académico. Así, en 1986 se adquiere un computador DG 2000 con diez terminales, una impresora y un disco duro de 120 MB, además de ampliarse ordenadores ya existentes. Esta inversión en la carrera de Computación alcanzó los \$ 40.585.363. Para el área de Publicidad se destinaron 5.392.865 pesos de la época, para mejorar equipos de audio y video y para la habilitación del set de televisión y la sala de audio en las sedes de Alonso de Ovalle y Concepción, respectivamente. Para la carrera de Secretariado Ejecutivo se adquirieron doce máquinas de escribir eléctricas por un valor de \$ 2.496.000<sup>49</sup>. Hasta ese momento, dada la estrechez económica de la institución, las alumnas practicaban dactilografía con maquetas de cartón.

Tras un período de adaptación, la nueva administración comenzó a guiar a la institución de forma enérgica. La dirección ejecutiva hizo ver a Juan de Dios Vial que necesitaban más autonomía para ejercer sus funciones. De alguna manera resentían que los vicerrectores de la Universidad Católica –quienes formaban parte del consejo de la fundación– tomaran decisiones para DUOC que, aunque consideraban correctas para una universidad, no lo eran tanto para un Instituto Profesional o un Centro de Formación Técnica. A la luz de esas inquietudes, que fueron atendidas de manera prudencial, el 16 de marzo de 1987 se realizó una modificación de estatutos de la Fundación DUOC, estableciendo que en adelante la Universidad Católica estaría representada por delegados que ya no serían necesariamente vicerrectores. El rector Vial recordaba en 1990: *“la Universidad en cuyo seno nació la Fundación DUOC ha estimado indispensable dotarla de una amplia autonomía para que pueda hacerle frente de modo creativo a los desafíos de su campo específico. Esta actitud es concorde con la idea de que la descentralización del manejo y las decisiones son elementos cruciales en el buen éxito de una obra educativa compleja”*<sup>50</sup>. Para el rector Vial, la amplia labor educativa, social, cultural y deportiva impulsada por la Universidad Católica, solo podía ejecutarse exitosamente a través de la autonomía en la toma de decisiones, confiando en el buen criterio y en la iniciativa individual. En aquel mismo período dirá

también: *“La experiencia muestra que a veces no es fácil alcanzar esas metas organizacionales de descentralización, porque los hombres prefieren una seguridad engañosa al riesgo aparente de la aventura. Pero nosotros creemos firmemente que ese es el camino, cualesquiera que sean las dificultades que se puedan presentar en él”<sup>51</sup>.*

**Con el impulso de Juan Pablo II (1987)**

Pocos días después de la reforma a los estatutos de DUOC, aterrizó en Chile el Papa Juan Pablo II. El país, que seguía preso de las divisiones y había experimentado hacía pocos meses un atentado contra Pinochet, buscaba dejar atrás las divisiones del pasado de la mano del joven Papa polaco.

Dicho arribo tuvo su origen remoto en una carta que los obispos chilenos habían enviado al Papa el 16 de julio de 1985, pocos días antes de que se firmara el Acuerdo Nacional. La visita se llevó a cabo entre el 1 y el 6 de abril de 1987, días que significaron para los católicos y el país en su conjunto un momento de reencuentro fraternal. De aquel encuentro quedará en la memoria colectiva la frase “el amor es más fuerte”, como un símbolo de la necesidad de perdón mutuo para lograr la reconciliación. Tras la partida del Sumo Pontífice, DUOC iniciaba, al igual que el país, una etapa con menos sobresaltos y llena de nuevos desafíos.

Si en 1987 el número de matriculados había llegado a 6.472, en 1988 aumentó a 7.621. Ese año, ante el constante aumento de la demanda en matrículas en la Quinta Región, DUOC abrió una nueva filial en Viña del Mar, iniciando sus actividades con las carreras de Dibujo Arquitectónico, Publicidad Profesional, Relaciones Públicas y Diseño de Vestuario. La inversión efectuada en esta sede ascendió a los \$15.284.237, costos que comprendían la habilitación del edificio, el equipamiento docente (principalmente mobiliario de salas, biblioteca y taller de diseño) y el equipamiento administrativo (mobiliario de oficinas, planta y líneas telefónicas)<sup>52</sup>.

El año en el que estaba previsto el plebiscito constitucional que decidiría la continuidad de Pinochet al mando del país, DUOC ya se encontraba fuera de peligro de quiebra y sus resultados financieros comenzaron a ser alentadores. Como se esperaba que el número de matriculados continuara creciendo, en 1988 adquirió el colegio Deutsche Schule de Santiago, edificio con 10.000 metros de terreno, y que albergaba



*Juan Pablo II visitó la Universidad Católica en 1987*



*Capilla de la sede de Antonio Varas, inaugurada en 1990*



Nueva sede de Duoc UC en Viña del Mar, inaugurada en 1988



Rodrigo Alarcón recibe de sus antiguos dueños el edificio de Antonio Varas

más de 40 salas para alumnos, gimnasio y auditorio. La incorporación de la sede Antonio Varas, que a la postre pasaría a ser la Casa Central de DUOC, constituyó uno de los grandes hitos de su historia institucional, tal como lo señaló el rector Alarcón: *“La adquisición de este excelente edificio no se la puede mirar sólo como un mejoramiento de la infraestructura, aunque en rigor sea eso. En efecto, tras esta decisión hay todo un proyecto educativo. Por de pronto, un buen edificio educa a quien lo habita o simplemente lo mira, mucho más lo hace si éste está limpio, bien cuidado, en orden, y si cuenta con espacios adecuados para conversar o leer, con lugares donde hacer deportes, u otras actividades que complementen la tarea propiamente docente [...] Nuestro proyecto educativo es ambicioso [...] Sólo nos queda afinar algunos detalles y prepararnos para iniciar la segunda etapa. Esa es la tarea que tenemos por delante”*<sup>53</sup>.

Ese mismo año, se hicieron mejoras en las sedes Alameda y Concepción. En esta última ciudad, los cambios comprendieron la ampliación y remodelación del segundo piso, espacio donde se instaló un nuevo laboratorio audiovisual, un laboratorio de fotografía, un casino, una biblioteca y un hall para alumnos<sup>54</sup>.

Por supuesto que el mejoramiento en infraestructura y equipamiento no constituía un fin en sí mismo. Era considerado un medio para formar a los mejores profesionales y técnicos, siempre con un sentido trascendente del trabajo y del hombre, de acuerdo a la doctrina cristiana. Justamente, con motivo de la inauguración de un año académico del DUOC, el rector Juan de Dios Vial, afirmó: *“Ese esfuerzo educacional confiesa humilde pero francamente su origen, que se encuentra en el mandato del Señor: ‘Id y enseñad a todas las gentes’. Ese mandato no es sólo una indicación para un camino, no muestra sólo una meta. Es también la fuerza que permite caminar. Sabemos que son muchas nuestras insuficiencias y debilidades que nos impiden hacerlo verdad en toda su magnificencia y su esplendor. Pero nada podría arrancar de nuestra institución el deseo de ser profundamente fiel a esa intención de Dios sobre la creación manifestada en su Palabra revelada. Queremos que ese, y ningún otro, sea el sentido de nuestra obra”*<sup>55</sup>.

#### Una institución cristiana

La naturaleza católica de la institución recobró su vitalidad con la promulgación de la Constitución Apostólica *Ex Corde Ecclesiae* por parte del Papa Juan Pablo II. Publi-

cada el 15 de agosto de 1990, el documento vaticano iba dirigido tanto a las universidades católicas, como *“también a las numerosas Instituciones Católicas de estudios superiores (que), según su naturaleza y objetivos propios, ofrecen una particular contribución a la Iglesia y a la sociedad”*. De acuerdo a las palabras del Sumo Pontífice, las organizaciones educativas católicas debían *“garantizar de forma institucional una presencia cristiana en el mundo universitario frente a los grandes problemas de la sociedad y de la cultura”*, por medio de cuatro características esenciales: *“una inspiración cristiana por parte, no sólo de cada miembro, sino también de la Comunidad universitaria como tal; una reflexión continua, a la luz de la fe católica, sobre el creciente tesoro del saber humano, al que trata de ofrecer una contribución con las propias investigaciones; la fidelidad al mensaje cristiano tal como es presentado por la Iglesia; el esfuerzo institucional de servicio del pueblo de Dios y de la familia humana en su itinerario hacia aquel objetivo trascendente que da sentido a la vida”*<sup>56</sup>.

El impulso papal a la educación cristiana contó con la entusiasta acogida del rector Juan de Dios Vial, quien en la inauguración del año académico 1991 de la Fundación DUOC, aseveró: *“Las palabras que recordaba más arriba de Ex Corde Ecclesiae, vienen entonces a confirmar y a animar el impulso que latía ya en la intuición básica de nuestros fundadores, de que todas estas ramas de enseñanza superior, técnica y profesional, están orientadas por principios que les son comunes y que por ser instituciones católicas ellas son, en último término, modos y maneras por los que la Iglesia llega al corazón mismo de la sociedad para influir allí sobre la estructura del pensamiento, sobre los criterios de juicio y sobre las normas de acción”*<sup>57</sup>.

En el plano académico, la Vicerrectoría impulsó, desde aquellos momentos, la formación en ética y antropología cristiana como complemento a las destrezas técnicas que los alumnos debían alcanzar. En relación a la formación de los profesores, se organizaron durante varios meses ceremonias en las que se hacía entrega de *Ex Corde Ecclesiae* a académicos y administrativos. Durante aquellos años se dieron, además, seminarios, cursos y charlas sobre la *Encíclica Veritatis Splendor* (1993), sobre el nuevo catecismo de la Iglesia Católica (1997) o sobre diversos temas de antropología cristiana<sup>58</sup>.

El sello cristiano, la formación ética y la conciencia social, constituían un elemento distintivo de DUOC respecto a otras entidades de Educación Técnico-Profesional existentes. Sobre las características y valores diferenciadoras de la institución, Maca-



***La dignidad de las instalaciones forma parte de la formación de todo este conjunto de acciones por las cuales la institución, en este caso el Duoc UC, da testimonio ante la sociedad que le interesan las personas, que se preocupa de su formación técnica e intelectual, y que se preocupa de lo que es la raíz de la formación de cualquier tipo de educación, que es la raíz moral, la dignidad de la persona”***

**Juan de Dios Vial Correa**  
Rector Universidad Católica (1984-2000)



*El Consejo Académico, presidido por Aníbal Vial, a mediados de los años '90*



*Profesores y administrativos en una jornada de trabajo en Cauquenes*

rena Urenda, quien en 1991 era la directora de la carrera de Relaciones Públicas en la sede de Viña del Mar, afirmaba: *“DUOC tiene muchos valores relevantes para Chile, considerando especialmente el momento actual del país. Uno de ellos es la opción de recibir educación técnico profesional, actividad altamente requerida, pero no siempre valorada por el medio. Lo otro es el deseo de aportar a Chile: ‘Creces tú, crece Chile’, entendiendo que un profesional no se forma en una burbuja, ni sólo para ganar dinero, sino que debe tener una conciencia ciudadana y de país haciendo de su trabajo, un aporte de mucho valor social. Su orientación cristiana es otro valor a destacar, asumiendo que es un agente de formación del profesional como un ser integral con valores y creencias que expresan su condición trascendente de ser humano”<sup>59</sup>.*

#### **La LOCE: nuevos cambios legislativos**

Hacia 1988, la oposición agrupada en la Concertación de Partidos por la Democracia y el gobierno militar acuerdan una salida institucional al incordio autoritario. Para tales efectos se convoca a un Plebiscito para dirimir la continuidad del General Augusto Pinochet al mando de la nación, en el que finalmente sale derrotado. De acuerdo a lo dispuesto en la Constitución y en sus artículos transitorios, el gobierno debía convocar a elecciones presidenciales y parlamentarias antes de marzo de 1990, fecha en que concluía el período presidencial de Pinochet. El 14 de diciembre de 1989, Patricio Aylwin Azócar obtiene un holgado triunfo sobre el candidato oficialista, asumiendo la Presidencia de la República el día 11 de marzo de 1990.

Un día antes de entregar el mando, la Junta Militar aprobó la *Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza* (LOCE), que regulaba la totalidad de las instituciones educativas existentes, conformándose en una verdadera *Ley Marco*. Respecto a la Educación Superior, la nueva ley orgánica vino a reemplazar los D.F.L. N° 1, 5 y 24 de 1981, que presentaban una serie de incongruencias y deficiencias, particularmente respecto a los mecanismos de examinación<sup>60</sup>. De esta forma, la LOCE estableció los tipos de instituciones de Educación Superior oficialmente reconocidas y fijó los requisitos y procedimientos para aquellas que aspirasen a serlo. Asimismo, establecía sus atribuciones y definía títulos profesionales, técnicos y grados académicos. De acuerdo a la nueva legislación, el principio rector de la Educación Superior era la autonomía de las instituciones, la libertad académica y la prescindencia política.

La LOCE reconocía la existencia de cuatro tipos distintos de instituciones de Educación Superior: Universidades, Institutos Profesionales, Centros de Formación Técnica y Establecimientos de Educación Superior de las Fuerzas Armadas y de Orden. Según la misma, las universidades, institutos profesionales y centros de formación técnica estatales sólo podían ser creados mediante una ley. Por su parte, los IP y CFT de carácter privado debían organizarse como personas jurídicas de derecho privado a los efectos de contar con reconocimiento oficial. Asimismo, se estipulaba que tales *“entidades no podrán tener otro objeto que la creación, organización y mantención de un instituto profesional o un centro de formación técnica, según el caso; todo ello sin perjuicio de la realización de otras actividades que contribuyan a la consecución de su objeto”*<sup>61</sup>. Para obtener el reconocimiento oficial, tanto universidades como Institutos Profesionales debían entregar al Ministerio de Educación una copia del instrumento constitutivo de su persona jurídica. Una vez aprobado, el proyecto institucional se sometía a evaluación, labor que realiza un nuevo órgano administrativo: el Consejo Superior de Educación.

Sin duda, la creación de este consejo (CSE) representaba una de las principales innovaciones de la Ley Orgánica Constitucional de Educación de 1990. Constituido como un organismo autónomo con personalidad jurídica y patrimonio propio, el Consejo Superior de Educación era el encargado de administrar el sistema de acreditación establecido por la misma LOCE. En virtud de tal mandato, el CSE poseía una composición fundamentalmente académica<sup>62</sup>. Entre sus múltiples funciones se encontraban: *“pronunciarse sobre los proyectos institucionales que presenten las distintas universidades e institutos profesionales para los efectos de su reconocimiento oficial; verificar progresivamente el desarrollo de los proyectos institucionales de conformidad a las normas de acreditación; establecer sistema de examinación selectiva para las instituciones de educación sometidas a procesos de acreditación; recomendar al Ministro de Educación Pública la aplicación de sanciones a las entidades en proceso de acreditación; designar comisiones ad-hoc en todos aquellos casos en que sea necesaria la asesoría de expertos en materias especiales o sobre aquellas en que por su trascendencia se encuentre involucrada la fe pública”* y otras.

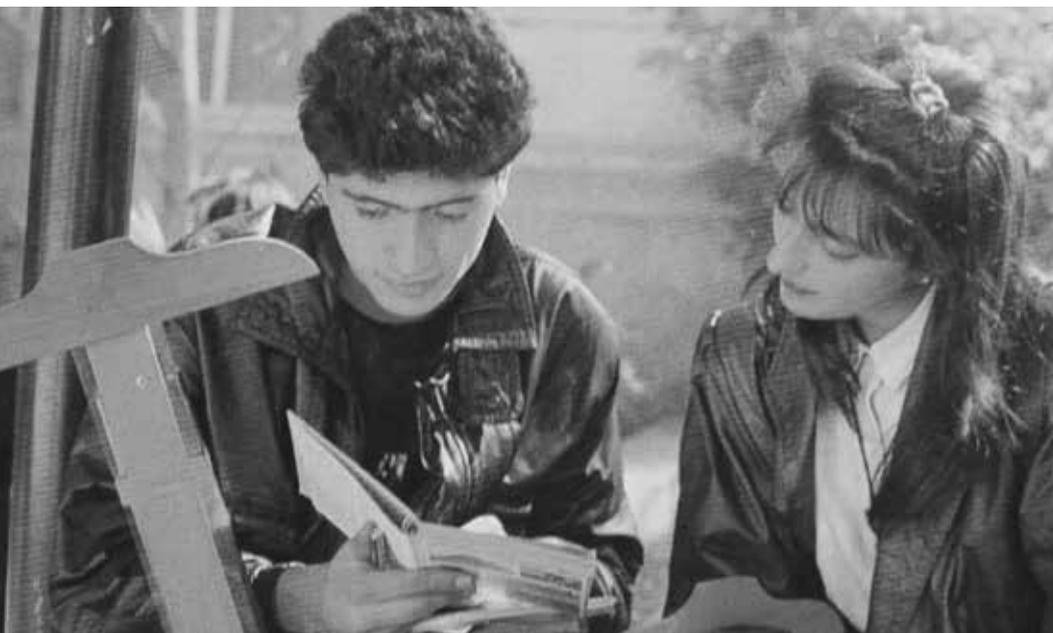
Los CFT son reconocidos oficialmente a través de un proceso análogo a los IP, salvo que su proyecto educativo debía ser aprobado por el Ministerio de Educación de forma directa, sin mediación del Consejo Superior de Educación. *“Debe hacerse notar aquí que, a diferencia de lo que ocurre en el caso de las universidades, la LOCE permite*



*Todos los alumnos tuvieron clases de computación desde fines de los ochenta*



*Centro de Servicios Computacionales (CESCOM) a fines de los años '80*



*Estudiantes de una de las sedes, a mediados de los 90*



*Alumnos del Centro de Educación de Adultos, durante su ceremonia de egreso*

que las personas jurídicas organizadas como institutos profesionales y centros de formación técnica tengan fines de lucro<sup>63</sup>. Pese a que la ley permitía dicha posibilidad, el CFT y el IP de la Fundación DUOC fueron constituidas desde sus orígenes como organizaciones sin fines de lucro.

Del mismo modo, el reconocimiento oficial no implicaba la plena autonomía, es decir, la potestad para otorgar títulos y grados independientemente. De acuerdo a la misma LOCE, las universidades e institutos profesionales reconocidos oficialmente podían solicitar voluntariamente la acreditación al Consejo Superior de Educación. Dicha acreditación consistía en un acucioso proceso de evaluación del *“avance y concreción del proyecto educativo de la nueva entidad, a través de variables significativas de su desarrollo tales como docentes, didácticas, técnico-pedagógicas, programas de estudios, físicos y de infraestructura, así como los recursos económicos y financieros necesarios para otorgar los grados académicos y los títulos profesionales de que se trate”*<sup>64</sup>. Por plena autonomía se entiende el derecho del establecimiento superior a regirse por sí mismo, tanto en el ámbito académico como económico y administrativo. La autonomía académica implica la capacidad para decidir por sí misma la forma como se cumplen las funciones de docencia, investigación y extensión, así como la fijación de planes y programas de estudios. La autonomía económica, a su vez, posibilitaba la libre disposición de recursos. Finalmente, la autonomía administrativa facultaba a las entidades de educación superior para organizar su funcionamiento de la manera que estimase más adecuada de conformidad con sus estatutos y leyes.

#### **Centro de Educación de Adultos y el Liceo Politécnico Andes**

Además de la gestión del CFT y del IP DUOC, bajo la administración de Rodrigo Alarcón se impulsaron un Centro de Educación de Adultos y el Liceo Politécnico Andes, dos nuevas iniciativas que de alguna manera se conectaban con el espíritu del DUOC original y buscaban vincularse con el medio social otorgando oportunidades de perfeccionamiento para diferentes personas con necesidades especiales. Creado en 1987, el Centro de Educación de Adultos DUOC impartía programas de regularización de estudios básicos, medios científico-humanista y medios con fines laborales a todos aquellos adultos que no hubiesen podido culminar su educación formal. Estos cursos se impartían en las sedes Alameda de Santiago, Valparaíso y Concepción.

El Liceo Politécnico Andes, en tanto, estaba emplazado en la popular comuna de Renca, al norponiente de la capital, y ofrecía educación técnica a jóvenes, permitiéndoles acceder a mejores oportunidades laborales una vez egresados de la Educación Media. En su primer año de funcionamiento ofreció a sus 765 alumnos tres especialidades técnicas: Secretariado, Procesos Industriales Computarizados y Mecánica de Combustión Interna de Automóviles<sup>65</sup>. En la ceremonia de inauguración del establecimiento educacional, ocurrida el día 30 de octubre de 1990, el rector Alarcón explicó los orígenes de tal iniciativa: *“Nos hemos convencido de que son muy necesarias actividades como éstas para ayudar a que muchos de los niños y adolescentes puedan salir de la condición en que se encuentran. Hemos podido entender cada vez mejor ese llamado del Papa y esperamos con esta acción haber sido fieles a él. Creemos, en efecto, que ésta es la forma más eficaz de contribuir a paliar los problemas de pobreza que aquejan a sectores importantes de nuestro país”*<sup>66</sup>. En esa misma jornada, el rector de la Universidad Católica, Juan de Dios Vial, mostró su satisfacción con la obra y con el desarrollo alcanzado por la Fundación DUOC: *“Quiero, además, felicitar cordialmente a la Fundación DUOC, y expresar públicamente nuestra satisfacción al ver que una combinación juiciosa de propósitos educacionales inspirados en el espíritu de solidaridad que presidió al nacimiento de nuestra universidad hace ya un siglo, junto con una descentralización en su manejo y desarrollo, ampara la iniciativa creadora de todos los miembros de esta corporación grande y compleja que es la Universidad Católica con sus instituciones y organismos derivados, y nos permite asistir hoy día al comienzo de una nueva jornada que gozosamente ponemos en las manos de Dios para que sirva a Su gloria, por el servicio de los jóvenes y en ellos al futuro de Chile”*<sup>67</sup>.

#### Una institución consolidada y en constante crecimiento

Al comenzar la década del noventa, DUOC era ya una institución educativa consolidada tanto en el plano académico como en el económico. Año a año aumentaba el número de alumnos, alcanzando los 18.192 en 1993. En el plano financiero, su patrimonio neto había crecido en más de un 400% entre 1985 y el mismo año 1993, y los metros cuadrados destinados a sedes habían aumentado un 225% en los primeros ocho años de la rectoría de Alarcón. Los equipos de profesores y administrativos, quienes daban vida a la institución, funcionaban con completa normalidad y armonía con la Dirección Ejecutiva.



El Liceo Politécnico Andes, ubicado Renca, fue inaugurado en 1990



Rodrigo Alarcón inaugura el liceo, junto a Monseñor Fresno y a Juan de Dios Vial



Mario Vargas Llosa, Premio Nobel de Literatura, visita Duoc UC en 1990



En Concepción, Duoc UC estaba ubicado en calle Barros Arana esquina Castellón

En el año 1992, la sede Concepción fue trasladada a un nuevo edificio ubicado en calle Angol #470. Dichas instalaciones, que contaban con más y mejores salas de clases y laboratorios, fueron inauguradas y bendecidas el 28 de octubre por el arzobispo de la ciudad, monseñor Antonio Moreno Casamitjana, muy cercano a la Fundación DUOC. Según recuerda Mariela Sáez Ortiz, quien estudió Administración de Empresas y Contador Auditor y en el año 2018 era Jefa de la carrera de Administración de Empresas en la misma institución, *“la sede era un gran edificio de seis pisos ubicado en la esquina de Angol con Barros Arana, pero que se adaptó muy bien a las necesidades y para cumplir con los espacios requeridos de esos años. Las salas de clases estaban habilitadas con las típicas sillas de madera para los estudiantes y la mesa del profesor, además del pizarrón blanco”*<sup>68</sup>. La nueva sede significó un gran avance para los estudiantes del sur del país.

Al año siguiente, el 1 de julio de 1993, se iniciaron las obras de construcción de la que llegó a ser la nueva sede del Instituto Profesional DUOC en Viña del Mar. Estaba emplazada en un terreno de 18.000 m<sup>2</sup> en calle Álvarez #2366. Ahí se construyeron cinco edificios que incluían 27 salas de clases y talleres, dos laboratorios de computación, un set de televisión, una sala de edición, un locutorio de audio, un laboratorio fotográfico, una biblioteca, un casino, una capilla, un auditorio, salas de exposiciones, multicanchas y áreas verdes. Para la institución este fue un hito muy importante porque significó, por primera vez, la construcción de una sede de nueva planta, moderna y con todos los estándares requeridos para que los alumnos tuvieran todas las comodidades necesarias para estudiar. Ello implicaba, en la visión de DUOC, una idea fundamental: los alumnos de los IP y CFT estaban al mismo nivel que cualquier alumno universitario, y por tanto requerían de medios materiales de la más alta calidad para realizar sus estudios. A decir de Kiyoshi Fukushi, actual secretario general y director general de aseguramiento de calidad de DUOC: *“cambiamos los muebles, las pizarras, las sillas, hasta los basureros tuvieron una forma estética distinta que apuntaba a dignificar el trabajo, dándole dignidad a la labor académica, con austeridad, pero siendo dignos”*<sup>69</sup>.

Ese año el IP DUOC ofreció 21 carreras, 11 de nivel profesional y 10 de nivel técnico superior<sup>70</sup>. Al año siguiente, y como muestra del espíritu innovador de la Fundación, se comenzaron a impartir dos nuevas carreras: Ingeniería de Ejecución en Informática y Diseño de Muebles. Especialmente relevante resultó esta última, pues surgió de un convenio de cooperación con la Universidad de Artes Industriales de Helsin-

ki, Finlandia<sup>71</sup>.

Germán Mollo Águila, quien estudió Contabilidad en la sede de la calle Dieciocho entre los años 1993 y 1996, fue uno de los alumnos titulados en el IP DUOC durante aquellos años. Uno de sus principales recuerdos versa sobre la calidad del equipamiento del recinto a la que asistía: *“Las salas eran grandes, el equipamiento era full para la época, recién empezaba Excel y Word. Estudiábamos Lotus 123 y Wordperfect. Llegar después a Excel y Word fue fácil. Además me consiguieron una práctica en ENAMI. Eso fue increíble, era puro MAC de Apple”*<sup>72</sup>. Debido a esto, Mollo no duda en aseverar: *“La sede de Dieciocho era el mejor CFT de Chile; era y son los mejores. Todo lo que aprendí de ahí me sirvió en la pega. Llegué a contador general en cinco meses en una sociedad anónima abierta. Allí llevo 22 años. Sin DUOC no sería tan buen profesional”*<sup>73</sup>.

El CFT DUOC, a su vez, ofrecía cinco programas<sup>74</sup>. Luisa Andrea Suárez, quien entre 1993 y 1996 estudió Técnico Forestal con mención en Silvicultura en Valparaíso, recuerda: *“Me encantaban las salidas a terreno, eso generó en mí más pasión por la carrera, aunque hoy ejerzo como Asesor en Prevención de Riesgos. En lo profesional me marcó muchísimo lo que nos transmitieron algunos profesores: todo se debía hacer bien y a la primera. Debíamos además ser responsables y cada vez mejores en lo que hacíamos. En lo personal generé buenos lazos y amigos, que me mostraron que el compañerismo es fundamental para sacar a flote el proyecto que uno se propone. Fue mi más bella experiencia de vida”*<sup>75</sup>.

Al iniciarse el año 1995, la crisis de mediados de los ochenta era cosa del pasado. El siguiente gran objetivo para directivos, profesores y administrativos sería obtener la autonomía institucional.

#### **Declaración de Autonomía Institucional del IP DUOC (1995)**

La adquisición e inauguración de la sede Antonio Varas había constituido un hito fundamental en la historia de DUOC, dando cuenta de la superación de gran parte de las dificultades de la década anterior. La institución no solo podía mostrar su viabilidad financiera, sino su capacidad para expandirse y realizar inversiones significativas. DUOC se había consolidado con el paso de los años y podía entrar ya en una suerte de *etapa de mayoría de edad*, que exigía mayor independencia administrativa



En 1993 la institución selló un convenio de cooperación con la UHIA de Helsinki



El Consejo de la Fundación DUOC en 1995



*Grupo de colaboradoras durante una jornada de trabajo en Marbella, 1993*



*Directivos, profesores y administrativos durante un partido de fútbol en 1995*

y académica.

El proceso de obtención de la autonomía institucional fue liderado por el entonces director de la Escuela de Informática y Computación, Kiyoshi Fukushi. Fukushi había estudiado Informática en la Universidad del Norte (actual Universidad Católica del Norte), en la ciudad de Antofagasta. Allí había conocido a Rodrigo Alarcón, quien oficiaba en dicho centro de estudios como director general estudiantil. A finales de los ochenta, cuando Alarcón ya era rector del DUOC, invitó a Fukushi a integrarse al cuerpo directivo del Instituto Profesional, que arribó a la institución el 11 de marzo de 1990, el mismo día que se inauguró la sede Antonio Varas.

Según lo dispuesto en la LOCE, el proceso de examinación para conseguir la autonomía institucional implicaba que una universidad del Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas (CRUCH) supervisara y examinara el proceso formativo de la institución, evaluando dos carreras específicas. Para tales efectos, se escogieron Ingeniería en Ejecución en Computación y Contador Auditor, precisando la contratación de la Universidad Técnica Federico Santa María (UTFSM) como organismo supervisor (institución que también impartía dichas carreras). Particularmente, la responsabilidad evaluadora recayó sobre Horst von Brand, encargado del Departamento de Informática de la UTFSM.

En términos prácticos, el exigente proceso de examinación tenía varias etapas. En primer lugar, el IP DUOC debía confeccionar una propuesta de exámenes finales (siempre en función de los planes y contenidos de ambas carreras) que era enviada a la universidad evaluadora. Ellos podían aceptarla, modificarla o rechazarla. De esta forma, al finalizar el semestre, se reunía a todos los docentes, se armaba la mencionada propuesta y se la enviaba al examinador. La relación de confianza profesional entre ambas instituciones llegó a ser tan estrecha que regularmente los académicos de la UTFSM aceptaban sin mayores correcciones las propuestas del DUOC. Aceptadas las pruebas, las autoridades del DUOC definían una semana de evaluaciones para los alumnos. Estas sesiones eran supervisadas personalmente por docentes de la Universidad Técnica Federico Santa María. Los exámenes se tomaban de manera simultánea en las sedes de Santiago, Valparaíso, Viña del Mar y Concepción. Posteriormente, la misma comisión corregía y entregaba los resultados. La normativa educativa vigente estipulaba que si aprobaba el 50% más uno de la cohorte de tres promociones de egresados seguidas, la institución alcanzaba la plena autonomía.

El 14 de diciembre de 1995, a través de la Resolución Exenta N° 7169, el Ministerio de Educación declaró oficialmente la plena autonomía del Instituto Profesional DUOC, facultándolo para otorgar títulos técnicos y profesionales libremente, en conformidad con la legislación vigente. En palabras del mismo Kiyoshi Fukushi, este reconocimiento oficial significó que *“nos poníamos los pantalones largos, pues ahora se podían crear las carreras que nosotros pensábamos que eran pertinentes hacer [...] Antes estábamos supeditados al Ministerio, si queríamos hacer un cambio en un programa de estudios, teníamos que pedirle autorización a la universidad que nos examinaba”*<sup>76</sup>.

A partir de entonces, DUOC iniciaría una nueva etapa.



Rodrigo Alarcón y Juan de Dios Vial formaron un gran equipo desde 1985



Profesores de la sede Viña del Mar en 1995

## Notas capítulo 2

1 Participaron oficialmente en Chacarillas, dentro de los 77 jóvenes, Aníbal Vial, Jaime Alcalde, y Joaquín Lavín, quienes desde 1985 desempeñaron diferentes roles en DUOC.

2 A comienzos de la década de los sesenta, la cobertura educativa de nivel secundario apenas alcanzaba el 18%, cifra que se elevó a un 49% gracias a la reforma educativa impulsada por el gobierno de Eduardo Frei Montalva (1964–1970). Como recuerda Cristián Cox, «La expansión del acceso fue acompañada de la entrega de libros de textos a los alumnos de la escuela primaria y de un mejoramiento en el nivel profesional de los docentes. Las características curriculares y pedagógicas del sistema también fueron reformadas: se intentó cambiar (esto abarcó todo el sistema) de un formalismo rígido a métodos de enseñanza más enfocados a la resolución de problemas y la actividad de los alumnos. Se reformaron además profundamente los contenidos disciplinarios de lenguaje, matemáticas e historia, y se dio un impulso especial a las ciencias; se modificaron los límites entre las dos modalidades de la enseñanza media, acercándolas y haciendo posible al alumnado técnico-profesional postular a la universidad. Esta, asimismo, experimenta procesos de transformación radical: cambian sus estructuras de gobierno, se expande sustancialmente el acceso y la investigación se institucionaliza». Cox, Cristián (2005) *Las políticas educacionales de Chile en las últimas dos décadas del siglo XX*. En Cox, Cristian (Ed.) *Políticas educacionales en el cambio de siglo. La reforma del sistema escolar de Chile*. Santiago: Editorial Universitaria. Pág. 22.

3 Discurso Rector Jorge Swett en la inauguración de año académico de la Fundación DUOC, 29 de marzo de 1979.

4 Entrevista a Julio Peña Núñez.

5 De acuerdo al mencionado estudio, los meros costos de operación de la Casa Central, en su calidad de costos indirectos, representaban el 45% de los costos totales de la Sede Técnica.

6 Peña, Julio (1978) *Sugerencias para enfrentar los problemas actuales del DUOC*.

7 Entrevista a Álvaro Arriagada Norambuena aparecida en *Boletín n°22 Observatorio Duoc UC: DUOC 1974–1985. Los recuerdos de algunos de sus protagonistas*. Enero de 2017.

8 Fue el caso de aquellos financiado por la *Inter American Foundation* (IAF) de Estados Unidos, la *Comunidad Europea Cebemo*, *Action de Careme* de Suiza y *Vastenaktie* de Holanda, entre otros. Entre los proyectos referidos cabe mencionar: Proyecto DUOC-IAF (Inter American Foundation) sobre educación comunitaria en poblaciones marginales de Santiago; Programa sobre capacitación campesina (DUOC-IAF); Programa DUOC-Cabemo sobre educación comunitaria en poblaciones marginales de Santiago; Programa DUOC-Action de Careme, en favor de pescadores y pequeños agricultores de la isla de Chiloé; Programa DUOC-Vastenaktie, sobre cursos de Instalaciones Sanitarias; Programas DUOC-Campaña contra el Hambre (España), sobre Talleres de Electricidad para las regiones de Santiago y Valparaíso; Taller de Electrónica para la Formación Profesional de Adultos en el Área Metropolitana MISEREOR (Alemania); y el Convenio para Educación a Distancia, DUOC-Ceac-lasa (España).

9 Ffrench-Davis, Ricardo (1999) *Entre el neoliberalismo y el crecimiento con equidad*. Santiago: Dolmen Ediciones. Pág. 27.

10 Meller, Patricio (1998) *Un siglo de economía política chilena (1890–1990)*. Santiago: Editorial Andrés Bello. Pág. 62.

11 Ffrench-Davis, Ricardo (1999) *Op. Cit.* Pág. 28.

12 Meller, Patricio (1998) *Op. Cit.* Pág. 190.

13 Holley, Hernán (1982) *Op. Cit.* Pág. 4.

14 Holley, Hernán (1982) *Consideración en torno a la función gerencial en una institución de formación profesional: la Fundación Duoc*. Documento presentado al Seminario sobre “Gestión de la Formación Profesional” organizada por CINTERFOR y copatrocinado por el Servicio Nacional de Promoción Profesional (SNPP), Asunción (Paraguay). Pág. 5.

15 Entrevista a María Alicia Holley de la Maza aparecida en *Boletín n°22 Observatorio Duoc UC: DUOC 1974–1985. Los recuerdos de algunos de sus protagonistas*. Enero de 2017.

16 Pontificia Universidad Católica de Chile (1980) *Cuenta de Rectoría, marzo 1979 a marzo de 1980*. Pág. 259.

17 En 1981 las Carreras Técnicas impartidas eran: Administración Financiera, Administración de Personal, Analista de Procesamiento de Datos, Comercio Exterior, Marketing, Programador de Aplicaciones Comerciales, Secretariado Ejecutivo, Turismo, Decoración de Interiores, Dibujo Publicitario, Dibujo Técnico Arquitectónico, Dibujo Técnico Mecánico y Electricidad Industrial. Por su parte, la oferta académica en el nivel sub-técnico comprendía las carreras de Auxiliar de Párvulos, Auxiliar de Asistente Social, Contabilidad, Mecánica de Mantenimiento Automotriz y Reparación de Radio y Televisión.

18 Holley, Hernán (1982) *Op. Cit.* Pág. 5.

19 Entrevista a Alexis Pallauta Gómez, alumno del DUOC entre los años 1980 y 1983.

20 Bernasconi, Andrés & Rojas, Fernando (2004) *Informe sobre la Educación Superior en Chile: 1980–2003*. Santiago: Editorial Universitaria. Pág. 30.

21 Cox, Cristián (1989) *Informe sobre los Institutos Profesionales*. Documento de Trabajo Programa Flacso-Chile Número 418. Pp. 12-13.

22 Courard, Hernán (1993) *Los Centros de Formación Técnica*. Documento de Trabajo Flacso-Programa Chile. Serie: Educación y cultura N° 35. Pág. 16.

- 23 D.F.L. 5 del 16 de febrero de 1981 que "Fija Normas sobre Institutos Profesionales".
- 24 D.F.L. 24 del 24 de abril de 1981 que "Fija Normas sobre Centros de Formación Técnica".
- 25 Pontificia Universidad Católica de Chile (1983) *Cuenta de Rectoría, marzo 1982-marzo 1983*. Pág. 217.
- 26 Las primeras carreras que entraron en funcionamiento fueron Publicidad y Decoración, que duraban nueve y siete semestres respectivamente. En los siguientes años se sumaron las carreras de Auditoría, Publicidad e Informática. Asimismo, se pidió al Ministerio de Educación el traspaso de las carreras de Nivel Técnico Superior al Instituto Profesional. Las primeras solicitudes correspondieron a las carreras de Contabilidad, Publicidad y Dibujo Arquitectónico, a las que más tarde se sumaron Análisis Computacional y Programación Computacional. Para acceder a estos programas se solicitaba la Licencia de Educación Media y un Examen Específico de Selección.
- 27 Entrevista a M<sup>a</sup> Alicia Holley de la Maza aparecida en *Boletín n°22 Observatorio Duoc UC: DUOC 1974-1985. Los recuerdos de algunos de sus protagonistas*. Enero de 2017.
- 28 *Ibid.*
- 29 Holley, Hernán (1982) *Op. Cit.* Pág. 6.
- 30 Pontificia Universidad Católica de Chile (1982) *Cuenta de Rectoría, marzo 1981-marzo 1982*. Pág. 165.
- 31 *El resultado fue impresionante: la pérdida de los banqueros alcanzó los 600 millones de dólares; la de los pequeños ahorrantes fue de US\$120 millones; los brokers otros US\$ 400 millones y el Estado chileno perdió más de mil millones*. Véase Guillaudat, Patrick & Mouterde, Pierre (1998) *Los movimientos sociales en Chile 1973-1993*. Santiago: LOM Ediciones. Pág. 137.
- 32 Entrevista a Francisco Gouet Bañares aparecida en *Boletín n°22 Observatorio Duoc UC: DUOC 1974-1985. Los recuerdos de algunos de sus protagonistas*. Enero de 2017.
- 33 *Ibid.*
- 34 Entrevista a M<sup>a</sup> Alicia Holley de la Maza aparecida en *Boletín n°22 Observatorio Duoc UC: DUOC 1974-1985. Los recuerdos de algunos de sus protagonistas*. Enero de 2017.
- 35 Entrevista a Cindy Elizabeth Peña Sepulveda, quien estudió en DUOC entre los años 1981 y 1983.
- 36 *Ibid.*
- 37 Krebs, Ricardo et al. (1994) *Historia de la Pontificia Universidad Católica de Chile, 1888-1988. Tomo II*. Santiago: Ediciones Universidad Católica de Chile. Pág. 770.
- 38 *Ibid.* Pág. 774.
- 39 Conviene recordar que DUOC nació en 1968 como un "programa de rectoría".
- 40 Cabe mencionar que el rector Swett no era particularmente afecto al autofinanciamiento, llegando a declarar: «Yo he dado al Presidente de la República mi opinión sobre este tema. Los economistas piensan que cada uno debe pagar por su educación superior. Pero la educación superior en Chile es todavía muy cara en relación a los niveles de renta de los ciudadanos. Por otra parte, las Universidades pagadas que hay en el mundo son, en términos chilenos, "pencas". Todas las que tienen nivel cuentan en una u otra forma con ayuda estatal. Universidades particulares de gran nivel son contadísimas y tienen la ayuda de ciertas fundaciones. En Chile las universidades tienen que tener una subvención estatal y un pago por el alumno que debe ir creciendo a medida que crezca el nivel de renta per cápita. Las ideas de autofinanciamiento salieron a la palestra un poco sin pensar». *Ibid.* Pp. 781-782.
- 41 *Ibid.* Pág. 785.
- 42 Entrevista a Francisco Gouet Bañares aparecida en *Boletín n°22 Observatorio Duoc UC: DUOC 1974-1985. Los recuerdos de algunos de sus protagonistas*. Enero de 2017.
- 43 Entrevista realizada a Anibal Vial Echeverría el día 13 de marzo del 2018.
- 44 Mönckeberg, María Olivia (2017) *El Poder de la UDI. 50 años de gremialismo en Chile*. Santiago: Editorial Debate.
- 45 Entrevista a Francisco Gouet Bañares aparecida en *Boletín n°22 Observatorio Duoc UC: DUOC 1974-1985. Los recuerdos de algunos de sus protagonistas*. Enero de 2017.
- 46 *Ibid.*
- 47 *Ibid.*
- 48 Respecto al exceso de personal administrativo y académico, Anibal Vial recuerda que su Departamento, la Vicerrectoría Académica, en poco tiempo los funcionarios pasaron de ciento setenta, a sólo tres. Entrevista realizada a Anibal Vial Echeverría el día 13 de marzo del 2018.
- 49 Pontificia Universidad Católica de Chile (1987) *Cuenta de Rectoría, marzo 1986 a marzo de 1987*. Pág. 187.
- 50 Discurso Rector Juan de Dios Vial, Inauguración Año Académico 1990.
- 51 *Ibid.*
- 52 Pontificia Universidad Católica de Chile (1989) *Cuenta de Rectoría, marzo 1988 a marzo de 1989*. Pág. 188.
- 53 Discurso pronunciado por el Rector Rodrigo Alarcón en 1988 en la presentación del Edificio de Antonio Varas.
- 54 Pontificia Universidad Católica de Chile (1989) *Cuenta de Rectoría, marzo 1988 a marzo de 1989*. Pág. 189.
- 55 Discurso Rector Juan de Dios Vial, Inauguración Año Académico 1990.
- 56 Constitución Apostólica del Sumo Pontífice Juan Pablo II sobre las Universidades Católicas, 15 de agosto de 1990.
- 57 Discurso Rector Juan de Dios Vial, Inauguración Año Académico 1991.
- 58 Pontificia Universidad Católica de Chile (1993) *Cuenta de Rectoría, enero-diciembre de 1993*. Pág. 296.
- 59 Entrevista realizada a Macarena Urenda, Directora de la carrera de RR.PP de la sede Viña del Mar.
- 60 «La proliferación de instituciones necesitadas de examinación puso una carga excesiva sobre las instituciones facultadas por la legislación de 1981 para actuar como entidades examinadoras, con lo cual los estándares de examinación se relajaron y el sistema comenzó a perder credibilidad: cinco universidades examinaban más de 20 y hasta 32 carreras diferentes, lo que les significaba examinar a entre 12 y 14 instituciones privadas, siete examinaban entre 11 y 20 carreras, mientras que las nueve instituciones restantes examinaban entre una y diez carreras. Al mismo tiempo, los aranceles cobrados por examinación suponían una pesada carga económica para las instituciones examinadas (y una fuente importante de ingresos propios para las instituciones examinadoras). Como consecuencia de todo esto, a fines de los años '80 se imponía la convicción de que los mecanismos de regulación vigentes habían sido insuficientes para encauzar el crecimiento explosivo y la diversificación del sistema y para resguardar su desarrollo conforme a exigencias de calidad y de estabilidad congruentes con el interés público. Existían críticas respecto de las normas de autorización de las nuevas instituciones y sobre el proceso de tutela aplicable en el ciclo de vida inicial de las mismas. Se destacó, igualmente, la incapacidad mostrada por los mecanismos indirectos de financiamiento estatal y la competencia para regular por sí solos y de manera estable la calidad de los servicios y los límites a la expansión de los mismos» Bernasconi, Andrés & Rojas, Fernando (2004) *Informe sobre la Educación Superior en Chile: 1980-2003*. Santiago: Editorial Universitaria. Pág. 24.
- 61 Ley N° 18.962, Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza del 10 de marzo de 1990.
- 62 De acuerdo al artículo 32° de la LOCE, el CSE debía estar conformado por diez integrantes: el Ministro de Educación, un académico universitario designado por los rectores de las universidades estatales, un académico designado por las universidades privadas que gocen de autonomía académica, un académico designado por los Institutos Profesionales autónomos, dos representantes de las academias del Instituto de Chile, un académico designado por la Corte Suprema de Justicia, un académico designado conjuntamente por el Consejo Superior de Ciencias y el Consejo Superior de Desarrollo Tecnológico, un académico designado por los Comandantes en Jefe de las Fuerzas Armadas y el General Director de Carabineros de Chile, y, finalmente, un Secretario Ejecutivo.
- 63 Bernasconi, Andrés & Rojas, Fernando (2004) *Op. Cit.* Pág. 36.
- 64 Ley N° 18.962, Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza del 10 de marzo de 1990.
- 65 Pontificia Universidad Católica de Chile (1991) *Cuenta de Rectoría, enero-diciembre de 1991*. Pág. 286.
- 66 Discurso pronunciado por el Rector Rodrigo Alarcón Jara en la ceremonia de inauguración del Liceo Politécnico Andes el 20 de octubre de 1990.
- 67 Discurso pronunciado por el Rector Juan de Dios Vial Correa en la ceremonia de inauguración del Liceo Politécnico Andes el 20 de octubre de 1990.
- 68 Entrevista a Mariela Sáez Ortiz, quien estudió en DUOC entre los años 1993 y 1996. Actualmente se desempeña como Jefe de carrera de Administración de Empresas.

69 Entrevista realizada a Kiyoshi Fukushi Mandiola el día 17 de abril del 2018.

70 Las carreras profesionales impartidas eran Ingeniería de Ejecución en Computación, Ingeniería de Ejecución en Administración de Empresas con menciones en Informática, Relaciones Humanas y Finanzas, Publicidad Profesional, Diseño de Vestuario, Diseño de Ambientes, Auditoría, Relaciones Públicas y Turismo Profesional. Por su parte, las carreras de nivel técnico eran Analista Computacional, Programación Computacional, Dibujo Arquitectónico, Publicidad, Contabilidad, Administración de Empresas con menciones en Comercio Exterior, Comercialización y Finanzas y Turismo con mención en Proyectos Turísticos.

71 Pontificia Universidad Católica de Chile (1993) *Cuenta de Rectoría, enero-diciembre de 1993*. Pág. 295.

72 Entrevista a Germán Mollo Águila, quien estudió en DUOC entre los años 1993 y 1996.

73 *Ibíd.*

74 Técnico Forestal, Técnico Forestal con mención en Cosecha Forestal, Administración Práctica en Acuicultura, Secretariado Ejecutivo con mención en Computación y Asistente de Párvulos con mención en Trastornos de Aprendizaje. En 1995 se suma la carrera de nivel técnico de Secretariado Ejecutivo Bilingüe.

75 Entrevista a Luisa Andrea Suárez Atenas, alumna del DUOC entre los años 1993 y 1996.

76 Entrevista realizada a Kiyoshi Fukushi Mandiola el día 17 de abril del 2018.



# ***Expansión y desarrollo***

## **Capítulo 3**



**En su tercera etapa, Duoc UC crece y se consolida como la institución de Educación Superior Técnico Profesional más importante de Chile. Es un período en el que se empiezan a cosechar grandes frutos de lo sembrado desde 1968”**

## Introducción

La tercera etapa de Duoc UC es un período de “expansión y desarrollo” institucional. Ha sido dividida en tres subunidades, que cubren los años que van entre 1995 y 2015. En ella, la institución, ya consolidada administrativa y financieramente, transforma sus procesos educativos, creciendo en número de alumnos y multiplicando su infraestructura, constituyéndose en la institución de Educación Superior Técnico Profesional más reconocida del país.

La primera parte abarca los últimos años de la rectoría de Rodrigo Alarcón. En un país en plena transformación económica y social, tras conseguir la autonomía institucional, Duoc UC inaugura dos nuevas sedes construidas con los más altos estándares de calidad. En 1994 comienzan las clases en el nuevo edificio de Viña del Mar y en 1997 se inaugura un nuevo edificio en el barrio San Carlos de Apoquindo, en la comuna de Las Condes, en un intento por alcanzar nuevos segmentos de la población. Ese mismo año la Fundación DUOC pasará a denominarse Duoc UC.

Entre 1998 y 2010 Duoc UC inicia uno de los períodos de crecimiento en alumnos e infraestructura más importantes de su historia. Bajo la rectoría de Marcelo von Christmar, Duoc UC superará largamente los cincuenta mil alumnos. Durante esos años se instaurará, además, el modelo pedagógico de formación por competencias, lo que significó una gran innovación en el ámbito educativo chileno. Por otra parte, la institución comienza a adjudicarse proyectos del programa de “Mejoramiento

de la Equidad y la Calidad de la Educación Superior” (MECESUP). Durante aquellos años, a la remodelación y ampliación de los edificios de Antonio Varas, San Carlos de Apoquindo y Padre Alonso de Ovalle, se sumarán la construcción de nuevas sedes en Valparaíso, Plaza Vespucio de Santiago (2002), Plaza Oeste de Santiago (2004), Concepción (2004), Melipilla (2005), Puente Alto (2008), Maipú (2009) y la recuperación del Edificio Cousiño (2009).

Desde el año 2010 la rectoría de la Pontificia Universidad Católica de Chile es asumida por Ignacio Sánchez, quien buscando dar un nuevo impulso a la institución, promueve el fortalecimiento del gobierno corporativo, e introduce cambios en su plana mayor. La principal modificación en el primer aspecto fue la transformación de los estatutos de Duoc UC, estableciendo que la institución fuera presidida por un directorio conformado por cinco miembros nombrados por el Honorable Consejo Superior de la universidad, a propuesta por el rector de esa institución. Lo anterior implicaría un mayor involucramiento de la Universidad Católica en el gobierno de Duoc UC, manteniendo su funcionamiento como una Fundación con sus propios propósitos y objetivos. A contar de ese momento, se sucedieron las rectorías de Jaime Alcalde (2010-2012) y Bernardo Domínguez (2012-2014), período durante el cual la institución alcanzaría los 100 mil alumnos. Al iniciarse la nueva década, se inauguraron además las sedes de San Joaquín (2011), Plaza Norte y San Bernardo (2013). Esta última etapa se cierra con el rectorado de Ricardo Paredes, iniciado en enero de 2015.



***Entre 1995 y 2015 Duoc UC crece en número de alumnos e infraestructura. En dicha etapa introduce el modelo educativo de ‘formación por competencias’, que terminará siendo incorporado en Chile por el resto de las instituciones de Educación Superior Técnico Profesional”***

### Fin de un ciclo (1995–1997)

A mediados de la década de los noventa la democracia chilena parecía caminar hacia su consolidación tras la asunción de Eduardo Frei Ruiz-Tagle a la máxima magistratura de la nación. Al iniciarse su gobierno, segundo desde el retorno de la democracia, Chile parecía además destinado a alcanzar el desarrollo. Aquel país atrasado y pobre, en el que DUOC había iniciado sus primeras clases a fines de 1968, daba paso a una sociedad en franca modernización económica y social. El analfabetismo era inferior al 5% de la población y la esperanza de vida al nacer alcanzaba los 76 años. Más de un 83% de los chilenos habitaba en zonas urbanas y el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) superaba el 6% entre 1990 y 1995. Chile era un país en el que la riqueza continuaba aumentando. La Educación Superior se hacía cada vez más asequible.

Al año 1995, DUOC tenía más de 17.000 alumnos en sus diferentes sedes y programas, crecía y se consolidaba en paralelo con el país. Lejana parecía la crisis de mediados de los años ochenta y las dificultades económicas que habían puesto en riesgo la continuidad del proyecto educativo. Tras diez años liderando la fundación, Rodrigo Alarcón, Jaime Alcalde y Aníbal Vial habían posicionado a DUOC como la institución de Educación Superior Técnico Profesional más respetada del país.

El año en el que el Instituto Profesional DUOC lograba la plena Autonomía Institucional, la institución conmemoró sus 27 años. En aquel aniversario, celebrado

**“Antes de entrar a Duoc UC, yo era un trabajador independiente. Yo de oficio soy cerrajero de llaves y después de que me decidí a sacar una carrera, creo que me cambió la vida. Nunca pensé ni siquiera ser un técnico en mecánica automotriz. Menos ingeniero. Y mucho menos docente”**

**Carlos Moris**

Ex alumno y profesor Duoc UC

el 26 de octubre, directivos y académicos recibieron una memoria institucional del período 1985-1995. Además se distinguió a los profesores de mayor trayectoria. Sobre este particular, el rector de la Pontificia Universidad Católica de Chile, Juan de Dios Vial, dio cuenta de la relevancia del docente: *“¿Qué significa tener buenos profesores? Es un testimonio público muy necesario ante el país, de la importancia que se le asigna a esta forma de educación de la que ustedes son providentes. Nosotros no creemos, el DUOC no cree, la Universidad no cree, que esto haya de ser un sitio para una enseñanza de segunda, para un cuerpo docente de segunda, lisa y llanamente no lo creemos así, no lo aceptamos así. Es un campo específico de la acción en el que queremos también tener lo mejor, no por vanidad, sino porque es lo que le debemos a la sociedad chilena, que tiene derecho a esperar lo mejor de nosotros. Los profesores (...) simbólicamente representan lo que nosotros queremos para el DUOC, un cuerpo docente de alta calidad, de alta dedicación, entregado a la tarea, constructores de catedrales (...) no picadores de piedras”*.

Asimismo, el rector Vial se refirió al desarrollo institucional en infraestructura logrado por DUOC en los últimos años, crecimiento y consolidación que en su opinión no hubiesen sido posibles sin el trabajo del cuerpo directivo de la institución: *“Esta es una obra muy grande, muchas sedes, mucho equipo, mucha gente, etc. Pero las obras educacionales están animadas por una idea educacional, por un concepto, por una noción que se encarna naturalmente en un grupo de personas. Es necesario que haya un grupo de personas que adopte una buena idea, que cree una buena idea, y que luego se consagre absolutamente a ella, haga el máximo esfuerzo para hacer que esa idea fructifique, para palparla en la realidad. El grupo que dirige esta institución así lo ha hecho: ha creado un proyecto educativo, le ha ido dando forma con la tenacidad de una idea fundamental y con una característica de adaptabilidad que una institución viviente tiene que tener ante un mundo cambiante (...) Las instituciones educacionales son obra del espíritu humano, no son obra de los grandes recursos, no son el resultado de organizaciones impersonales, llevan la impronta de equipos humanos que han visto un proyecto de formación de personas y que han adherido a él y se han jugado en él”*.

La autonomía institucional representaba la consolidación definitiva del proyecto educativo iniciado en la rectoría de Rodrigo Alarcón una década atrás. Con esta, el Instituto Profesional DUOC comienza un proceso de ampliación en su oferta pedagógica, apuntando a carreras crecientemente demandadas por el sector productivo. De esta forma, si en 1995 el IP DUOC impartía diecinueve programas

de estudio, al año siguiente esta oferta se expandió a veinticuatro y en 1997 a treinta y cuatro<sup>3</sup>.

El desarrollo de programas educativos acordes a las necesidades del mercado requería de equipos e infraestructura de última generación, lo que exigió importantes inversiones, especialmente en las áreas de la producción industrial, diseño industrial y computación. De esta forma, en 1996, se inauguró el Centro de Producción Audiovisual y el Centro de Alta Tecnología, ambos en la sede Antonio Varas. Ese mismo año, en la sede Valparaíso, se habilitó un laboratorio de computación multiusuario equipado con un computador AS/400 con 22 terminales y 27 equipos IBM PENTIUM de 90 mhz. En 1997 la sede Padre Alonso de Ovalle sumó 20 PC PENTIUM GL 300, 15 PC PENTIUM IBM L100, 4 impresoras EPSON 600 y 1 impresora EPSON Laser 1.200. En el área de la producción industrial, la sede Antonio Varas suma una línea de producción completamente computarizada. Si bien estas inversiones implicaban considerables esfuerzos económicos, en múltiples ocasiones DUOC contó con el apoyo de las mismas empresas proveedoras, como por ejemplo el caso de la línea de producción computarizada, o los equipos “Silicon Graphics” de última generación utilizados en diseño<sup>4</sup>.

La expansión en la oferta académica y el crecimiento paulatino y orgánico de la institución tuvo su correlato en el establecimiento de dos nuevas sedes construidas de planta: Viña del Mar, en 1994, y San Carlos de Apoquindo, en 1998.

#### *Sede Viña del Mar (1994)*

En 1990, ante la crónica estrechez de la antigua sede de Viña del Mar, la Fundación DUOC adquirió un terreno de 17,1 hectáreas en la calle Álvarez # 2366, en el residencial barrio de Chorrillos de la “ciudad jardín”. A diferencia de otras adquisiciones donde existían edificaciones previas que nada más debían remodelarse, la nueva sede Viña del Mar debió ser construida desde sus cimientos. Para tales efectos se encomendó a los arquitectos Luis Izquierdo y Antonia Lehmann el desarrollo del proyecto. El mandato fue que las nuevas instalaciones fuesen sobrias, pero de alta calidad, valores que la institución educativa deseaba promover.

El resultado fue una estructura de hormigón armado y albañilería de bloques de

cemento en el área más baja del sitio, instalaciones de cuatro pisos que, alargadas contra la pendiente, terminaban en dos. Las instalaciones fueron inauguradas oficialmente en 1995 en una ceremonia presidida por Juan de Dios Vial Correa, rector de la Universidad Católica y diversas autoridades del gobierno y de la región. En la nueva sede se empezaron a impartir las carreras profesionales de Auditoría, Diseño de Ambientes, Diseño de Vestuario, Ingeniería de Ejecución en Computación, Publicidad, Relaciones Públicas, Ingeniería de Ejecución en Administración, Ingeniería de Ejecución en Informática, Diseño de Muebles y Turismo Profesional<sup>5</sup>.

#### *Sede San Carlos de Apoquindo (1997)*

En 1994 la Fundación DUOC adquirió un terreno en San Carlos de Apoquindo, comuna de Las Condes. A diferencia de la sede de Viña del Mar, muy necesaria ante el aumento constante del alumnado en esa ciudad, el emplazamiento de esta nueva sede obedeció a una oportunidad más bien inesperada, y terminó permitiendo a la institución llegar a una nueva zona geográfica que con el tiempo terminó convirtiéndose en un barrio universitario.

Los hermanos Sergio y Antonio Valech Aldunate habían heredado parte de los terrenos que dieron origen a los barrios Los Dominicos y San Carlos de Apoquindo en la comuna de Las Condes. Años antes, estos habían sido urbanizados por su padre Antonio Valech Haddad y por los empresarios Manuel Castro, Leonidas Larraín y Francisco Bulnes. Sergio Valech había sido ordenado sacerdote en 1953 y obispo en 1973. Monseñor Valech<sup>6</sup>, quien vivió siempre una vida de austeridad, de trabajo por los más necesitados y fue un connotado defensor de los Derechos Humanos durante el gobierno militar, utilizó los recursos heredados por su padre para financiar múltiples obras sociales, siempre bajo la más estricta confidencialidad. Entre las instituciones a las que benefició estuvo la Pontificia Universidad Católica de Chile, a la que le concedió parte de los terrenos de San Carlos de Apoquindo. Una de estas propiedades, ubicada en Camino El Alba #12.881, fue adquirida por la Fundación DUOC mediante un contrato de usufructo de 30 años.

A finales de 1995 DUOC llamó a licitación para la construcción de lo que llegaría a ser su nueva “Escuela de Comunicaciones”. El principal edificio construido fue un volumen de 180 metros de longitud que desciende hacia el valle en un trazado curvo,



***Una de las muestras de la ‘mayoría de edad’ alcanzada por la institución desde los años noventa, vino dada por la construcción de nuevos edificios de alta calidad, que permitieron a los alumnos de Duoc UC estudiar en espacios que han aportado a embellecer las ciudades”***



*Nueva sede de Duoc UC en San Carlos de Apoquindo*



*Tras 12 años de gestión, Rodrigo Alarcón dejó Duoc UC en 1997*

en forma de signo de interrogación. Este acoge las salas de clases y la dirección del campus. En un volumen opuesto estaban ubicados los estudios de audio y televisión, la biblioteca, las salas de computación, el auditorio, la cafetería y la capilla. Todo fue construido en hormigón a la vista para armonizar con el paisaje cordillerano.

En septiembre de 1997, y ante la presencia de Juan de Dios Vial Correa, la nueva sede de San Carlos de Apoquindo fue oficialmente inaugurada. En su discurso de apertura, Vial reparó en la creciente importancia de la comunicación social en el mundo moderno: *“Así lo veíamos hace algunos años con los directivos del DUOC al revisar la inmensa variedad de acciones tecnológicas que se hacen indispensables en el área de la comunicación social. Y es esta inquietud de mantener nuestra enseñanza técnico profesional en el sitio y la dirección que los tiempos demandan la que se ve hoy día materializada en esta obra impresionante. Hay todo un conjunto de actividades profesionales que serán mañana el sostén obligado de la actividad comunicacional en la sociedad”*. A pesar de esta consideración de carácter productivo, para el rector Vial la importancia de esta obra en particular y de la comunicación social en general, se encontraba en su potencial aporte a la dignidad humana: *“Comunicar debería ser una forma de unir a los hombres, de despertarlos a las exigencias de su destino común, de poner la tecnología al servicio de la humanización de la vida. Por eso al inaugurar esta obra, la entregamos confiados a la protección de Dios. Es un ladrillo más en la edificación de una casa espiritual en que soñamos, y al pedir hoy su bendición estamos queriendo decir que ponemos esta obra en sus manos, que somos conscientes de que Él es el verdadero constructor, porque en todas las encrucijadas de nuestra existencia nos da el querer, el poder y el hacer”*<sup>8</sup>. DUOC, a través de la nueva sede para la Escuela de Comunicaciones, debía cumplir una importante misión social y evangelizadora.

La ceremonia de inauguración de la sede San Carlos de Apoquindo, que albergaba las instalaciones de la Escuela de Comunicaciones, se constituyó en la última actividad pública de Rodrigo Alarcón como rector de la Fundación DUOC. En el mes de noviembre del mismo año, Alarcón presentó su renuncia al Consejo de la Fundación, dando término a doce años de gestión. Durante aquel período, Duoc UC pasó desde estar al borde de la quiebra, en 1985, a ser una institución masiva y de gran prestigio en el sector de la Educación Superior Técnico Profesional de nuestro país<sup>9</sup>.



***Todo lo realizado obedece a la filosofía institucional de centrar la formación en el alumno y tener la calidad como premisa central, inherente a lo que hacemos. Aquello ha significado un desafío grande: hacer que nuestros alumnos sean partícipes en su propia formación y asegurarles una alta calidad”***

**Marcelo von Chrismar Werth**  
 Rector Duoc UC (1998-2010)

### ***Marcelo von Chrismar: Cambios, Crecimiento y Expansión (1998–2010)***

El 1 de enero de 1998 Marcelo von Chrismar Werth asumió como nuevo rector de la Fundación DUOC. Iniciaba una etapa en la historia de la corporación que se prolongaría hasta el año 2010. Sus años liderando la institución pueden ser caracterizados por el crecimiento en infraestructura, la acreditación institucional y los cambios y mejoras a nivel académico y administrativo.

Por aquel entonces, Chile estaba inserto en un acelerado proceso de modernización. Numerosos tratados de libre comercio habían logrado que nuestros productos llegaran a todos los rincones del planeta. Entre 1996 y el año 2001 el país crecería a cifras superiores a un 8% anual, mientras que la inflación se mantendría en adelante en menos de dos dígitos. En marzo de 1998, Pinochet dejaba el ejército y Marcelo Ríos alcanzaba el lugar número uno en el ranking de la ATP. Existía en el ambiente una sensación de que era posible triunfar a pesar de las dificultades. Así mismo, la “apertura cultural” había llegado para quedarse y, en 1999, la película “El chacotero sentimental” pasaba a convertirse en la cinta más vista del cine chileno. La sociedad chilena continuaría cambiando en las siguientes décadas.

Al momento de ser nombrado rector de DUOC, Marcelo von Chrismar, Ingeniero Civil Industrial de la Pontificia Universidad Católica de Chile y Doctor Ingeniero Industrial en la Universidad Politécnica de Madrid, se desempeñaba como director de estudios y planificación de la Universidad Católica. A su nombramiento se sumó

el de Juan Conrads Ruiz-Tagle como presidente de la Fundación, en reemplazo de Oscar Mimica Roki. De esta forma, el Consejo de Administración de la Fundación DUOC quedó integrado por Juan Conrads Ruiz-Tagle, presidente; Marcelo von Christas Werth, director ejecutivo; Jaime Alcalde Costadoat, director económico; Juan Cristóbal Silva Labbé, director docente; Ricardo Riesco Jaramillo, consejero; Matko Koljatic Mareovic, consejero; José Rafael Vicuña Errázuriz, consejero; y Jorge Fernández Parra, secretario general.

### Treinta años de existencia

Al asumir Marcelo von Christas, la institución celebraba treinta años de vida. Hasta aquel momento muchos hombres y mujeres de todos los rincones de Chile habían tenido relación con el otrora Departamento Universitario Obrero Campesino, que por aquel entonces tenía cerca de 20.000 alumnos. El acto conmemorativo central tuvo lugar el 29 de octubre en la sede de Antonio Varas, jornada en la que Monseñor Francisco Javier Errázuriz, Arzobispo de Santiago y Gran Canciller de la Pontificia Universidad Católica, presidió la Misa de Acción de Gracias. Posteriormente, en el salón de honor de la sede y ante el Arzobispo de Santiago, el rector de la Universidad Católica y el ministro de Educación, el rector de DUOC hizo pública la cuenta anual de la institución y se premió a los mejores profesores de cada sede, en un acto que fue transmitido por videoconferencia a Valparaíso, Viña del Mar y Concepción.

En dicha ocasión, el rector Juan de Dios Vial Correa reafirmó la originalidad e importancia del proyecto educativo de DUOC. En tanto obra de la Universidad Católica, DUOC satisfacía un mandato fundacional largamente postergado: la formación de técnicos para el país. Sin embargo, la estructura tradicional de la universidad -institución de origen medieval- difícilmente podía ajustarse a las necesidades de una estructura productiva en constante renovación. Por el contrario, instituciones *ad hoc* como DUOC, que poseen regímenes académicos y administrativos flexibles, marcan una diferencia fundamental para la Educación Técnico Profesional. En las palabras del propio rector: *“La mezcla de actividades muy diversas (como la académica y la técnica) no resulta favorable para la institución universitaria. Las diferencias de régimen de estudios, de organización y de exigencias al profesorado son muy grandes. Existen también algunas perspectivas de la Educación Técnico Profesional que se pueden desarrollar mucho mejor en instituciones concebidas*

*para ella que bajo el régimen universitario. Una de ellas es la educación dual en sus distintas formas, que pone al futuro profesional en contacto directo con la realidad industrial y que fuerza una interacción entre el centro educativo y la empresa, centrada en torno de aquello que es esencial para ambas organizaciones”<sup>10</sup>.*

La figura de Juan de Dios Vial Correa fue determinante en el desarrollo de DUOC. Su constante respaldo a la autonomía financiera y administrativa, y su apoyo al proyecto educativo y a la gestión de los rectores Rodrigo Alarcón y Marcelo von Christas, fueron claves para la institución. De acuerdo a Kiyoshi Fukushi, *“sus discursos marcaron el rumbo de la institución, su identidad. Lo que él hizo fue ordenar el DUOC de lo que había sido desde sus inicios y darle un perfil, una identidad propia. Y eso claramente fue un aporte extraordinario”<sup>11</sup>.*

A juicio del rector Vial, DUOC complementaba la labor formativa de la Pontificia Universidad Católica de Chile. La educación universitaria de esta y la técnica-profesional de aquella no eran de calidades disímiles ni fueron concebidas como alternativas. Por el contrario, debían resultar complementarias en un proceso de virtuosa sinergia que emana del respeto de sus particulares espacios de desarrollo y competencia. Consciente de este rol, diversas autoridades del Consejo de Administración de la Fundación y el mismo rector Vial abogaron para que DUOC pasase a llamarse en adelante *Duoc UC*.

El cambio de nombre respondía a diversas razones. Por una parte, desde sus inicios, DUOC había crecido y se había desarrollado al alero de la UC. Además, existían ya un hospital clínico, un club deportivo y un canal de televisión que llevaban en nombre de la universidad, por lo que era de toda lógica que pasara a compartir la denominación “UC”. Así, la transformación se formalizó en 1999 y terminó siendo determinante en el éxito y prestigio que tendría DUOC en los años venideros.

### Duoc UC y el modelo de formación por competencias

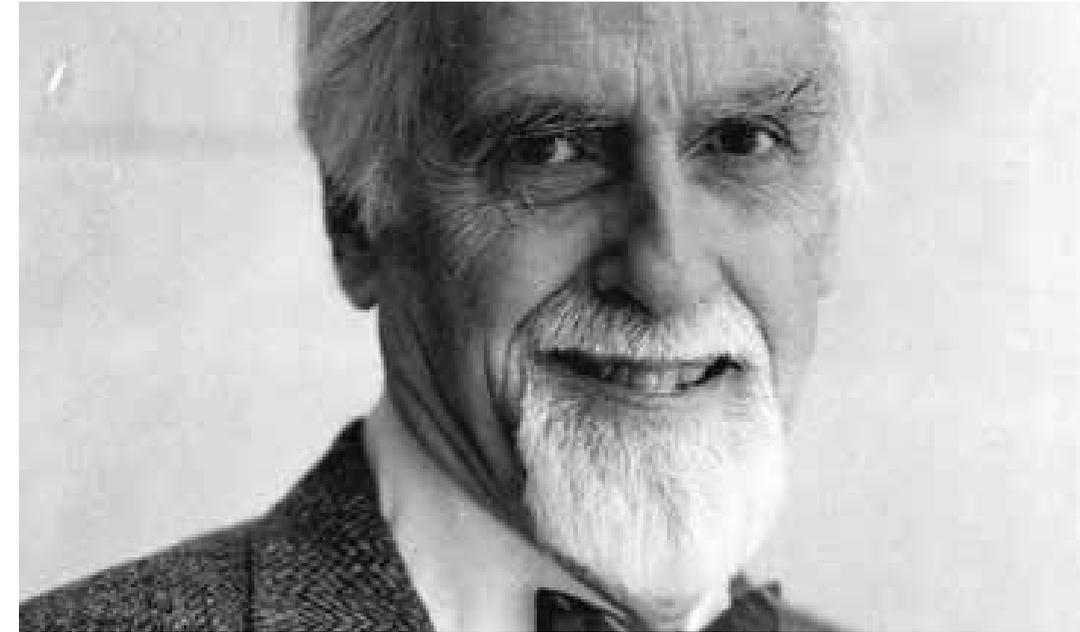
Tras la partida de Aníbal Vial Echeverría de la vicerrectoría académica en 1997, esta fue asumida por Juan Cristóbal Silva Labbé, exdirector de la sede Viña del Mar, quien impulsó transformaciones académicas fundamentales. Duoc UC dio un “giro copernicano” en su manera de impartir la formación técnico profesional, al introducir

el *Modelo de Formación por Competencias*, pionero en la educación chilena.

A nivel internacional, el “Modelo de Enfoque por Competencias” había nacido como respuesta a la crisis de los Estados de bienestar. La apertura de las economías nacionales y su consiguiente integración a un mercado globalizado y altamente competitivo obligó a una adaptación de la estructura del trabajo, de la gestión y de la organización de los sistemas productivos. Específicamente se buscaba asegurar que las personas asignadas a las diferentes labores fueran las más idóneas, siempre en función de los objetivos deseados por la organización en su conjunto. En última instancia, el “Modelo por Competencias” establece una conexión directa entre los resultados y la dotación de conocimientos y habilidades: *“En la medida en que se concede una importancia mayor, por una parte, a la formación en general y, por la otra, al carácter evolutivo de las exigencias de las tareas y a la movilidad de los puestos, el concepto de competencia tiende a imponerse en la terminología en detrimento del de la cualificación, y la cartera de competencias compite con el título escolar”*<sup>12</sup>.

Aplicado a la gestión de los recursos humanos, el “Enfoque por Competencias” entregaba respuestas efectivas a los cambios, al establecer qué conocimientos, conductas y habilidades resultan necesarios para desempeñar de forma exitosa cada cargo dentro de la organización. Pionero en la introducción de este modelo fue el psicólogo norteamericano David McClelland (1917–1998), quien a través del trabajo realizado al alero de la consultora Hay/McBer, planteó que las pruebas de inteligencia y aptitud no poseen correlación con el éxito laboral, para el que serían fundamentales las “competencias”, entendidas como características de una persona que estaban relacionadas con su desempeño laboral<sup>13</sup>. En términos pedagógicos, la incorporación del “Modelo de Formación por Competencias” planteaba que la formación no debía centrarse en la mera transmisión de conocimientos, sino en la entrega de destrezas personales para la ejecución eficiente de las tareas<sup>14</sup>. En un “Modelo de Formación por Competencias”, el educador debía facilitar el aprendizaje de los estudiantes a través de una serie de actividades didácticas, manteniendo interacciones motivadoras, abiertas y cercanas, conducentes al desarrollo de capacidades de autoaprendizaje y de habilidades generales y específicas.

Para poder realizar dicha transformación pedagógica, desde comienzos del año 2000 se realizó un proceso de levantamiento de información y consultas a docentes y a más de 480 empresas, los que derivaron, luego de años de trabajo, en un “Catálogo



David McClelland, psicólogo creador del modelo de formación por competencias



La sede de Duoc UC en la Alameda, a fines de 1999

**“Valoro el aprendizaje a través de la simulación de situaciones con el mundo real, pues esto te permite ingresar con mayor confianza a tu primer trabajo. Personalmente tengo mucho que agradecer a la institución, pues me ha permitido perfeccionarme y desarrollarme en diferentes áreas”**

**Marcela Ramírez**  
Ex alumna Duoc UC

de Competencias”. El texto se organizó en base a sectores laborales y niveles de formación, y entregó un detalle de más de mil competencias que definirían “perfiles de egreso” de titulación de profesionales y de técnicos de nivel superior en los programas que impartía la institución.

El nuevo catálogo de Duoc UC definió como “competencias” al “conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que permiten desempeñar con éxito una determinada función laboral”, y organizó la información contenida a través de mapas funcionales, un diccionario de competencias y perfiles de egreso. La institución definió, asimismo, cuatro niveles de dominio para cada una de las competencias definidas. El primer nivel, llamado básico, implicaba “conocer y comprender”, permitía realizar diversas actividades laborales por lo general rutinarias y predecibles. En un nivel medio, el egresado debía ser capaz de “aplicar y poseer habilidad”, desempeñándose de manera eficiente, con autonomía y responsabilidad en diferentes contextos, algunos más complejos y no rutinarios. El tercer nivel suponía en el alumno capacidad para “adaptar y solucionar problemas” en ámbitos de alta responsabilidad y autonomía, dando orientaciones a otras personas. Finalmente, el nivel más avanzado implicaba poder “evaluar y desarrollar nuevos enfoques”, además de diseñar, planificar y evaluar proyectos y procesos de trabajo, entre otras cosas.

Mediante este nuevo enfoque, Duoc UC reconocía que uno de los propósitos centrales de su modelo educativo era la “habilitación laboral” de sus egresados, a quienes debía proporcionar una educación de primer nivel, especialmente sintonizada con las necesidades de la industria.

#### **En busca de la excelencia académica: nuevas Direcciones de Escuelas**

A partir de 1999, fue visible en DUOC el impulso para lograr la excelencia en cada uno de sus procesos de enseñanza y aprendizaje. Así, aumentarán de manera sistemática los recursos bibliográficos a disposición de los alumnos. Al mismo tiempo se creó una Intranet y se utilizaron las nuevas tecnologías para conectar a todas las sedes de la institución con un moderno material pedagógico. Poco a poco comenzaron a impartirse cursos vía Internet, que crecieron año a año. Asimismo, las bibliotecas y salas de estudio empezaron a llenarse de computadores de última generación, a disposición tanto de alumnos como de profesores.

El cambio más significativo y trascendente, fue la puesta en marcha de cambios en el sistema de gestión académica, lo que llevó a la creación de siete direcciones de Escuelas en 1999: Ingeniería, Comunicación, Gestión Empresarial, Diseño, Recursos Naturales, Turismo y Construcción. Lo anterior debía permitir en el mediano plazo asegurar la calidad y pertinencia de las mallas curriculares aplicadas a los alumnos. Las nuevas direcciones de Escuelas comenzarían a operar como unidades de funcionamiento transversal, asumiendo la responsabilidad de velar por la calidad y pertinencia de las mallas curriculares, planes de estudio y actividades formativas de las carreras afines. Las escuelas, además, debían planificar y proyectar el desarrollo de las inversiones en laboratorios, talleres y recursos bibliográficos.

A lo anterior se sumó la creación de una unidad de estudios dependiente de la Dirección de Docencia, instancia responsable de supervisar y evaluar los procedimientos y normativas de admisión, promoción y titulación, así como la coordinación de instrumentos de autoevaluación necesarios para la supervisión periódica en la calidad de los procesos y resultados académicos<sup>15</sup>. En el año 2000 fueron creados los Consejos de Escuela, constituidos por los directores de las carreras ligadas a las respectivas escuelas con el objetivo de asesorar a los directores de las mismas. También se fundaron los Consejos Empresariales en cada una de las áreas de las escuelas y cuya misión consistía en prestar asesoría respecto a la actualización de los currículos y los programas de las diferentes carreras. Este era un esfuerzo de Duoc UC por vincularse con el medio, considerando a los empleadores como una fuente fidedigna para definir planes y programas de estudio actualizados, tendientes a entregar a los alumnos una alta empleabilidad<sup>16</sup>.

En el año 2001, Duoc UC inició un proceso de validación de su propuesta académica conforme al modelo de currículum basado en competencias laborales. Para tales efectos, al interior de los Consejos de Escuela, 24 directores y coordinadores de carreras oficiaron de “analistas de competencias laborales” y elaboraron inventarios de las competencias que cada carrera debía poseer. Lo anterior revelaba una vez más la toma de conciencia institucional. Duoc UC no buscaba ser una “universidad de menor nivel” o estar enfocada en “personas de nivel socioeconómico medio o bajo”, sino que debía ser una instancia pedagógica técnico profesional con una metodología propia que le permitiera cumplir sus fines a cabalidad.

En vistas a la actualización curricular, Duoc UC contrastó entre 2002 y 2003 el nuevo

“modelo” con los planes de estudio de todas las carreras. El objetivo era “asegurar la efectiva pertinencia de la oferta de la institución, (situando) a Duoc UC, una vez más, en una posición de avanzada, plenamente sintonizada con los esfuerzos por incrementar la productividad de los recursos humanos. La certificación de competencias laborales, por un parte, y el currículo basado en competencias, por otra, constituyen el punto de intersección entre los intereses del sistema productivo con los del sistema educacional; el Duoc UC se posiciona justamente ahí”<sup>17</sup>. La implementación de este modelo se realizó con la asesoría directa del Estado de Victoria, Australia, y permitió ajustar el perfil de egreso en base a competencias con participación del sector productivo. Este cambio de paradigma buscaba, en palabras de Kiyoshi Fukushi, darle pertinencia a los programas de estudio<sup>18</sup>.

#### **Cambios en la educación superior chilena: financiamiento y búsqueda de calidad**

El énfasis en la excelencia académica y en actualizar los planes y programas de estudio a la luz de los nuevos requerimientos de la industria era, a fines de la década de 1990, un tema cada vez más comentado en el ámbito de la educación superior chilena. Los esfuerzos desplegados por Duoc UC no eran aislados, sino que se encontraban en plena consonancia con las preocupaciones del mismo gobierno de Frei y del Ministerio de Educación en relación a la Educación Técnico Profesional chilena.

En 1997 el gobierno de Eduardo Frei Ruiz-Tagle (1994-2000) había establecido una política de educación superior centrada en siete objetivos: promover la calidad, fomentar la equidad, aportar al desarrollo de la cultura, vincularse con el desarrollo nacional y fomentar la investigación, regionalización, internacionalización y la consolidación de la diversidad institucional existente<sup>19</sup>.

La agenda educativa de 1997 constituyó el primer intento por introducir reformas estructurales al modelo de educación superior establecido en 1980. Centrándose en mejorar la cobertura y la calidad, el gobierno expandió considerablemente el gasto destinado a la educación pública, asistencia entregada a través de una serie de instrumentos como el “Fondo Solidario de Crédito Universitario” y el “Crédito Corporación de Fomento de la Producción” (CORFO) para pre y postgrado, entre otros beneficios.

Sobre la calidad, fue puesto en marcha un “Programa de Mejoramiento de la Equidad y la Calidad de la Educación Superior” (MECESUP), financiado conjuntamente por el Gobierno de Chile y el Banco Mundial. MECESUP había surgido del alineamiento entre la política nacional y las orientaciones que promovían agencias multilaterales como el Banco Mundial y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). La alianza entre el Gobierno de Chile y el Banco Mundial contemplaba la inyección de 241 millones de dólares a cinco tipos de programas<sup>20</sup>.

**Duoc UC y el acceso a fondos públicos:  
 innovación académica y vinculación con el medio**

La implementación del MECESUP<sup>21</sup>, entre los años 1999 y 2003, significó un gran aporte al mejoramiento en la calidad de las instituciones de educación superior del país, principalmente por el volumen de recursos disponibles. Por aquel entonces, la Dirección Ejecutiva impulsó a quienes formaban parte de la institución a concursar para acceder a fondos públicos en vistas a seguir mejorando la calidad de la enseñanza impartida en Duoc UC. El impulso interno para mejorar los procesos de aprendizaje, mediante el enfoque de competencias, recibía apoyo del Estado, cuyos fondos debían permitir al mismo tiempo una “vinculación con el medio” a través de diferentes instituciones internacionales, empresas o facultades de la Universidad Católica.

MECESUP no fue el primer fondo concursable al que pudo acceder Duoc UC en aras del mejoramiento de la calidad. En 1991, la “Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica” (CONICYT) creó el “Fondo de Fomento al Desarrollo Científico y Tecnológico” (FONDEF), para contribuir al aumento de la competitividad de la economía nacional a través del apoyo a proyectos de “investigación y desarrollo” (I+D). En 1998, Duoc UC obtuvo y ejecutó su primer proyecto FONDEF, denominado “Diseño de un Sistema Integrado de Producción y Mercado”, que fue realizado en conjunto con CTI y el Instituto Europeo de Diseño. A partir de este, se creó el Centro de Diseño y Desarrollo Integrado de Duoc UC, instancia de transferencia de conocimientos y experiencia. En el marco de este programa, el rector Marcelo von Christmar y el director del Centro de Diseño y Desarrollo Integrado visitaron el Centro Europeo de Diseño, además de diversas universidades del viejo mundo, estableciendo convenios de cooperación entre estos y Duoc UC<sup>22</sup>. Al año siguiente



*Parte de los colaboradores de Duoc UC en una jornada de trabajo en Marbella*



*El presidente Frei introdujo importantes reformas a la Educación Superior en Chile*

se presentó un nuevo proyecto al FONDEF, destinado a utilizar las técnicas y procedimientos del diseño para elaborar currículos más eficientes para la formación de diseñadores industriales. Como objetivo secundario se buscaba extrapolar estas estrategias a otras carreras de educación superior. A este fondo postularon de manera conjunta Duoc UC, la Facultad de Educación y la Dirección de Educación a Distancia (TELEDUC) de la Universidad Católica<sup>23</sup>. A las instituciones mencionadas se sumaron como colaboradores “The University of Art and Design” de Helsinki y las empresas “Design Innovation” de Milán (Italia), “Microgeo Limitada”, “Compañía Tecno Industrial S.A.” y “Cristalerías de Chile S.A.”. Uno de los resultados de este trabajo conjunto fue el “Primer Diccionario de Competencia Laborales en Diseño”, manual que contó con la asistencia de expertos como Vesna Popovic (Queensland University of Technology), Carmelo di Bartolo (Design Innovation) y Josep Tresserras (Universidad de Girona)<sup>24</sup>.

En el año 2002, coincidiendo con el décimo aniversario del FONDEF, se aprobó el proyecto “Diseño de un modelo de autoaprendizaje a base de competencias sobre plataforma TI, para nivelar la educación de adultos”. Este proyecto tuvo un costo cercano a los \$900 millones (\$200 millones serían aportados por el referido concurso). Ese mismo año, en el marco de una convocatoria extraordinaria orientada a tecnologías de información, Duoc UC se adjudicó un nuevo fondo con el proyecto “Desarrollo de un Sistema Integrado de Gestión de Educación Técnica a Distancia sobre Plataformas TIC”. Finalmente, en el Programa de Transferencia Tecnológica 2002 de FONDEF, el proyecto “Desarrollo y aplicación de un plan estratégico en la unidad de negocios del centro de diseño Duoc UC” también obtiene recursos públicos para su ejecución.

El año 2001, por primera vez desde la implementación del MECESUP, Duoc UC participó en un “Concurso del Fondo Competitivo de Apoyo a la Formación de Técnicos de Nivel Superior”, y obtuvo la aprobación del proyecto “Mecánica automotriz y autotrónica: formación de técnicos de nivel superior y su articulación con otros niveles”. Este proyecto mejoró las condiciones de la carrera de Técnico de Nivel Superior en Mecánica Automotriz y Autotrónica en la sede Antonio Varas, dotándolas de 2.200 m<sup>2</sup> de equipamiento de laboratorios, talleres y nuevas salas de clases acondicionadas de acuerdo a los más altos estándares internacionales<sup>25</sup>.

Al año siguiente Duoc UC se adjudicó dos nuevos proyectos al MECESUP, que fueron

ejecutados en la sede Padre Alonso de Ovalle. En el área del turismo, el proyecto “Mejoramiento de la Calidad y Cobertura de la Formación Técnica Superior en Hotelería y Gastronomía” recibió un financiamiento de \$ 300 millones de pesos. Por su parte, en el área de la administración de empresas, el programa “Innovación y Optimización del Modelo Instruccional para la Formación de Técnicos de Nivel Superior en Administración de Empresas utilizando tecnologías de información y comunicación (TIC)” obtuvo \$ 217 millones.

En el año 2003 se sumó un nuevo proyecto: “Implementación de la red agrícola de la V Región para mejorar la calidad de la formación técnica”, proyecto aprobado por el Programa Chile Califica y liderado por la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, donde Duoc UC participaba como eslabón central<sup>26</sup>.

#### *La centralidad curricular de la Formación General*

Al implementar el nuevo modelo de “formación por competencias”, las Direcciones de Escuelas desarrollaron nuevos planes y programas académicos para cada una de sus carreras, rediseñando sus asignaturas e incluyendo la utilización de nuevas tecnologías.

Desde el año 2002 la vicerrectoría académica comenzó a trabajar en un nuevo “Programa de Formación General”. Utilizando una metodología de casos, se entendió que la ética era parte fundamental del currículo, y se profundizó en la manera de entregar una formación integral a los alumnos. Junto al diseño de los nuevos cursos del programa de formación general, se constituyó un equipo de profesores para impartir esta nueva formación. Poco a poco se fueron incorporando además competencias y habilidades propias de la “comunicación oral y escrita”, uniéndose así las competencias de empleabilidad y la capacidad para mantener relaciones interpersonales. El año 2004, el programa contaba con 70 profesores que atendieron a 11.000 alumnos distribuidos en 323 secciones de nueve sedes diferentes. Un año más tarde, un promedio de 15.000 alumnos por semestre recibió clases de 117 docentes especializados, y se puso en marcha el nuevo “Centro de Ética Aplicada”, cuyo objetivo era investigar para desarrollar e implementar planes de formación ética y profesional para contribuir al desarrollo humano en las empresas. Asimismo se fomentaron entre los alumnos actividades complementarias como la participación

en programas de formación religiosa o talleres de debate y comunicación.

A partir del año 2006 el nuevo “programa de formación general” tomó una forma más definitiva. Se buscó que este constituyera el sello distintivo del proyecto educativo de Duoc UC y que, a la vez, los contenidos impartidos en él fueran condición esencial de empleabilidad. Para que las competencias del programa se transfirieran de manera homogénea a los alumnos, se constituyeron seis programas transversales con propósitos, alcances y metodologías objetivas:

*Programa de inglés:* fue implementado como “piloto” el año 2000 en las sedes de Antonio Varas y Viña del Mar. El 2001 pasó a ser una asignatura transversal en todas las carreras de Duoc UC, con clases impartidas por profesores nativos. Tras años de mejoras y buenos resultados, el 2013 se inició una alianza estratégica con “Oxford University Press”, tras la incorporación de los textos “American English File” en todos los niveles de enseñanza (Básico, Intermedio y Avanzado). Por su compromiso con la calidad de la enseñanza del inglés, Duoc UC hoy forma parte del grupo de instituciones miembros del “Oxford Quality Programme”, recibiendo en 2015 la distinción “Oxford Quality Gold”.

*Programa de ética:* se incorporó la actualización del plan de estudios con nuevos lenguajes, contextos y mejores casos de estudio, adecuados a las realidades de las industrias específicas de los alumnos. La ética, que nacía de la propia identidad de Duoc UC y daba cuenta de una visión cristiana del mundo, debía ayudar a los estudiantes a ser mejores personas, no solo en el ámbito laboral, sino también en su vida diaria.

*Programa de lenguaje y comunicación:* se iniciaron concursos remediales y de nivelación en las habilidades de comunicación oral y escrita en idioma español. En el año 2013, el ramo “Comunicación Escrita” se comenzó a impartir en modalidad “full online”, primera asignatura de “Formación General” en esta modalidad y en el año 2014, se incorporó el procesamiento automático de las evaluaciones parciales para proveer de mejor retroalimentación a los estudiantes y docentes a lo largo del proceso de aprendizaje. A partir del año 2015, se desarrollan los cursos optativos: “Entrenamiento Comunicacional”, “Estrategias de Comprensión del Discurso Oral y Escrito” y “Alfabetización Informacional”. La última transformación del “Programa de Lenguaje y comunicación” comienza en el año 2017, a través del proceso de Creación

y Actualización de Planes de Estudio (CAPE).

*Programa de matemática:* se inicia el año 2002, luego de realizar una experiencia piloto el año 2001, consistente en incorporar una asignatura remedial que abordara las habilidades y conocimientos básicos matemáticos. Su consolidación ocurre el año 2003 con la incorporación transversal de la asignatura “Nivelación Matemática” a todos los planes de estudio. El año 2011 aparece la primera edición del libro “Nivelación Matemática”, texto de consulta y ejercitación práctica que se entrega a cada estudiante que ingresa a la institución. Hoy el programa se compone de 24 asignaturas que se imparten a más de 45.000 alumnos.

*Programa de formación complementaria:* es impartido a través de talleres de debate y comunicación, formación religiosa y deporte.

*Programa de emprendimiento:* este nuevo proyecto terminó de ser configurado a comienzos del año 2006, y gracias a él se implementaron 10 pilotos del futuro programa transversal de emprendimiento.

El programa de formación general -que ha tenido distintas modificaciones a lo largo del tiempo- representa hoy cerca del 25% de los diferentes programas de estudios que cursan los jóvenes matriculados en Duoc UC.

### **La Dirección de Asuntos Estudiantiles**

Es prácticamente imposible enumerar la enorme cantidad de actividades complementarias a las propiamente académicas desarrolladas en Duoc UC entre los años 1998 y 2010. Con los estudiantes en el centro de la misión institucional, el año 2006 se crea la Dirección de Asuntos Estudiantiles para buscar su desarrollo integral, coordinar las asignaciones de ayudas socioeconómicas y organizar todo tipo de actividades deportivas, recreativas y culturales.

Desde fines de los años 90 se realizaban diversas actividades de extensión en cada una de las sedes. Charlas, seminarios, talleres, actividades deportivas y artísticas formaban parte de un amplio menú disponible para los alumnos. Estas actividades extracurriculares, además de propender a la formación de los estudiantes, permitían

a la institución vincularse con el medio que los rodeaba y prestar un servicio a la comunidad. Participaban en ella empresarios, líderes sociales, autoridades y personalidades del mundo cultural. Muchas estaban abiertas a los parientes de los alumnos o a los vecinos de los edificios en los que se realizaban y permitían, además, que en un ambiente lúdico y de colaboración, los jóvenes pusieran en práctica algunos de los conocimientos y “competencias” adquiridas en sus clases formales.

A los tradicionales talleres y seminarios fueron sumándose charlas de difusión en colegios, campeonatos y actividades deportivas, programas de prevención de drogas, salidas a terreno, giras de estudio y eventos especializados como la “Feria Tecnológica” (en la que los alumnos de las carreras de ingeniería exponían novedosos proyectos), el “Festival de Teatro al Aire Libre”, el “Seminario de High Definition” o el “Encuentro Projecting Design Duoc UC”. El año 2006, por ejemplo, los alumnos participaron en 656 campeonatos a través de 26 ramas deportivas, mientras que en el ámbito cultural se desarrollaron 289 actividades de las que 23 mil alumnos formaron parte en ámbitos tan variados como la música, la danza, la pintura, el teatro, el cine y la escultura<sup>27</sup>.

#### La Dirección de Pastoral

Duoc UC, como institución cristiana, se ha caracterizado por su continuo trabajo pastoral en el ámbito extracurricular. Si bien su labor evangelizadora se remonta a sus orígenes, en tanto una obra de la Iglesia dependiente de la Universidad Católica, la publicación de la Constitución Apostólica “Ex Corde Ecclesiae” (1990) del Papa Juan Pablo II le dio un renovado impulso. En dicho documento, el Sumo Pontífice afirmaba que las entidades de educación superior católicas debían “*garantizar de forma institucional una presencia cristiana en el mundo universitario frente a los grandes problemas de la sociedad y de la cultura (...) En una palabra, siendo al mismo tiempo Universidad y Católica, ella debe ser simultáneamente una comunidad de estudiosos que representan diversos campos del saber humano, y una institución académica en la que el catolicismo está presente de manera vital*”<sup>28</sup>.

La rectoría de Marcelo von Christmar asumió un compromiso formal con la pastoral y con la misión evangelizadora de Duoc UC. En septiembre de 1998 se consagró el oratorio de la sede San Carlos al Sagrado Corazón de Jesús, patrono de la Universidad

**Lo que trato de entregar a mis alumnos son valores. Yo provengo de una familia cristiana, estoy en una institución cristiana y hay que entregar valores. El campo laboral exige mucho, exige tecnología, exige conocimiento. Pero lo que uno lleva como formación cristiana, eso tiene que estar siempre, siempre se tiene que manifestar”**

**Mario Droguett**

Profesor Duoc UC, sede Alameda

Católica, y en octubre del mismo año fue bendecida la capilla de la sede de Viña del Mar. En adelante se puso especial hincapié en que todas las sedes dispusieran de oratorios o capillas y de sacerdotes que asistieran a los estudiantes, administrativos y profesores. Desde aquel año se incorporaron capellanes en cada una de las sedes, con una dedicación de al menos media jornada.

En 1999 se organizó la primera actividad misional de Duoc UC, rememorando las actividades voluntarias realizadas por los primeros profesores de la Institución a fines de los años 60. En enero del año siguiente, bajo el lema “ayudar, aprender y construir”, se dio inicio a la primera etapa del proyecto “Punitaqui 2001-2005: Nuestra Obra”, dirigido a entregar formación religiosa y capacitación técnica y a impulsar la reconstrucción de capillas, escuelas y espacios comunitarios en Punitaqui. A través de un proyecto de impronta cristiana, estudiantes y docentes de carreras como Dibujo Arquitectónico, Construcción, Diseño de Ambientes y Muebles, Ingeniería en Electricidad, Informática y Comunicación Audiovisual dejaron en aquella ocasión una huella indeleble en la zona. En la primera etapa más de cien alumnos, cuatro sacerdotes y seis profesores participaron de las misiones, número que fue creciendo en el tiempo.

Las misiones en Punitaqui continuaron realizándose en enero de cada año, a la vez que en cada una de las sedes los estudiantes, profesores y administrativos recibían los sacramentos y atención pastoral. Así, en 2005 se creó la Dirección de Pastoral, entidad que instaló coordinadores laicos en todas las sedes de Duoc UC, quienes se sumaron al trabajo que ya hacían los capellanes. Las áreas de acción de estos nuevos coordinadores eran las de Pastoral, Misiones y Solidaridad. Ese año se ejecutaron Misiones de invierno y verano en las localidades de Colbún, Panimávida y Parral. Asimismo concluyó exitosamente el proyecto “Punitaqui 2001-2005: nuestra obra”, proyecto tras el cual se reconstruyeron una serie de iglesias dañadas por el terremoto de octubre de 1997. Respecto al área Solidaria, se inició el “Proyecto Nazaret”, instancia donde los alumnos de Duoc UC realizaron tareas de acompañamiento, capacitación y educación para personas con diferentes tipos de carencias.

A contar del año 2009, por primera vez las actividades de la pastoral misionera y solidaria fueron organizadas y lideradas por los propios alumnos. Durante aquel verano, 320 estudiantes viajaron a Purranque, mientras que en invierno 418 lo hicieron a los alrededores de Chillán. Respecto al Proyecto Nazaret, 473 voluntarios

trabajaron en 32 instituciones de beneficencia<sup>29</sup> asistiendo a ancianos, jóvenes y niños en riesgo social. Actualmente, más de mil estudiantes participan en las misiones organizadas por Duoc UC cada año.

Lo anterior se fue haciendo en complemento con el trabajo eucarístico y sacramental, que comprende el fortalecimiento de la fe a través de la realización de periódicas misas en las capillas de todas las sedes de Duoc UC y la entrega de sacramentos, con especial énfasis de la confirmación<sup>30</sup>.

### *Acreditación Institucional de Duoc UC*

En 1999 había puesto en marcha el “Programa de Mejoramiento de la Calidad y la Equidad de la Educación Superior” (MECESUP), dando origen a un período de “autorregulación y compromiso institucional” (Espinoza y González, 2012). Hasta ese año era el Ministerio de Educación el organismo encargado de velar por la calidad de las instituciones educativas, en un procedimiento simple y poco exigente. Con la promulgación de la “Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza” (LOCE), se creó el “Consejo Superior de Educación”, organismo autónomo y con representatividad de diversos sectores de la sociedad, que pasaría a ser el encargado de velar por la marcha y la calidad del sistema<sup>31</sup>. Con la implementación del MECESUP, se crea además la “Comisión Nacional de Acreditación de Pregrado” (CNAP) con dos objetivos claros. En primer lugar, debía llevar a cabo experimentalmente procedimientos voluntarios de acreditación de programas de pregrado pertenecientes a instituciones autónomas de nivel universitario y profesional. Además, debía proponer un sistema permanente de aseguramiento de la calidad<sup>32</sup>.

En el año 2002, la CNAP invitó a participar a su programa piloto de acreditación a todas las instituciones autónomas de educación superior, entre las que se encontraba Duoc UC. Dicha invitación supuso un enorme desafío, e implicó un esfuerzo conjunto profundamente movilizador<sup>33</sup>, lo que fue coronado el 13 de agosto del 2004, día en que la CENAP acreditó a Duoc UC por seis años en las áreas de gestión institucional y docencia de pregrado, reafirmando el trabajo que venía haciéndose con anterioridad.

El 11 de octubre de 2005 el Centro de Formación Técnica Duoc UC también obtuvo

la acreditación por un período de 6 años. La acreditación institucional tanto del CFT como del IP fue posible gracias a la obtención de la plena autonomía en el año 2001.

Casi un año más tarde, el 23 de octubre de 2006, se promulgó la Ley 20.129, que dio origen al “Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior”. Entre las funciones de dicho sistema se hallaba la entrega de información, licenciamiento y la acreditación de instituciones y programas<sup>34</sup>. De acuerdo a lo establecido en ella, la acreditación podía variar entre uno y siete años para instituciones y carreras de pregrado y diez años para los programas de postgrados. Al momento de su vencimiento, tanto programas de pregrado como de postgrados podían someterse a un proceso de evaluación para ser re-acreditados. Así, el sistema de aseguramiento de calidad chileno pasó a caracterizarse por su respeto a la autonomía institucional y su carácter voluntario (salvo en las carreras de medicina y pedagogía).

#### *Cambios en el financiamiento de la educación superior y el Crédito con Aval del Estado (CAE)*

El tercer gobierno de la Concertación, presidido por Ricardo Lagos Escobar (2000-2006), convocó durante su mandato presidencial a instituciones de enseñanza terciaria a un Foro de Educación Superior para abordar tres problemáticas básicas: *“los nuevos desafíos de la sociedad del conocimiento y el desarrollo productivo; el rol del estado en la educación superior, y la articulación del sistema con el propósito de facilitar la movilidad de los estudiantes y ofrecerles múltiples vías de entrada y salida en un proceso de formación continua a lo largo de la vida”*<sup>35</sup>. Tras la actividad, las autoridades propusieron aumentar y mejorar el esquema de ayuda económica a los estudiantiles. Esta atención respondía a la constatación de que, a pesar del aumento en un 30% entre los años 1999 y 2001 de los recursos destinados al “Fondo Solidario de Crédito Universitario”, su incidencia había sido baja. Así, de acuerdo al diagnóstico de la Ministra de Educación Mariana Aylwin, a pesar del aumento en los recursos públicos, el número de beneficiados permanecía estancado en 130 mil jóvenes.

Para abordar el tema se propuso focalizar las becas y créditos con alto subsidio público en los estudiantes de menores recursos, mientras que para los jóvenes de clase media se impulsó un sistema de préstamos con intereses más altos.



//

***Duoc UC es un proyecto antiguo, pero que ha tenido la capacidad de ir cambiando en el tiempo. Mantiene su identidad de servicio inspirado, por cierto, en la doctrina de la Iglesia e inspirado en lo que es el primer centro de formación técnica, el cual ustedes nos han regalado”***

**Ricardo Lagos Escobar**  
Presidente de la República (2000-2006)

Este proyecto dio origen al “Crédito Estudiantil con Garantía Estatal”, beneficio establecido el año 2005 mediante la Ley 20.027. A diferencia del “Fondo Solidario de Crédito Universitario”, al que solo podían acceder alumnos matriculados en universidades del Consejo de Rectores (CRUCH), el “Crédito con Aval de Estado” (CAE) favorecía a estudiantes inscritos en todo tipo de instituciones de educación superior que estuviesen debidamente acreditadas. Este sistema de beneficios aumentó considerablemente la matrícula en dichos establecimientos, permitiendo que más jóvenes pudiesen acceder a la Educación Superior<sup>36</sup>.

Con el Crédito con Aval del Estado (CAE), Duoc UC tuvo la oportunidad de dar acceso a Educación Superior Técnico Profesional de calidad a muchos jóvenes que hasta el momento se encontraban imposibilitados de acceder a ella. Desde el año 2005 al 2010, Duoc UC pasó de tener 30.501 a 56.832 estudiantes, y en el mismo período los alumnos con algún tipo de apoyo pasarán del 2,4% al 33,7%. El acceso a nuevas fuentes de financiamiento marcó un punto de inflexión para el crecimiento de la organización, tal como dará cuenta la continua expansión territorial hacia la periferia de las grandes ciudades y el ininterrumpido mejoramiento y desarrollo de la infraestructura institucional.

#### *Un nuevo modelo formativo en busca de las periferias: desarrollo de infraestructura*

Una de las características de la rectoría encabezada por Marcelo von Christmar estuvo dada por el elevado aumento de estudiantes matriculados. Duoc UC pasó de 14.419 matriculados en 1998 a 56.832 el año 2010<sup>37</sup>. Para ser capaces de albergar tal cantidad de alumnos, la institución debió pasar de 58.108 m<sup>2</sup> construidos el año 2001 a 144.124 m<sup>2</sup> el año 2010.

De alguna manera, este crecimiento respondía a la visión de que para transformarse en referentes a nivel nacional y mejorar significativamente la Educación Técnico Profesional en Chile, Duoc UC debía formar a la mayor cantidad posible de estudiantes. Además, las nuevas sedes debían construirse en las “periferias”, en lugares donde los jóvenes no tuvieran todavía acceso a una educación superior técnica de calidad.

El desarrollo de nueva infraestructura fue de la mano de los cambios introducidos

**Para mí es muy importante trabajar aquí. Yo dejé otro trabajo para venir a Duoc UC y de esta forma poder aprovechar las becas a funcionarios y darles educación y bienestar a mis hijos. Eso fue hace casi 16 años. Gracias a la institución he podido surgir junto a mi familia”**

**Patricio Villagrán**  
Auxiliar de seguridad, sede Antonio Varas

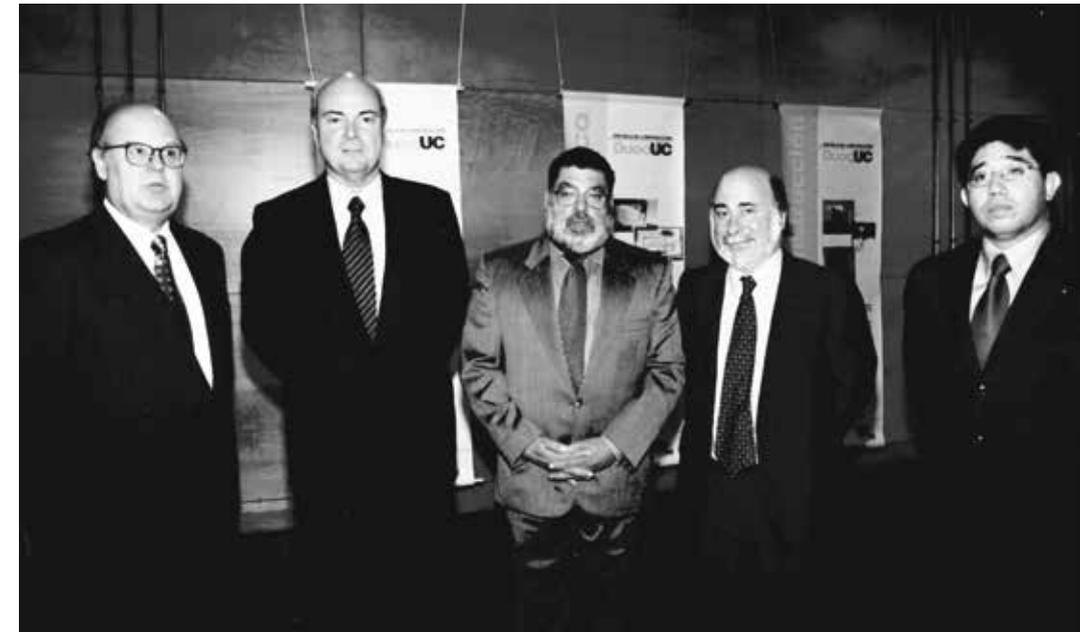
a través del nuevo modelo de formación por competencias. Todos ellos debían ser capaces de servir a una educación práctica, donde los estudiantes aprendieran haciendo. Cada nuevo edificio fue pensado desde una perspectiva pedagógica, por lo que se buscaba que la misma disposición física y sus detalles estéticos –como tuberías a la vista, por nombrar solo alguno- sirvieran a los alumnos para aprender. Los diseños fueron variados y sencillos, con formas cuidadas y de estructura sólida. Ellos debían ser además la cara más visible que la institución mostraría a la sociedad.

Un aspecto muy importante en relación a los edificios tuvo que ver con la “alta calidad” tanto de los materiales como de las construcciones realizadas. La comprensión de que los estudiantes de Duoc UC requerían altos estándares, llevó a que cada una de las nuevas obras realizadas fuera fruto de esa premisa. En consonancia con lo anterior, se contrataron profesionales y estudios de gran reputación, como Juan Sabbagh, Premio Nacional de Arquitectura, de quien dependieron muchos de los proyectos arquitectónicos institucionales realizados en los años venideros.

*Centro Tecnológico de la Construcción (2000)*

El Centro Tecnológico de la Construcción, en el que colaboró activamente Santiago Plant (QEPD), fue un hito para la Educación Superior Técnico Profesional chilena y se desarrolló como un espacio de enseñanza de alto nivel orientado a cubrir la formación del área de la construcción, en todas sus especializaciones y modalidades. A través de él se estableció una red internacional de cooperación con instituciones de educación superior peritos en el área, como son la Escuela de Arquitectos Técnicos de la Universidad Autónoma de Madrid y el Leeds College of Building de Inglaterra. Asimismo, se desarrollaron nexos con el sector industrial, permitiendo establecer un canal entre los adelantos e innovaciones tecnológicas y su uso práctico por parte de profesores y alumnos. Entre las empresas del rubro de la construcción vinculadas figuraban Indura, Masisa, Procobre y Sika<sup>38</sup>.

El desarrollo del proyecto requería de una edificación tecnológicamente de última generación, lo que debió ser conciliado con el resguardo patrimonial del antiguo Edificio García de calle Alameda, ubicado en un barrio erigido como zona de preservación histórica. Este proyecto de 11.000 m<sup>2</sup> realizado por los arquitectos Juan y Mariana Sabbagh contemplaba el rescate de elementos formales de la construcción original como el ochavo, fenestraciones regulares, la marquesina y un carácter de apoyo peatonal. La fachada resguardada fue protegida por una pantalla



*Al centro, Santiago Plant (QEPD), director de la Escuela de Construcción el año 2000*



*Reunión anual de colaboradores de Duoc UC, 2004*

de cristal serigrafiado como tamiz térmico, acústico y visual que cambia en relación de la hora del día<sup>39</sup>. El interior del edificio fue totalmente demolido para dar paso a una estructura de marcos rígidos de hormigón armado, cerramientos de cristal, acero y hormigón a la vista, cubiertas de losa de hormigón y cristal sobre estructura de madera y pavimentos de madera y piedra pizarra.

El Centro Tecnológico de la Construcción fue inaugurado el 8 de mayo del 2001 con la presencia del presidente de la República, Ricardo Lagos Escobar, el rector de la Pontificia Universidad Católica de Chile, Pedro Pablo Rosso, y el rector de Duoc UC, Marcelo von Chrismar. El encargado de liderar el centro fue Kiyoshi Fukushi, a la sazón, director del Centro Tecnológico de la Construcción desde el año 2000 hasta el 2005<sup>40</sup>. Ese mismo año se implementaron los laboratorios de instalaciones sanitarias, laboratorio de instalaciones eléctricas equipado con tecnología de Lorenzo de Italia, laboratorio de ensayo de gas, laboratorio de confección y muestra de hormigón, laboratorio de asfaltos, laboratorio de morteros, laboratorio de suelos y laboratorio de ensayos destructivos de hormigón, estas últimas con máquinas Matest de Italia.

#### *Centro Tecnológico Agrícola de Quillota*

Con una lógica análoga a la que llevó a la construcción del Centro Tecnológico de la Construcción, en Quillota los alumnos también necesitaban trabajar en ambientes que simularan la realidad en la que se desempeñarían profesionalmente. El año 2001 se implementó un Centro Tecnológico Agrícola frente a la ciudad de Quillota. Emplazado en 4,7 hectáreas, se construyó un edificio de 1185 m<sup>2</sup> que incluía tres salas de clases, laboratorio de computación una sala de conferencias y oficinas administrativas. Además se habilitaron otros 1210 m<sup>2</sup> para invernaderos de propagación de distinto tipo<sup>41</sup>.

#### *Remodelación y ampliación de las sedes Antonio Varas, San Carlos de Apoquindo y Padre Alonso de Ovalle*

A finales del 2003 se iniciaron las obras de remodelación de la sede Antonio Varas. Si bien se preservó el estilo histórico del edificio, ex Colegio Alemán, se construyeron 4.240 m<sup>2</sup> para readecuar salas de clases, recintos docentes y pasillos y se levantó el Centro Tecnológico de la Salud, el Centro Tecnológico Automotor, complejos didácticos de electricidad y tecnología integrada que simulan la realidad industrial del país, laboratorios computacionales, un Centro Tecnológico de Idiomas y salas de videoconferencias<sup>42</sup>.

Siguiendo la misma línea de la sede original, el mismo año 2003 se iniciaron las obras de ampliación de la sede San Carlos de Apoquindo, diseñada por el arquitecto Cristián Undurraga. En una primera etapa, se remodeló y amplió totalmente el Centro de Diseño, espacio de 740 m<sup>2</sup> que incluyó 9 talleres, 2 salas de fotograbado, 2 salas de mesones y pañol. La segunda etapa, iniciada en septiembre del 2004, incrementó la superficie edificada de la sede en 5.050 m<sup>2</sup><sup>43</sup>.

El ímpetu modernizador y renovador también tuvo impacto en la sede Padre Alonso de Ovalle, campus que casi duplicó su superficie edificada, de la mano de cambios liderados por el arquitecto Juan Sabbagh. En primer lugar se intervino el Palacio Eguiguren y sus cinco casas contiguas, buscando conservar la funcionalidad original del inmueble, para lo cual se conservó el hall monumental. En el cuarto nivel se situaron las oficinas administrativas, mientras que en las otras cinco casas fueron ubicados los recintos docentes. Concluida esta primera etapa, además de las carreras tradicionales que se impartían en la sede<sup>44</sup>, debutaron el *Centro Tecnológico de Entrenamiento de Hotelería y Gastronomía* y un *Centro Tecnológico de Desarrollo de la Educación* (e-learning)<sup>45</sup>. El año 2008 se inició la segunda fase de la remodelación de la sede, basada en una intervención a una de las casas colindantes.

#### *Nueva sede en Valparaíso (2002)*

En octubre del 2001, Duoc UC adquirió un terreno de 3.200<sup>2</sup> ubicado en avenida Brasil para dar inicio al proyecto de la nueva sede Valparaíso. El diseño de las nuevas instalaciones fue encargado al arquitecto Juan Sabbagh y contemplaba la creación de un inmueble de cinco plantas. La propuesta del laureado arquitecto se hizo cargo de la diversidad de la ciudad de Valparaíso (ciudad, cerros y mar), orientando vistas y espacios del edificio corporativo para hacer uso del tejido urbano circundante, retomando las alturas y las relaciones de las antiguas construcciones de bodegas y fábricas, para reconstituir la espacialidad proyectada. La nueva sede cumplió los objetivos perseguidos y su integración armónica con la comunidad y la ciudad hizo a Duoc UC acreedor del premio "Juana Ross de Edwards" otorgado por la Ilustre Municipalidad de Valparaíso el 2 de agosto del 2003, en tanto aporte al desarrollo de la ciudad.

#### *Sedes Plaza Vespucio (2002) y Plaza Oeste (2004)*

Desde sus orígenes, Duoc UC ha hecho alianzas estratégicas con diferentes organizaciones para instalar sedes en lugares que no tenían acceso a formación



Nuevo edificio de Duoc UC, sede Plaza Oeste



Nuevo campus San Andrés de Duoc UC en Concepción

académica de calidad. Continuando con esta tradición, la institución realizó una alianza con Plaza Vespucio S.A. para construir el “Centro de Desarrollo Profesional para el Comercio” en el mall Plaza Vespucio de la comuna de La Florida. Gracias a este modelo, Duoc UC podía expandirse con inversiones más modestas que las exigidas en el caso de las sedes propias: “podías llegar a Vespucio, una zona donde no estabas, no haciendo la inversión, sino que pagando un arriendo y habilitando”<sup>46</sup>.

En la esquina norponiente del mall, el arquitecto Juan Sabbagh construyó dos bloques paralelos de tres niveles con recintos comunes y salas de clases, además de una tercera estructura abocada a labores administrativas y una plaza diseñada como un espacio de recreación y reunión. La edificación de 4.730 m<sup>2</sup> “busca, a través de la ligereza y transparencia, contrastar con la dureza y la opacidad del mall”<sup>47</sup>.

Al año siguiente Duoc UC firmó un nuevo convenio con Mall Plaza para construir otra sede, esta vez en el Centro Comercial Plaza Oeste, proyecto dirigido a cubrir las necesidades educativas de la zona sur-poniente de Santiago. El edificio, diseñado una vez más por Juan Sabbagh, se organizó en tres estructuras dispuestas en torno a un patio central que articula las actividades que se desarrollan al interior del edificio. Todas estas estructuras se integraron bajo una sola gran cubierta que los unificaba en términos de imagen y funcionamiento. Como en los proyectos anteriores de Sabbagh para Duoc UC, se optó por utilizar el acero, hormigón y cristal, en un afán de potenciar “valores esenciales como la especialidad, la vocación educativa y el rol urbano del edificio”<sup>48</sup>. En los cuatro pisos construidos, se ubicaron 25 salas de clases, salas tecnológicas, laboratorios para la construcción, informática y autotrónica, una biblioteca, un auditorio, una cafetería y una capilla<sup>49</sup>.

#### *Nueva sede en Concepción (2004)*

Al igual que en el caso de Valparaíso, la antigua sede de la ciudad de Concepción no se condecía con los estándares arquitectónicos promovidos por Duoc UC. Para abordar esta situación, se adquirió un inmueble de 160.000 m<sup>2</sup> de terreno y 2.300 m<sup>2</sup> edificados ubicado en el camino que une Concepción con Talcahuano. Encargada a Cristián Prado Calvo, la sede San Andrés de Concepción se propuso como un conjunto armónico entre las edificaciones existentes y las nuevas construcciones. El año 2005, se remodeló casi la totalidad de las edificaciones antiguas, manteniendo las antiguas fachadas “que permanecen en la memoria colectiva de los penquistas”<sup>50</sup>.

La parte nueva, correspondiente a 3 edificios de diferentes volúmenes, se ubicaron en un segundo plano de la ladera donde se emplaza el conjunto, para efectos de no marcar las edificaciones antiguas. Los edificios albergan salas de clases, laboratorios, el Centro Tecnológico para la Salud y los Centros Tecnológicos de Mecánica Automotriz, Construcción y Producción Audiovisual, junto a un casino, sala de internet, plazas, patios techados y semi-techados y la capilla. Al momento de inaugurarse, la sede San Andrés impartía 28<sup>51</sup> carreras distribuidas en 9 escuelas: Comunicación, Diseño, Ingeniería, Informática y Telecomunicaciones, Administración y Negocios, Turismo, Construcción, Salud y Recursos Naturales.

*Sedes en Melipilla, Puente Alto y Maipú*

Para llegar a nuevos estudiantes de la *periferia*, y tras un acuerdo de arriendo con el Mall Leyan de Melipilla, Duoc UC instaló una sede en dicha ciudad el año 2005. Dos años más tarde, el 2007, se inauguró la primera etapa de la sede Puente Alto, proyecto que beneficiaba a toda la provincia de Cordillera, una de las más pobladas del país. Un año más tarde se dio inicio a la segunda fase de construcción de la sede, sumando 13.600 m<sup>2</sup> de nuevas edificaciones<sup>52</sup>. El año 2009 Duoc UC creó una sede en otra comuna populosa de Santiago: Maipú. Con un total de 10.200 m<sup>2</sup> de superficie, la flamante sede Maipú contaba con 26 salas de clases, 7 laboratorios de computación, centros tecnológicos en las áreas de mecánica automotriz y autotrónica, construcción y salud. Su infraestructura también contempla un centro de atención de alumnos, auditorio con capacidad para 220 personas, biblioteca, casino y capilla<sup>53</sup>.

**Un hito de vinculación con el medio: recuperación del Edificio Cousiño**

Duoc UC siempre ha buscado vincularse orgánicamente con las comunidades en las que están ubicadas sus sedes. Desde fines de los años noventa, el aporte de sus edificios a la ciudad ha sido más significativo.

Un caso emblemático es el rescate patrimonial del histórico Edificio Cousiño de Valparaíso. Los orígenes del emblemático inmueble porteño se remontan a la década de los ochenta del siglo XIX, cuando la “Compañía Explotadora Carbonífera de Lota”, de propiedad de la familia Cousiño, instala sus oficinas en el principal puerto del país. A lo largo de las décadas, la estructura fue utilizada por multitud de empresas



*El edificio Cousiño, previo a su restauración*



*Duoc UC ofreció a la comunidad de Valparaíso un edificio patrimonial de calidad*

y organismos, siendo finalmente abandonada. El 19 de julio del 1994, el Ministerio de Educación, mediante el Decreto n° 316, declaró al Edificio Cousiño “Monumento Histórico”. Ese mismo año, a través del Decreto Supremo de Interior N° 654, el sector aledaño fue declarado “Zona Típica”. Pese al reconocimiento gubernamental, la estructura siguió deteriorándose tras una serie de incendios provocados por vagabundos. Tan precaria era la situación del inmueble, que llegó a ser conocido popularmente como “La Ratonera”.

Duoc UC adquirió el derruido edificio con la intención de transformarlo en el Centro de Extensión de la sede Valparaíso. En ese momento, su estructura secundaria y las terminaciones interiores se encontraban inutilizables: solo parecían rescatables sus revestimientos exteriores, compuestos por figuras de la época, balcones y balaustas. Duoc UC había tomado la decisión del año 2007 de embarcarse en la recuperación del edificio Luis Cousiño. Tras superar la oposición interna y varios inconvenientes, en junio de 2009 la Municipalidad de Valparaíso, en una histórica ceremonia, traspasó el edificio a Duoc UC y en diciembre de aquel mismo año el proyecto de restauración fue aprobado por la Dirección de Obras y por el Consejo de Monumentos Nacionales.

El trabajo estuvo a cargo del arquitecto Juan Sabbagh, quien buscó rescatar la mayor cantidad de elementos posibles de la antigua estructura. Dadas las características de Valparaíso, Patrimonio de la Humanidad de la UNESCO desde el 2003, el nuevo “Centro del Turismo, Patrimonio y Cultura” buscaría vincular las carreras de Turismo, Gastronomía y Restauración Patrimonial con las necesidades y oportunidades de la ciudad. El “Centro de Extensión”, a su vez, debía ofrecer una considerable oferta de iniciativas y actividades gratuitas y permanentes a la comunidad porteña. En función de satisfacer ambos imperativos, los 5.000 m<sup>2</sup> construidos se distribuyeron en tres áreas: Académica, Gestión y Desarrollo.

El inmueble fue reinaugurado el 25 de abril de 2011 con una ceremonia abierta a la comunidad. Al evento asistieron más de cuatrocientos invitados y contó con la presencia del presidente de la República, Sebastián Piñera, el rector de la Pontificia Universidad Católica de Chile, Ignacio Sánchez y el nuevo rector de Duoc UC, Jaime Alcalde, quienes junto a ministros de Estado, eclesiásticos, autoridades nacionales y regionales, directivos, docentes y alumnos de Duoc UC participaron -entre otras actividades- de una recreación del Valparaíso de fines del siglo XIX en la que intervinieron más de trescientos actores.

Hoy destacan en el edificio el “Centro de Interpretación Turística” (ubicada en la entrada principal del edificio y que entrega servicios de información, asesoramiento profesional y vinculación con proveedores de servicios turísticos), los “Talleres de Restauración Patrimonial” (particularmente, talleres de Madera y Policromía), salas de clases y el “Taller de Hotelería”, sala de cata de vinos, un espacio para exposiciones de artistas locales, un restaurante-escuela, “Talleres de Gastronomía” y un teatro-cine-auditorio con capacidad para 270 personas.

### *Fin de una etapa*

Al iniciarse las celebraciones por el Bicentenario de la Independencia, Marcelo von Christmar, quien había liderado la organización desde 1998, dejó su cargo como rector de Duoc UC para asumir como nuevo director ejecutivo de Canal 13.

Durante aquellos doce años, había impulsado la implementación del modelo de “formación por competencias”, mejorando y multiplicando la infraestructura institucional y llevando nuevamente las salas de clases de Duoc UC a las periferias, a jóvenes que antes no tenían acceso a educación de calidad, multiplicando en más de cuatro veces la matrícula, que pasó de 14.419 alumnos en 1998 a 56.832 en 2010. Además, logró la primera acreditación institucional, fomentó la postulación a los más diversos fondos públicos buscando mejorar la enseñanza y los procesos de aprendizaje en todos los niveles de la organización, y promovió nuevas maneras de vincularse con el medio. Su gestión llevó a Duoc UC a convertirse en la institución de Educación Superior Técnico Profesional más grande y reconocida de Chile.



***En el corazón de nuestra misión está la formación de personas y es por ello que los alumnos son el centro de nuestras tareas y preocupaciones. Nuestro desafío es dar la oportunidad a miles de estudiantes de hacer de Chile un país grande”***

**Jaime Alcalde Costadoat**  
Rector Duoc UC (2010-2012)

### ***Las rectorías de Jaime Alcalde (2010–2012) y Bernardo Domínguez (2012–2014)***

Chile se preparaba para celebrar el bicentenario de su independencia el año 2010. La primera década del siglo XXI, había supuesto muchos cambios, tanto en el país como en el mundo. La Iglesia Católica había visto morir el año 2005 al papa Juan Pablo II, quien había liderado la institución durante un largo período. Su sucesor, Benedicto XVI, fue un papa de grandes condiciones intelectuales pero de avanzada edad. Las nuevas tecnologías, en tanto, habían llegado para quedarse. Prácticamente todos los chilenos utilizaban por aquel entonces un teléfono móvil, y cada vez más personas tenían acceso a Internet. Fruto de muchos factores, la modernización cultural ocurrida en nuestro territorio había ido generando una sociedad cada vez más horizontal, en la que los jóvenes y los adultos reclamaban espacios de mayor autonomía y libertad. El nivel de vida continuaba mejorando entre los ciudadanos, aunque la economía crecía a tasas menores que los años anteriores. La crisis económica mundial del año 2008, iniciada en Estados Unidos, había dejado una huella profunda tanto en las economías del mundo como en los gobiernos corporativos de las empresas e instituciones de mayor tamaño.

El año 2010 implicó cambios, tanto en el país como en Duoc UC. El terremoto del 27 de febrero causó graves daños en la infraestructura y cobró la vida de muchos chilenos. La institución, sin haber sufrido daños irreparables que lamentar, debió hacerse cargo poco antes de comenzar el año académico de reorganizar los espacios educativos para que los estudiantes pudieran comenzar a estudiar de acuerdo a lo

planificado. Marzo se iniciaba además con un nuevo presidente de la República. Sebastián Piñera llegaba al poder por primera vez tras una reñida elección.

Quizá el cambio más significativo para Duoc UC fue la llegada de Ignacio Sánchez Díaz a la rectoría de la Universidad Católica. Tras cumplir 10 años liderando la Universidad Católica, Pedro Pablo Rosso dejó su cargo en la rectoría, desde donde había continuado las políticas de su predecesor en relación a Duoc UC. Ignacio Sánchez, médico y académico, asumió su nuevo rol del 24 de marzo del año del bicentenario, un día antes de cumplir 49 años. Consciente de que Duoc UC debía prepararse para comenzar una nueva etapa, impulsó cambios y mejoras en el gobierno corporativo de la institución y buscó la renovación y perfeccionamiento de los equipos directivos.

Tras asumir el nuevo rector de la Pontificia Universidad Católica, Marcelo von Christmar asumió la Dirección Ejecutiva de Canal 13, que por aquel entonces tenía pérdidas millonarias que debían ser subsanadas por la Universidad. La eficiente labor realizada durante años en Duoc UC, habían puesto a von Christmar en la vitrina, y el nuevo rector confió en él para intentar recuperar financieramente un canal cuyo futuro se veía seriamente comprometido. En su reemplazo, el Consejo de la Fundación designó como rector a Jaime Alcalde Costadoat, quien había ingresado a la institución en 1985 en calidad de vicerrector económico y poseía un vasto conocimiento del funcionamiento y estructura de Duoc UC. La dirección ejecutiva quedó constituida por Gonzalo Tomarelli como prorector, Bernardo Errázuriz como vicerrector académico, Carlos Isaac como vicerrector económico y Alejandro Espejo, como secretario general.

Junto al cambio de autoridades, el año 2010 estuvo marcado por la nueva acreditación del Instituto Profesional. El intenso trabajo concluyó el 15 de agosto, día en que la "Comisión Nacional de Acreditación" acreditó al IP por un periodo de 7 años, el máximo estipulado por ley, en las áreas de gestión institucional y docencia de pregrado<sup>54</sup>. Hasta ese momento, solo dos instituciones poseían acreditación máxima: la Pontificia Universidad Católica de Chile y la Universidad de Chile. De esta forma, Duoc UC era reconocido como una de las instituciones de educación superior más prestigiosas del país. Al año siguiente, el Centro de Formación Técnica Duoc UC fue sometido a evaluación por parte de la CNA, siendo acreditado por 6 años, periodo comprendido entre el 23 de noviembre del 2011 al 23 de noviembre

del 2017, en las áreas de gestión institucional y docencia de pregrado<sup>55</sup>.

### Plan estratégico 2011-2015

Al iniciarse el año 2011, Duoc UC contaba ya con más de 71 mil alumnos. Aquel año, por primera vez en la historia del país, las instituciones de Educación Superior Técnico Profesional superaban la matrícula de las instituciones universitarias. Lo anterior venía a confirmar que tanto las empresas como el público continuaban demandando una educación práctica orientada hacia el trabajo. La institución contaba por aquel entonces con una planta docente de 2.990 profesores.

El nuevo plan estratégico, aprobado por el Consejo de la Fundación el 13 de octubre de 2010, fue presentado por el rector con estas palabras: *"El presente documento sintetiza el trabajo en el que han participado, con gran esfuerzo y dedicación, todos los estamentos de Duoc UC, para definir los objetivos y metas de la institución del próximo quinquenio. El desafío que tenemos por delante se ve reflejado en un plan de acción ambicioso, pero a la vez responsable, y nuestro mayor activo para responder fielmente a esta tarea son las personas que dan vida a esta comunidad educativa. A todos ellos, vaya nuestro reconocimiento y admiración"*<sup>56</sup>. En aquel documento, en el que habían trabajado más de 300 personas, la institución se propuso 10 grandes desafíos para los siguientes cinco años. Los objetivos estratégicos eran asegurar a todos los titulados la impronta de Duoc UC, potenciar la empleabilidad de los alumnos, aumentar el número de titulados para asegurar su impacto en la fuerza laboral, incrementar la efectividad del proceso educativo, disponer de los mejores profesores y administrativos, perfeccionar los sistemas de apoyo integral a los estudiantes, fortalecer el modelo de gestión, acrecentar la participación de la misión evangelizadora de la Iglesia, mejorar la valoración social de la Educación Superior Técnico Profesional y fortalecer la asociación estratégica con la Universidad Católica.

Siguiendo los lineamientos anteriores, Jaime Alcalde fijó la ambiciosa meta de llegar a 100 mil alumnos matriculados para el año 2015. Otro de los puntos relevantes en los que la institución hizo hincapié desde aquel período fue en disminuir las tasas de deserción, que a nivel de Educación Técnico Profesional en Chile eran cercanas al 40%. Para el año 2010, luego de hacer un gran trabajo internamente, esta alcanzó al 18% de los alumnos, cerca de cuatro puntos porcentuales menos que el año

anterior<sup>57</sup>.

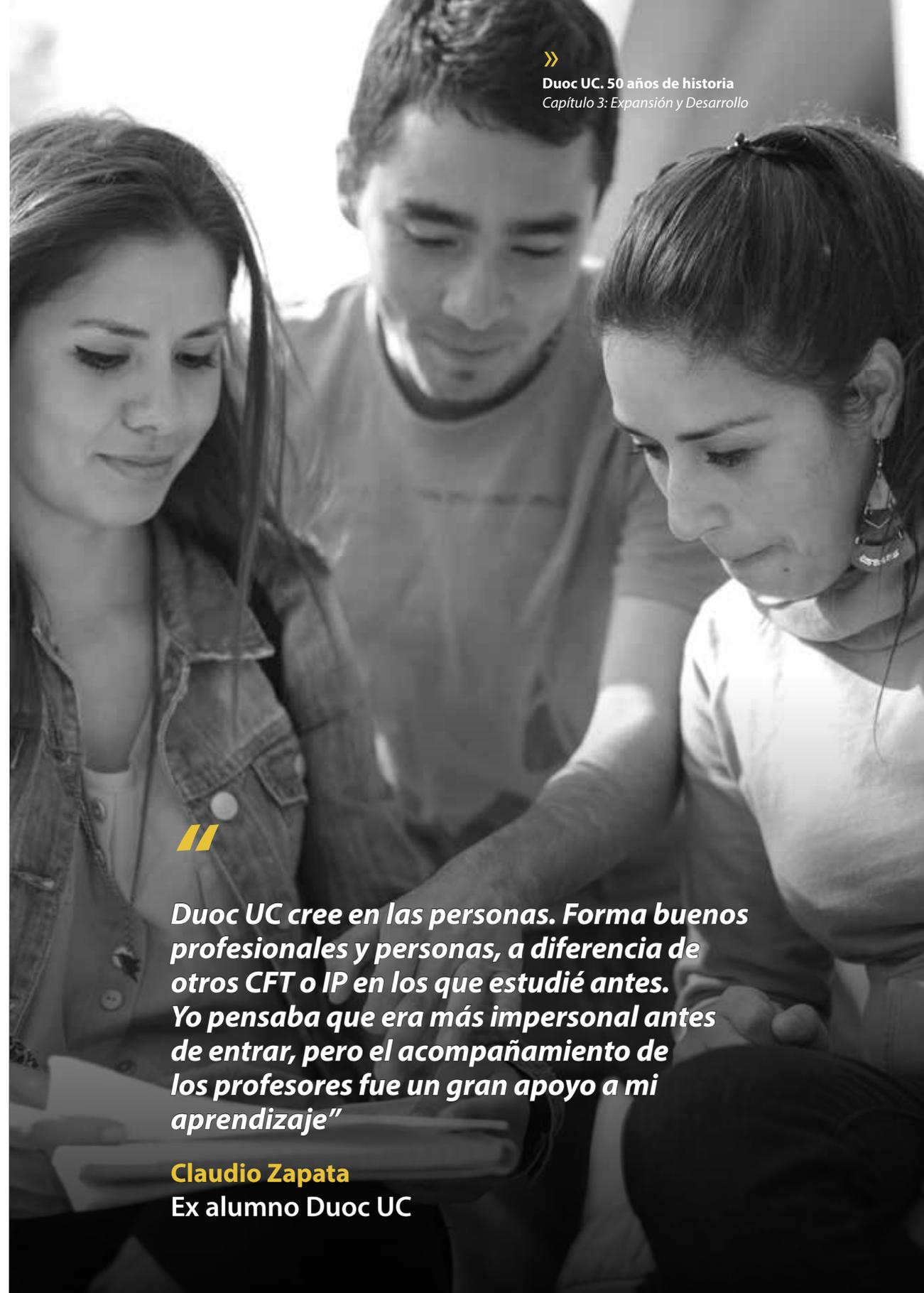
### *El Consejo de Institutos Profesionales y la nueva sede de San Joaquín*

Una de las iniciativas lideradas por el nuevo rector fue la constitución durante el año 2010 del “Consejo de Institutos Profesionales y Centros de Formación Técnica Acreditados”. Duoc UC había asumido un rol protagónico, invitando a intercambiar opiniones a los rectores de las principales instituciones de Educación Superior Técnica Profesional acreditadas. De ello surgió la idea de conformar una asociación gremial que los representara, tras lo cual diez de las principales instituciones acreditadas, representantes del 80% de la matrícula del sector, firmaron el acta fundacional del Consejo el 15 de diciembre de aquel año.

Continuando con el crecimiento en infraestructura para recibir a nuevos alumnos, de acuerdo con el plan estratégico 2011-2015, en julio de 2011 fue inaugurada la sede San Joaquín, proyecto que contempló cuatro escuelas: Ingeniería, Salud, Construcción e Informática y Telecomunicaciones. La ceremonia de apertura estuvo encabezada por el presidente de la República, Sebastián Piñera, el ministro de Educación, Felipe Bulnes, y el nuevo arzobispo de Santiago, Monseñor Ricardo Ezzati, entre otras autoridades. Concebida para atender a un importante sector de la población de la zona sur-oriente de la capital, la sede San Joaquín contaba con un total de 10.600 m<sup>2</sup> donde se distribuían 17 salas de clases, 25 laboratorios y talleres de computación, salud y mecánica automotriz y autotrónica, más un centro de atención de alumnos, un auditorio con capacidad para 190 personas, una biblioteca, salas de estar, casino y capilla.

Otra de las innovaciones de este período fue la creación del “Portafolio de Título”, como una nueva forma de titulación realizada a través de un ramo, en el que se evalúan evidencias de las Competencias Profesionales Claves recopiladas a lo largo de la carrera. Para ello el alumno, ayudado por un profesor guía, debía hacer una reflexión crítica sobre sus fortalezas y debilidades, e implementar un plan de mejora. Con esto se pretendía lograr una titulación más rápida y expedita de los alumnos.

A fines de 2012, la Dirección Ejecutiva de Duoc UC fue asumida por Bernardo Domínguez Covarrubias, quien reemplazó como rector a Jaime Alcalde Costadoat.



***Duoc UC cree en las personas. Forma buenos profesionales y personas, a diferencia de otros CFT o IP en los que estudié antes. Yo pensaba que era más impersonal antes de entrar, pero el acompañamiento de los profesores fue un gran apoyo a mi aprendizaje”***

**Claudio Zapata**  
Ex alumno Duoc UC

Este último terminaba así 27 años de aporte a la gestión y al desarrollo de la institución.

#### *Un nuevo liderazgo y cambios en el gobierno corporativo de Duoc UC*

Bernardo Domínguez Covarrubias, nuevo rector, era Ingeniero Civil de la Universidad Católica, Ingeniero Hidráulico de la Université de Toulouse y Doctor del Institut National del Polytechnique de Toulouse. Poseía además una vasta experiencia como académico de la Pontificia Universidad Católica, donde había llegado a ser Decano de la Escuela de Ingeniería. Era, además, una autoridad en temas de aseguramiento de calidad, habiendo contribuido a la creación de la “Comisión Nacional de Acreditación de Pregrado” (CNAP).

Domínguez, un hombre de perfil académico, iniciará un período de introspección, estudio y análisis de la situación de la institución para reforzar sus posibilidades de desarrollo. Durante este período, Duoc UC aumentará de manera más lenta el número de sus alumnos matriculados, buscando primero hacerse cargo del alto nivel de endeudamiento en que había incurrido la institución para financiar su vertiginoso crecimiento anterior. Se incorporará, además, un rol más significativo del directorio de la Fundación.

Bajo el liderazgo del rector Ignacio Sánchez, a fines de 2013 se modificaron de manera sustancial los estatutos de la Fundación Duoc de la Pontificia Universidad Católica de Chile, pasando su directorio a estar constituido por cinco miembros, nombrados por el Honorable Consejo Superior de la Universidad. Adicionalmente, el directorio de la Fundación pasó a ser también el directorio o consejo del Instituto Profesional y del Centro de Formación Técnica. El nuevo directorio quedó conformado por los profesores Patricio Donoso Ibáñez, Isabel Catoni Salamanca y Arturo Yrarrázaval, y por los empresarios Rolando Carmona Gómez y Rafael Guilisasti Gana. La presidencia del directorio la pasó a ocupar el profesor Patricio Donoso.

#### *Desarrollo de infraestructura: sedes de Plaza Norte y San Bernardo*

El año 2013 Duoc UC contaba ya con casi cuatro mil profesores y un total de



***Desde siempre hemos sostenido que somos personas formando personas. No puede ser de otra manera, porque para educar integralmente a nuestros alumnos necesitamos ser también personas completas, modelos a los cuales imitar”***

**Bernardo Domínguez Covarrubias**  
 Rector Duoc UC (2012-2014)

79.803 alumnos matriculados, distribuidos en 16 sedes. Aquel año se abrieron dos nuevas sedes, ubicadas en las comunas de San Bernardo y Huechuraba. Como se recordaba en la cuenta de rectoría de aquel año, *“ambas comunas exhibían un alto número de población joven, y no contaban con alternativas de formación superior técnico profesional”*<sup>58</sup>. En la sede San Bernardo se construyeron 14.709 m<sup>2</sup>, donde se impartieron 27 programas de estudio correspondientes a las escuelas de Ingeniería, Construcción, Administración y Negocios, Recursos Naturales y Salud. Por su parte, la sede Plaza Norte disponía de 7.476 m<sup>2</sup> y 15 programas de estudio de las escuelas de Administración y Negocios, Informática y Telecomunicaciones, Construcción e Ingeniería.

#### *Sistema de bibliotecas: en el centro del aprendizaje*

La transformación académica ocurrida desde el año 1999 estuvo ligada a mejoras y cambios en cada una de las bibliotecas de la institución. El año 2000 se había publicado en la Intranet institucional el primer “Catálogo Único del Sistema de Bibliotecas de Duoc UC”. Por aquel entonces, la biblioteca no superaba los 30.000 ejemplares. Diez años más tarde, las doce bibliotecas contaban con un total de 160.226 volúmenes, a los que debía sumarse la posibilidad de acceder a 25.174 revistas electrónicas y a 52.195 libros digitales y 33 bases de datos especializadas.

Durante la primera década del siglo XXI, las bibliotecas de la institución fueron evolucionando y desarrollándose de la mano de Internet. Diversas innovaciones como el catálogo interactivo Aquabrowser, la incorporación del portal CMS o la instalación del metabuscador de la base de datos EBSCO, permitieron a los alumnos acceder de manera cada vez más fácil a la información que buscaban.

Tras su llegada, el nuevo rector impulsó inmediatamente las mejoras en equipamiento de las bibliotecas. Al iniciar su período, estas ya habían alcanzado los 250.396 volúmenes impresos, los libros digitales llegaban a 128.389 y las revistas electrónicas disponibles habían superado las 452.922. Como muestra de este nuevo impulso, la inversión en infraestructura y equipamiento de bibliotecas pasó de \$18 millones en 2012 a 166 millones de pesos el año 2013, lo que llevará a que año a año la cantidad de volúmenes a disposición de los alumnos haya seguido aumentando, hasta llegar a los 329.544 volúmenes impresos en 2017. Otra de las innovaciones



***Me gusta trabajar en servicio de los alumnos y los profesores. Me gusta el trabajo de la biblioteca. Estudié para eso y en el Duoc UC he podido desarrollarme”***

**Claudia Escobar**  
Jefa de Biblioteca, sede Padre Alonso de Ovalle



Un grupo de alumnos trabaja en un proyecto en una de las bibliotecas de Duoc UC



Estudiantes en el patio central de la sede Antonio Varas

iniciadas en el año 2013 fue la introducción en las bibliotecas de la modalidad de “estantería abierta”, que permitió poco a poco que cada vez más estudiantes accedieran libremente al material bibliográfico<sup>59</sup>.

Es tal el prestigio de las bibliotecas de la institución, que muchos alumnos de la Universidad Católica recurren con frecuencia a libros existentes en Duoc UC. En vista de lo anterior, con un sentido colaborativo, se firmó el año 2014 un convenio con las bibliotecas de la UC, que permite a los miembros de ambas instituciones usar los libros y el material bibliográfico que requieran.

El crecimiento experimentado por Duoc UC durante la primera década del siglo XXI, obligó la conformación de un centro abocado a la producción y gestión de la información institucional, instancia denominada Observatorio Duoc UC, en el que las bibliotecas colaboraron técnicamente, tanto para su creación como para su operación.

Creado el año 2010 y formalizado el año 2013, el Observatorio Duoc UC tiene por objeto la difusión de información y estudios nacionales e internacionales, presentar análisis y opiniones y generar espacios de expresión y debate acerca del presente y el devenir de la Educación Superior Técnico Profesional. En última instancia, el objetivo del Observatorio es constituirse en un “referente nacional e internacional de calidad educativa por su documentación, reflexión y opinión sobre la Educación Técnico Profesional de Chile”. En su repositorio se incluyen artículos sobre políticas públicas y legislación, modelos educativos, estudios de docencia, empleabilidad, tecnología educativa, emprendimiento e innovación, entre otros. Asimismo, contiene también columnas de opinión y la emisión de boletines digitales de edición bimensual.

Bernardo Domínguez concluyó su etapa como rector en enero del año 2015. Durante aquel período de importantes cambios institucionales, supo conducir la organización siguiendo muy de cerca los lineamientos entregados por el directorio de Duoc UC.

## Notas capítulo 3

1 Discurso del señor rector de la Pontificia Universidad Católica don Juan de Dios Vial Correa al cumplirse 27 años del DUOC. 26 de Octubre de 1995.

2 *Ibid.*

3 Las carreras profesionales ofrecidas por el IP DUOC en 1995 eran las siguientes: Ingeniería de Ejecución en Computación, Ingenierías de Ejecución en Administración de Empresas con menciones en Informática, Relaciones Humanas y Finanzas, Ingenierías de Ejecución en Informática, Publicidad Profesional, Diseño de Vestuario, Diseño de Ambientes, Diseño de Muebles, Auditoría, Relaciones Públicas y Turismo Profesional. A esta oferta se sumaban las siguientes carreras de nivel técnico: Analista Computacional, Programación Computacional, Dibujo Arquitectónico, Publicidad, Contabilidad General, Administración de Empresas con menciones en Comercio Exterior, Comercialización y Finanzas y Turismo Técnico. Las carreras creadas en 1996 fueron: Diseño Gráfico Computacional, Comunicación Audiovisual, Ingeniería de Ejecución con menciones en Mecatrónica, Gestión Industrial y Electrónica, Técnico en Diseño Gráfico Computacional y Técnico en Procesos Industriales con menciones en Mecatrónica y Electrónica. En 1997 se sumaron Ingeniería de Ejecución en Gestión Forestal, Comunicación Escénica, Diseño Industrial, Ingeniería de Ejecución en Marketing, Ingeniería de Ejecución en Negocios Industriales, Técnico Audiovisualista, Técnico en Producción de Vestuario, Publicidad Gráfica, Ilustración Especializada y Técnico en Construcción.

4 En 1995 se habían adquirido 33 equipos PC IBM 486 con características multimediales para la sede Antonio Varas, 20 computadores 486-33DX para el campus Padre Alonso de Ovalle y, para la sede Concepción, equipos Macintosh 630 e IBM 330 433DX.

5 *Cuenta de rectoría de la Pontificia Universidad Católica de Chile*. Enero-diciembre 1995. Tomo I. Pág. 374.

6 Monseñor Sergio Valech presidió la "Vicaría de la Solidaridad" entre los años 1987 y 1992. Posteriormente, reestablecida la democracia, integró la "Mesa de Diálogo" entre civiles y militares (1999) y la "Comisión Nacional sobre Prisión Política y Tortura" (2003), instancia que llegó a ser conocida como "Comisión Valech".

7 Discurso rector Juan de Dios Vial por inauguración nuevo edificio DUOC, 1997.

8 *Ibid.*

9 Poco tiempo antes, en julio de 1997, Aníbal Vial Echeverría había presentado su renuncia ante el Consejo de la Fundación como vicerrector académico, luego de lo cual continuó trabajando en DUOC como vicerrector de Humanidades.

10 Discurso rector Juan de Dios Vial Correa por los 30 años de DUOC, 29 de octubre de 1998.

11 Entrevista realizada a Kiyoshi Fukushi Mandiola el día 17 de abril del 2018.

12 Mertens, Leonard (1996) *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: Cinterfor.

Pág. 63.

13 Mulder, Martin; Weigel, Tanja & Collings, Kate (2008) *El concepto de competencia en el desarrollo de la educación y formación profesional en algunos Estados miembros de la UE: un análisis crítico*. Profesorado, Revista de currículum y formación del profesorado, N° 12, Vol. 3. Pág. 4.

14 El Modelo Hay/McBer contempla competencias como orientación al logro, preocupación por orden, calidad y precisión, iniciativa y búsqueda de Información, entre otras. También son importantes para el Modelo Hay/McBer la comprensión interpersonal, orientación al servicio al cliente, impacto e influencia, conciencia organizacional, establecimiento de relaciones, desarrollo de otros, asertividad y uso del poder posicional, trabajo en equipo y cooperación, liderazgo de equipo; pensamiento analítico, pensamiento conceptual, pericia, autocontrol, autoconfianza, flexibilidad y compromiso organizacional.

15 *Cuenta de rectoría de la Pontificia Universidad Católica de Chile*. Enero-diciembre 1999. Tomo I. Pág. 34.

16 *Cuenta de rectoría de la Pontificia Universidad Católica de Chile*. Enero-diciembre 2000. Tomo I. Pág. 378.

17 *Cuenta de rectoría de la Pontificia Universidad Católica de Chile*. Enero-diciembre 2001. Tomo I. Pp. 409-410.

18 Fukushi agregaba: "Pertinencia es un concepto muy importante en la educación superior. Pertinencia es que, efectivamente, lo que tú estás formando, tenga un espacio laboral para él, y que además esté de acuerdo con los tiempos". Entrevista realizada a Kiyoshi Fukushi Mandiola el día 17 de abril del 2018.

19 Ministerio de Educación (1997) *Marco de política para la Educación Superior*. Santiago: Ministerio de Educación.

20 Dichos programas eran: fondos competitivos, aseguramiento de calidad, fortalecimiento institucional, revisión de financiamiento universitario y sistema de información pública. Cfr. con Brunner, José Joaquín (2008) *Educación Superior en Chile: instituciones, mercados y políticas gubernamentales, 1967-2007*. Pág. 211.

21 Entre los años 1999 y 2003, el MECESUP buscó modernizar la educación superior del país por medio de fondos concursables orientados a fortalecer la coordinación sectorial del Ministerio de Educación, la evaluación externa de la calidad de las universidades e Institutos Profesionales y el financiamiento de proyectos tendientes a mejorar el funcionamiento de las instituciones de educación superior. Dicho programa permitió desplegar la nueva política para la educación superior como una estrategia de cambio. El proceso de monitoreo de experiencias pilotos de acreditación y la asignación del fondo competitivo del MECESUP desembocó en la instalación de un sistema de aseguramiento de calidad a través de la "Comisión Nacional de Acreditación de Pregrado" (CNAP) y la "Comisión Nacional de Acreditación de Postgrado" (CONAP), con las que Duoc UC se relacionará a principios de la década del 2000.

22 *Cuenta de rectoría de la Pontificia Universidad Católica de Chile*. Enero-diciembre 1998. Tomo I.

- 23 Cuenta de rectoría de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Enero-diciembre 1999. Tomo I.
- 24 Cuenta de rectoría de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Enero-diciembre 2001. Tomo I.
- 25 Cuenta de rectoría de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Enero-diciembre 2001. Tomo I.
- 26 Cuenta de rectoría de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Enero-diciembre 2003. Tomo I.
- 27 Para recoger y apoyar los distintos intereses de los estudiantes, en el año 2008 se creó e implementó un sistema de delegados estudiantiles. En ese primer proceso, alumnos de todas las sedes eligieron a un total de 694 representantes. Aquel mismo año otro de los hitos fue la organización de los "Juegos Andinos Duoc UC", en los que compitieron 23 instituciones de educación superior. Con el paso del tiempo, el número de alumnos que ha participado de las distintas actividades recreativas organizadas por la Dirección de Asuntos Estudiantiles ha continuado aumentando. Las Selecciones Deportivas Duoc UC se han seguido fortaleciendo y los beneficios para los jóvenes -como un seguro de accidentes personales, entre muchos otros- han seguido contribuyendo a mejorar la vida y la formación de quienes estudian en la institución.
- 28 Constitución Apostólica del Sumo Pontífice Juan Pablo II sobre las Universidades Católicas, 15 de agosto de 1990. Pág. 5.
- 29 Entre las entidades asistidas se encuentra Aldeas S.O.S, Fundación Las Creches, Fundación Educare, Fundación Fe y Alegría, Fundación Integra, Fundación Las Rosas, Fundación Santa Clara, Hogar de Cristo, María Ayuda, Protectora de la Infancia, entre otras.
- 30 Este último contempla un proceso de acompañamiento continuo de catequistas, coordinadores de pastoral y el capellán de cada sede, además de la realización de jornadas y retiros como una manera de entregar espacios de reflexión, espiritualidad y profundización en la vida de fe a los que se prepararon para recibir sacramentos. Duoc UC continúa sembrando la semilla del cristianismo en los alumnos matriculados y en los trabajadores de la institución, dándole a cada uno la oportunidad de encontrarse voluntariamente con Jesucristo.
- 31 Espinoza, Oscar & González, Luis (2012) *Estado actual del sistema de aseguramiento de la calidad y el régimen de acreditación en la educación superior en Chile*. Revista de la Educación Superior Vol. XLI (2), N° 162. Pág. 96.
- 32 Brunner, José Joaquín (2008) *Op. cit.* Pág. 212.
- 33 Entrevista realizada a Kiyoshi Fukushi Mandiola el día 17 de abril del 2018.
- 34 Espinoza, Oscar & González, Luis (2012) *Op. cit.* Pág. 97.
- 35 Brunner, José Joaquín (2008) *Op. cit.* Pág. 213.
- 36 Desde su puesta en marcha en el 2006, hasta el 2011, el Crédito con Garantía Estatal benefició a más de 360 mil estudiantes, cifra sin parangón.
- 37 En esta cifra no contamos a los estudiantes del Liceo Politécnico Andes ni a quienes cursaban diversos programas de nivelación de estudios.
- 38 Cuenta de rectoría de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Enero-diciembre 2001. Tomo I.
- 39 Duoc UC (2008) *Once sedes 1995-2008*. Santiago: Ediciones ARQ.
- 40 Durante su primer año de funcionamiento se impartieron las carreras de Ingeniería de Ejecución en Construcción con mención en Edificación, Ingeniería de Ejecución en Prevención de Riesgos, Técnico en Construcción con mención en Edificación, Técnico Topógrafo, Dibujo Arquitectónico y Diseño de Ambientes.
- 41 El 24 de abril de aquel año comenzaron las actividades académicas en la nueva sede, tras una ceremonia a la que asistieron más de un centenar de invitados, entre los que se encontraban el presidente de la Sociedad Nacional de Agricultura, uno de los Senadores de la Quinta Región cordillera, el alcalde de Quillota, el rector de la institución y el director de la nueva sede.
- 42 Cuenta de rectoría de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Enero-diciembre 2004. Tomo I.
- 43 *Ibid.*
- 44 En la sede Padre Alonso de Ovalle se imparten las carreras de nivel técnico superior de Administración de Recursos Humanos, Administración Financiera, Comercio Exterior, Marketing, Contabilidad General mención Legislación Tributaria, Administración Hotelera, Turismo Técnico mención Empresas de Viajes, Turismo Técnico mención Tráfico y Carga Aérea
- 45 Cuenta de rectoría de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Enero-diciembre 2003. Tomo I.
- 46 Entrevista realizada a Kiyoshi Fukushi Mandiola el día 17 de abril del 2018.
- 47 Duoc UC (2008) *Once sedes 1995-2008*. Santiago: Ediciones ARQ.
- 48 Duoc UC (2008) *Once sedes 1995-2008*. Santiago: Ediciones ARQ.
- 49 Cuenta de rectoría de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Enero-diciembre 2003. Tomo I.
- 50 Duoc UC (2008) *Once sedes 1995-2008*. Santiago: Ediciones ARQ.
- 51 En la sede se impartieron las carreras profesionales de Diseño de Ambientes, Diseño Gráfico, Diseño Industrial, Informática Biomédica, Ingeniería en Mecánica Automotriz y Autotrónica, Ingeniería en Negocios Internacionales, Ingeniería de Ejecución en Acuicultura, Ingeniería de Ejecución en Medio Ambiente, Ingeniería en Administración, Ingeniería de Ejecución en Electrónica Industrial, Ingeniería en Informática, Ingeniería en Administración Turística, Ingeniería en Construcción, Comunicación Audiovisual, Publicidad y Relaciones Públicas con mención en Marketing. También se impartieron las siguientes carreras técnicas: Administración Financiera, Analista Programador Computacional, Administración de Redes Computacionales, Contabilidad General con mención en Legislación Tributaria, Dibujo Arquitectónico y Estructural, Técnico en Construcción, Gastronomía, Turismo Aventura, Técnico en Enfermería, Técnico en Laboratorio Clínico y Banco de Sangre, Técnico en Radiodiagnóstico y Radioterapia, Técnico en Electricidad y Electrónica, Comercio Exterior y Técnico en Mecánica Automotriz y Autotrónica.
- 52 Cuenta de rectoría de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Enero-diciembre 2008. Tomo I.
- 53 Cuenta de rectoría de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Enero-diciembre 2009. Tomo I.
- 54 Carreras Acreditadas IP Duoc UC 2010: Administración de Empresas, mención Marketing, 5; Administración de Recursos Humanos, 6; Administración de Ventas, 5; Administración Financiera, 6; Administración Hotelera, 7; Administración Turística, 6; Auditoría, 6; Comercio Exterior, 6; Contabilidad General, mención Legislación Tributaria, 6; Gastronomía, 6; Gastronomía Internacional, 7; Ingeniería en Administración, 6; Ingeniería en Administración de Recursos Humanos, 5; Ingeniería en Administración Hotelera, actual Dirección en Administración Hotelera, 6; Ingeniería en Gestión Logística, 5; Ingeniería en Marketing, 5; Ingeniería en Negocios Internacionales, actual Ingeniería en Comercio Exterior, 5; Turismo Técnico, mención Empresas Turísticas, 6; Actuación, 5; Comunicación Audiovisual, 6; Dibujo Arquitectónico y Estructural, 6; Diseño de Ambientes, 6; Diseño de Vestuario, 4; Diseño Industrial, 3; Técnico Audiovisual, 4; Ingeniería en Medioambiente, 6; Publicidad Profesional, 6; Relaciones Públicas mención Marketing, 5; Técnico Jurídico, 7; Ingeniería Agrícola, 6; Ingeniería en Acuicultura, 6; Técnico Agrícola, 4; Técnico de Enfermería, 4; Administración de Redes Computacionales, 5; Analista Programador Computacional, 4; Ingeniería en Conectividad y Redes, 4; Ingeniería en Construcción, 3; Ingeniería en Electricidad y Electrónica, 3; Ingeniería en Informática, 6; Ingeniería en Mecánica Automotriz y Autotrónica, 5; Ingeniería en Prevención de Riesgos, 3; Ingeniería en Sonido, 6; Técnico en Construcción, 5; Técnico en Instalaciones Eléctricas, 7; Técnico en Mecánica Automotriz y Autotrónica, 6; Técnico en Telecomunicaciones, 7; Técnico Topógrafo, 5; Tecnología en Sonido, 5.
- 55 Carreras Acreditadas CFT Duoc UC 2011: Administración de Empresas, mención Marketing, 5; Administración de Recursos Humanos, 6; Administración Financiera, 6; Técnico Jurídico, 6; Asistente Ejecutivo, 6; Comercio Exterior, 6; Contabilidad General Mención Legislación Tributaria, 4; Técnico en Gestión Logística, 6; Administración de Redes Computacionales, 6; Analista Programador Computacional, 5; Administración Hotelera, 7; Gastronomía, 6; Turismo Técnico (m) en empresas de viajes y carga aérea, 5; Administración Bancaria, actual Técnico en Servicios Financieros y Bancarios, 4; Técnico en Mecánica Automotriz y Autotrónica, 3.
- 56 Duoc UC (2011) *Plan estratégico 2011-2015*. Pág. 4.
- 57 De una u otra forma, las altas tasas de deserción en la Educación Técnico Profesional reflejan la baja calidad de muchas de las instituciones que ofrecen este tipo de educación. Duoc UC ha abogado desde el año 2010 porque todas las instituciones que imparten este tipo de educación tengan la calidad requerida tanto por los alumnos como por los empleadores (Jiménez, 2015).
- 58 Cuenta de rectoría de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Enero-diciembre 2013. Tomo I.
- 59 Agradecemos los valiosos comentarios y sugerencias sobre las bibliotecas de Duoc UC que hemos recibido de Héctor Reyes.



# ***Camino al futuro***

## Capítulo 4



**El año 2018 Duoc UC cumplió 50 años. La celebración de sus bodas de oro constituye una oportunidad de detenerse a pensar qué es lo que quiere reforzar y hacia dónde quiere dirigir sus esfuerzos en las próximas décadas”**

## Introducción

El año 2018 Duoc UC cumplió 50 años. Es lo que se conoce habitualmente como las bodas de oro, y representa para las instituciones una oportunidad de detenerse a pensar qué es lo que quiere reforzar y hacia dónde quiere dirigir sus esfuerzos en la medianía de su vida. La rectoría de Ricardo Paredes coincide con ese importante momento institucional y permite ver y cuestionar lo que Duoc UC ha hecho y hacia dónde se quiere apuntar en los años venideros.

Esta necesidad se refuerza, desde hace algunos años, porque Duoc UC se ha visto influenciado por el liderazgo eclesial del Papa Francisco, quien fue elegido para encabezar la Iglesia Católica en 2013. El primer Papa latinoamericano de la historia llamó a los creyentes a salir a las periferias existenciales, a tratar de llegar a todos los rincones del mundo con el mensaje cristiano. Duoc UC, desde sus inicios, se definió para aportar en lo que en cada momento se consideraban las periferias del país: primero, a través de la alfabetización, luego la formación de oficios; desde principios de los años 80 Educación Técnico Profesional, una alternativa a la universitaria, y en el nuevo milenio, llegando a lugares más apartados, como los campus Arauco y Villarrica y en los lugares de misión de la Pastoral.

Hoy, Chile es un país más diverso, horizontal y abierto que el de fines de los sesenta. En pocas décadas la sociedad ha experimentado profundos cambios por efecto del sostenido crecimiento económico y de la estabilidad política, que permitieron ac-

ceso masivo a la vivienda, salud y a infraestructura tecnológica, como el automóvil, la telefonía e internet y, por cierto, a la educación. En los últimos 25 años, el Ingreso Nacional Bruto per cápita aumentó en un 149%, lo que se tradujo en mejoras concretas en la calidad de vida de las personas. En el mismo lapso, la esperanza de vida creció cerca de 10 años, la media de escolaridad en adultos aumentó casi dos años y la de los jóvenes lo hizo en más de tres. De acuerdo al Informe Mundial de Desarrollo Humano, en 2016 Chile se posicionaba a la cabeza de América Latina.

Dicho progreso económico y social ha reconfigurado el horizonte de posibilidades y expectativas de los chilenos con nuevos desafíos, como reducir la desigualdad en los ingresos, el cuidado del medio ambiente, la migración, el envejecimiento de la población y la integración de los pueblos originarios, entre otros. A pesar del aumento de la riqueza, muchos jóvenes y personas de mediana edad, acostumbrados a vivir en un mundo en el que la autonomía individual es incuestionable, hacia fines de 2019, en un clima de convulsión social -concordante con el de otras latitudes-, comenzaron a deliberar públicamente sobre el tipo de país en el que querían vivir, la educación que esperaban tener y el tipo de sociedad que debían construir. En paralelo, cambios acelerados en el área tecnológica han dado paso a la cuarta revolución industrial, en la que la inteligencia artificial ha comenzado a reemplazar al hombre en muchas de sus funciones de trabajo.

Ese es el nuevo escenario al que el Directorio de Duoc UC, presidido por Patricio Donoso, ha sabido adaptarse, y en el que se han delineado nuevos caminos para guiar la institución hacia el futuro.



***Duoc UC debe entregar una formación integral y de excelencia, en sintonía y comprometida con las necesidades productivas y sociales, actuales y futuras, de forma de colaborar con el logro de una alta empleabilidad de los titulados y de que sean un claro aporte para la sociedad”***

**Patricio Donoso Ibáñez**

Presidente del Directorio Fundación Duoc UC



*El sentido y relevancia de la vinculación con el medio está asociado a lo que Duoc UC es. Tiene en ese plano un valor identitario, que encuentra su sentido en el momento mismo de su fundación. Duoc UC nace como una respuesta a las necesidades de nuestra sociedad, es decir, por sentido de vinculación con el medio. Esto le da sentido a nuestro quehacer”*

**Ricardo Paredes Molina**  
Rector Duoc UC

### *Una nueva rectoría camino a los 50 años*

A comienzos de 2015, el directorio de Duoc UC eligió como director ejecutivo de la Fundación, es decir rector de Duoc UC, a Ricardo Paredes Molina. Paredes, Ingeniero Comercial y Magister en Economía por la Universidad de Chile, y Master y PhD en Economía por la Universidad de California, Los Ángeles, quien se había desempeñado hasta entonces como académico e investigador en la Pontificia Universidad Católica. Su perfil y trayectoria seguían los criterios que se habían considerado en el caso del rector Domínguez, es decir, un académico con experiencia ejecutiva, lo que era complementado, en su caso particular, con una participación relevante en propuestas de políticas públicas. Esto último pasaría a ser muy importante en un contexto de reformas a la educación superior y de nuevas políticas tendientes a otorgar mayor relevancia a la Educación Superior Técnico Profesional en el país<sup>1</sup>.

El nombramiento del rector Paredes instaló un liderazgo para conducir al Duoc UC hacia esta nueva fase. Se trataba de enfrentar los 50 años con claridad y determinación, definiendo activamente la colaboración que, desde su propia identidad, Duoc UC podía aportar en la transformación en curso. En esa línea, se renovó la Dirección Ejecutiva para la nueva etapa, se crearon nuevas áreas y se fortalecieron otras para concretar las metas planteadas. Como vicerrector académico nombró a Andrés Vilella, ex director de la Escuela de Diseño, quien luego sería sucedido por Carmen Gloria López. En la Secretaría General y Dirección General de Aseguramiento de la Calidad designó a Kiyoshi Fukushi; en la Dirección Jurídica a Andrés Pumarino, que

sería luego remplazado por Nicolás Cubillos; en la Dirección General de Operaciones a Carmen Gloria López que, al asumir como vicerrectora académica en junio de 2016, sería sucedida por Daniela Pecchenino, quien hasta esa fecha era la directora de la Sede de Valparaíso. Como vicerrector económico y de gestión designó a Velko Petric. Por último, y por las necesidades y nuevos focos institucionales, se crearon la Dirección General de Vinculación con el Medio, Empleabilidad y Comunicación y la Dirección General de Identidad y Misión, que quedaron a cargo de Claudio Duce y Gonzalo Siade, respectivamente.

**Fortaleciendo la identidad a partir de un nuevo plan de gobierno**

Uno de los primeros desafíos de la nueva Dirección Ejecutiva fue actualizar su identidad y misión -quiénes eran y hacia dónde querían llevar a Duoc UC-, y establecer una política para gestionar y potenciar la vinculación con el medio. Paralelamente, había que asegurar sustentabilidad a un proyecto de alto impacto, altos estándares de calidad y exigencia, para dar continuidad y abrir nuevas posibilidades de crecimiento frente a los desafíos por venir.

Para dar un relato y dirección, se actualizó el Proyecto Educativo, el que reafirmó los criterios y principios que sustentan al proyecto institucional: el centro de la labor formativa eran los estudiantes y el educador debía ser un modelo al servicio de la verdad y del alumno. De igual manera, se reafirmó la necesidad de una formación integral, en la que los planes de estudio debían no sólo ser pertinentes, sino estar estandarizados, mientras que el foco metodológico debía ponerse en un saber práctico, teniendo conciencia de que los cambios tecnológicos demandaban innovación, calidad y un aprendizaje a lo largo de toda la vida.

El Proyecto Educativo estableció explícitamente tener una propuesta de vida trascendente, para lo que resultaba fundamental el compromiso de la comunidad con los valores y principios inspiradores establecidos en el mismo. Duoc UC se comprometía a formar a los estudiantes no sólo para que se desempeñaran éticamente en el trabajo, sino también para que a lo largo de su vida tomaran decisiones complejas con juicio crítico y una posición clara, fundados en la virtud y en un sentido trascendente. Ello significó fomentar y profundizar los objetivos de aprendizaje y las competencias impartidas a través de la formación general.



*Dirección Ejecutiva de Duoc UC. Noviembre de 2018, en los 50 años de la institución*



*Presidente del Directorio y rectores Duoc UC y UC, año 2015*



Visita del rector y equipo directivo a la sede de Concepción en abril de 2015



La Ministra de Educación, Marcela Cubillos, junto a autoridades de la UC y Duoc UC

En su presentación del nuevo Proyecto Educativo, el rector Paredes remarcó: *“Es muy relevante y urgente situar al estudiante como parte central del proceso de conocer y de ese modo dejar atrás el paradigma que excluye la propia experiencia del sujeto en su educación. Esta visión exige una mirada que valore el logro de aprendizaje en su dimensión práctica. La docencia entonces debe ser comprendida en la perspectiva de quien maneja una técnica u oficio, entiende que debe potenciar las capacidades del estudiante y comprende la necesidad de una mejora continua del espacio educativo”<sup>2</sup>.*

La puesta al día del Proyecto Educativo implicó a su vez actualizar la Misión y Visión institucional. La primera quedó definida como: *“Formar personas, en el ámbito técnico y profesional, con una sólida base ética inspirada en los valores cristianos, capaces de actuar con éxito en el mundo laboral y comprometidas con el desarrollo de la sociedad”*. La actualización extendió su misión desde el país hacia la sociedad, demanda natural de un mundo cada vez más globalizado, y se propusieron cuatro dimensiones que dieran sentido al día a día y lo iluminaran: evangelizar la cultura, formar a técnicos y profesionales de calidad, enfocarse en la empleabilidad y comprometerse más profundamente con la sociedad. Una vez más, en el centro de toda la labor formativa debían estar los estudiantes, entendidos como personas racionales, libres y abiertas a la trascendencia.

La visión, por su parte, debía predisponer a todos los colaboradores a trabajar para llegar a ser reconocidos como una organización de clase mundial, con un atributo distintivo central derivado de un proceso de aprendizaje continuo, acumulación de conocimiento y utilización efectiva de la experiencia adquirida en su historia institucional, en estrecha vinculación con el medio social y productivo.

Por último, y después de un proceso ampliamente participativo, se establecieron los principios institucionales que permitirían dar mejor cumplimiento a la misión: integridad, calidad, respeto y compromiso. Estos valores actúan como orientaciones para guiar la conducta de los miembros de la comunidad. Son el sello que se quiere vivir y transmitir en Duoc UC.

La evangelización de la cultura, término utilizado por el Papa san Juan Pablo II, supuso un gran desafío institucional que reflejaba bien el objetivo de trascendencia que emana de su identidad católica<sup>3</sup>. La institución participaba de la misión evangelizadora de la Iglesia y debía ofrecer una formación profesional con altos valores éticos

y cristianos, contemplando cuatro dimensiones: dialogar desde la propia identidad; defender la libertad de enseñanza y el pluralismo educativo; educar para la cultura del don; y educar con sentido y en atención a la finalidad trascendente del ser humano<sup>4</sup>.

Terminado este proceso que podría denominarse de introspección, se empezó la formulación del nuevo Plan de Desarrollo 2016-2020. En palabras del rector, *“desde la ética del compromiso, nos hemos preguntado para qué queremos hacer lo que definimos. La mirada estratégica adquiere un sentido que no se queda solo en el hacer concreto, sino que adquiere uno de trascendencia, un sentido misional del empeño y que para la Dirección de Duoc UC está particularmente iluminada por la fe. Nos convoca, por cierto, la construcción de un ambiente, un entorno que nos permita dar garantía del aprendizaje de nuestros estudiantes para asegurar su empleabilidad. Queremos saber cómo aprenden, cuáles son las actividades que se transforman en aprendizajes significativos y de formación integral”*<sup>5</sup>.

El Plan de Desarrollo, documento sancionado por el directorio de la institución y concluido tras un diagnóstico profundo, luego de varias jornadas de reflexión en las que participaron colaboradores y miembros de la comunidad Duoc UC, propuso conformar un ambiente educativo que, basado en evidencia, se constituyera como un modelo de excelencia de Educación Técnico Profesional. Este debía estar significativamente vinculado con la sociedad y desde el compromiso y colaboración de toda la comunidad Duoc UC, debía ofrecer una formación flexible centrada en el aprendizaje, con miras a alcanzar una formación humana integral y una alta empleabilidad de los estudiantes<sup>6</sup>.

La nueva hoja de ruta contempló diversos proyectos definidos en torno a cinco ejes estratégicos, que estaban en consonancia con lo que la institución venía haciendo: a) vínculos significativos con la sociedad; b) oferta académica flexible centrada en el aprendizaje; c) cobertura y desarrollo institucional; d) gestión institucional con foco en la excelencia; e) formación humana integral distintiva.

Dado que Duoc UC era un actor relevante en la Educación Superior Técnico Profesional, resultaba clave generar *Vínculos Significativos con la Sociedad*, fortaleciendo su capacidad para responder a las necesidades productivas. Lo anterior debía traducirse en una alta empleabilidad de sus titulados y en ser crecientemente un aporte a la



Colaboradores de Duoc UC de la sede de Valparaíso junto al equipo directivo



Presentación del Plan de Desarrollo 2016-2020 a un grupo de colaboradores

**La comprensión del hombre como un ser complejo, constituido por una unidad de cuerpo y alma, llamado a la trascendencia y a dejar una huella en el mundo que lo circunda está en la base del proyecto educativo de Duoc UC"**

sociedad. Duoc UC debería, como parte de su estrategia, profundizar sus contactos con la empresa privada, las ONG, las organizaciones públicas y todo tipo de instituciones que demandaran trabajo, y también debía proporcionar a sus estudiantes las condiciones que facilitarían la formulación de proyectos de emprendimiento. Teniendo en cuenta la capacidad del sector técnico profesional de influir significativamente en el desarrollo productivo del país, la visión de Duoc UC implicaba que la institución debía tener un rol clave en él.

El Plan de Desarrollo se hizo cargo también del contexto social cambiante, impulsando innovaciones para que la formación que recibieran los estudiantes fuera flexible, centrada en el aprendizaje, conectada con la realidad y que educara para la ciudadanía y una participación activa en la sociedad<sup>7</sup>. Cautelando la alta calidad, la flexibilidad debía canalizarse a través de distintos formatos que privilegiaran el trabajo con empresas, como en el caso de la formación dual y la educación semipresencial. Además, el Plan concibió ampliar la cobertura de Duoc UC en regiones y, de manera prioritaria, en sectores de ingresos medios, que son los que presentaban una mayor brecha en el acceso a la Educación Superior.

Por último, y potenciando lo realizado durante años, el Plan de Desarrollo planteó la necesidad de realizar un trabajo con foco en la excelencia, lo que requería implementar una gestión basada en procesos, evaluación permanente, y toma de decisiones sobre evidencia. Para ello, se favorecería la innovación en la estructura curricular, formatos, mejora de procesos, apertura a nuevas tecnologías, con foco especial en los docentes.

En otro ámbito, y buscando desarrollar un mejor gobierno corporativo, el Consejo Directivo de Duoc UC definió crear tres Comités: uno académico, uno económico y otro legal y de auditoría. Estos tres comités han funcionado en forma mensual, de la misma forma que el Consejo Directivo, y son las instancias en donde se debaten temas específicos de cada área en mayor profundidad, de forma de apoyar la labor y capacidad resolutoria de quienes lideran la Fundación Duoc UC.

#### **Construyendo futuro**

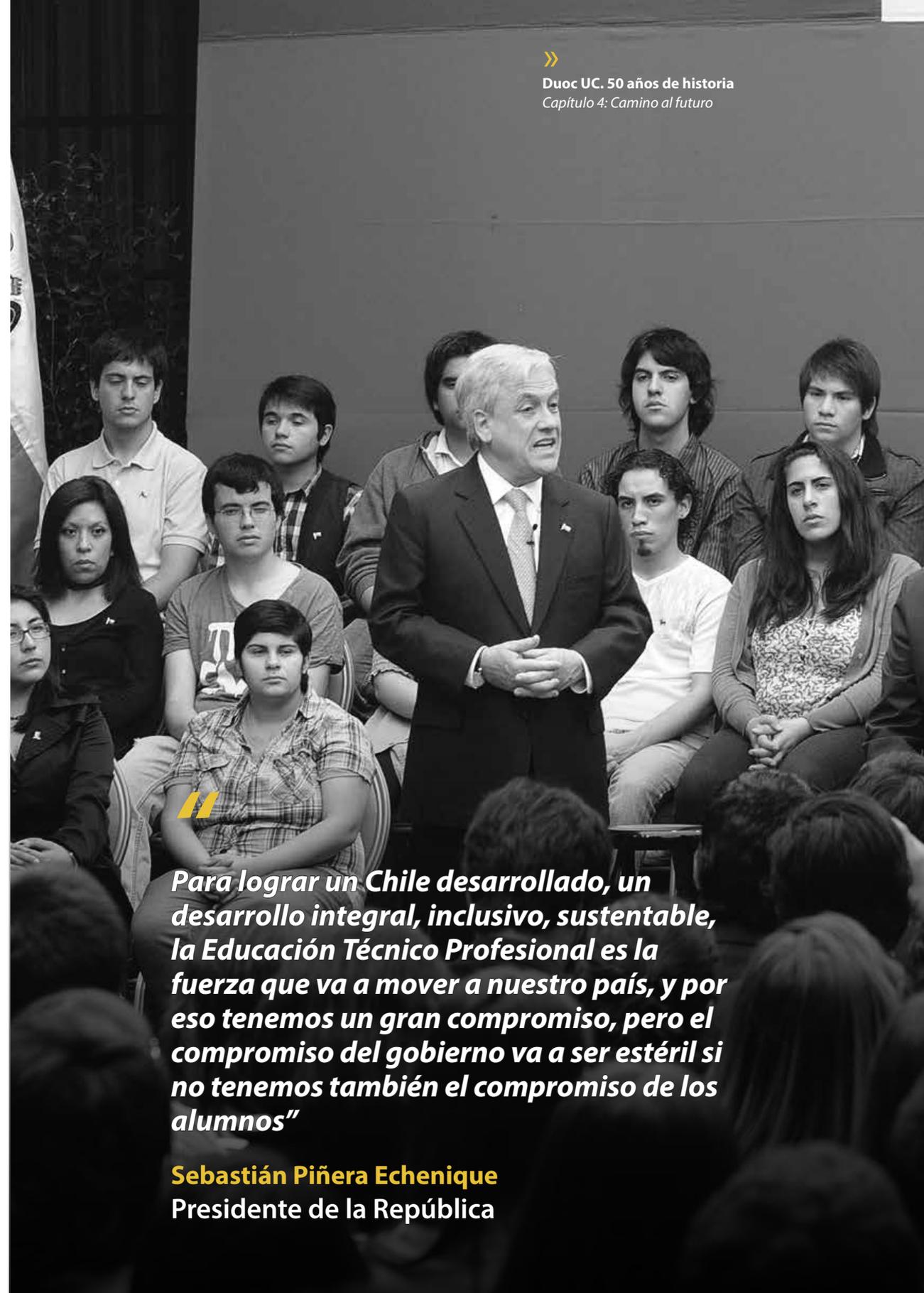
La comprensión del hombre como un ser complejo, constituido por una unidad de

cuerpo y alma, llamado a la trascendencia y a dejar una huella en el mundo que lo circunda está en la base del proyecto educativo de Duoc UC. Así, la formación integral es la respuesta al llamado a desplegar un proyecto de vida personal que requiere del “desarrollo de capacidades en diversas dimensiones, entre ellas las técnicas, profesionales y personales que les permitan convivir en comunidad y ser transformadores de su entorno”<sup>6</sup>. La formación integral debiera evolucionar y adaptarse a las condiciones, aunque sus principios más profundos –como su comprensión del hombre– sean inmutables.

Que los estudiantes obtengan una impronta que los caracterice por su capacidad sobresaliente en términos técnicos-profesionales y por ser personas íntegras, es un objetivo explícito del Proyecto Educativo. En este contexto, y tomando el desafío desde el principio de la formación, se establece en el año 2016 el Semestre Cero, un período de formación previo al inicio académico propiamente tal, orientado a preparar a los estudiantes en las áreas de lectoescritura, matemáticas e inglés. Sin esta formación base, se hacía especialmente complejo lograr los objetivos de aprendizaje subsecuentes. El primer paso fue la creación de tres cursos de autoaprendizaje en modalidad online, con trayectorias formativas diferenciadas por nivel de complejidad, que brindaba a los alumnos instancias de autoestudio, ejercitación y retroalimentación. Estos módulos, que no son conducentes a la convalidación de las asignaturas correspondientes, han mostrado efectividades diferenciadas, pero positivas sobre el desempeño posterior.

Como parte más amplia de la puesta al día de la formación integral de los estudiantes, se generaron espacios para profundizar, promover y desarrollar sus propios intereses, algo que en general es ajeno a un sector volcado a la “formación para el trabajo”. Así, se creó en 2017 el Coro de Cámara de Alumnos y la Compañía Folclórica de Alumnos y luego, en 2019, la primera y única Orquesta de Cámara de Alumnos entre los IP del país.

En este mismo sentido, desde el 2015 se inicia un plan de potenciamiento de las competencias de empleabilidad, como parte de la visión de una educación más integral, más apropiada a las necesidades del siglo XXI y donde se reconoce la obsolescencia de la formación disciplinar y la necesidad de formar para la vida, en competencias que remarquen la capacidad de aprender. Ello surge como el medio para dar respuesta a las necesidades de los jóvenes y las tendencias del mercado laboral,



“**Para lograr un Chile desarrollado, un desarrollo integral, inclusivo, sustentable, la Educación Técnico Profesional es la fuerza que va a mover a nuestro país, y por eso tenemos un gran compromiso, pero el compromiso del gobierno va a ser estéril si no tenemos también el compromiso de los alumnos”**

**Sebastián Piñera Echenique**  
Presidente de la República



*Semestre Cero ayuda a los alumnos en lectoescritura, matemáticas e inglés*



*Parte de la Orquesta de Cámara de Duoc UC, la única entre los IP del país*

debido a que posibilitan la adquisición y aplicación de nuevos conocimientos, nuevas habilidades y competencias en forma permanente, por lo que son relevantes para el aprendizaje integral a lo largo de la vida<sup>9</sup>.

Por esto, y luego de un profundo estudio, se decidió adherir al modelo Tuning América Latina como marco de referencia para el desarrollo e implementación de las competencias de empleabilidad. Este marco brinda especial importancia a la convergencia curricular regional, el aprendizaje basado en competencias, la empleabilidad como eje del proceso formativo, el desarrollo de perfiles de egreso que respondan a las necesidades sociales e industriales, la innovación, el emprendimiento y muy particularmente el eje de responsabilidad social y ambiental<sup>10</sup>. En lo operativo, materializa en la reforma curricular una transición desde la formación de especialistas a una en la que la capacidad de seguir aprendiendo se potencia a través de una formación más general.

#### *CAPE 2020, profundizando en la formación integral*

Como una manera de integrar las competencias de empleabilidad para técnicos y profesionales con capacidad de adaptación en un mundo cambiante, el Plan de Desarrollo estableció como primer paso integrar las competencias de empleabilidad en los programas transversales, es decir, aquellos que deben ser cursados por todos los estudiantes, para luego pasar a las asignaturas de especialidad. Con este fin, se estableció un proceso cuya meta fue la incorporación simultánea de cambios curriculares equivalentes en todos los planes de estudio vigentes. Este proceso se denominó CAPE 2020 a partir de las siglas de las partes que lo componen (Creación y Actualización de Planes de Estudio). Iniciado en 2018, estará en pleno régimen el 2020. El objetivo es que en la próxima década todas las carreras de Duoc UC tengan integradas en toda su extensión nueve competencias de empleabilidad, elegidas del Marco Tuning América Latina.

Fortalecer el perfil de egreso de los titulados en sus competencias de empleabilidad surge porque los diagnósticos de los empleadores reflejaban que, si bien consideraban logradas las competencias disciplinares, reconocían un bajo nivel de competencias transversales. Por ello, se implementó en todas las carreras un reforzamiento de competencias básicas (lenguaje, matemáticas e inglés) y de empleabilidad. Asimismo,

mo, se reconoció que la formación ética requería una mirada práctica, más profunda en lo profesional. El resultado, como señaló el presidente del Consejo Directivo de la Fundación Duoc UC, Patricio Donoso, será *“ser capaces de (...) preparar para la cuarta revolución industrial (...), entregarles las herramientas para adaptarse y la flexibilidad que exigirán los nuevos tiempos y entornos, y para sustentar los comportamientos éticos y valóricos que se requerirán para enfrentar nuevos paradigmas y dilemas”*.<sup>11</sup>

El desafío de implementar el cambio resultaba en la práctica, enorme. Al respecto, el rector Paredes indicaba: *“Señalar que estamos preparados o que estamos introduciendo nuevas competencias es parte de un discurso casi generalizado en la educación, pero ello está lejos de ser cierto. Esa es la parte simple; lo difícil es entrar en el aula, en el taller, en el hacer. Medir y gestionar -por ejemplo- el pensamiento crítico y el trabajo en equipo, dos competencias de empleabilidad claves, es un propósito mayor y demanda un esfuerzo que pasa por reformar currículos y formar profesores masivamente. Somos pioneros en haber definido métricas y en establecer una línea de base con todos nuestros estudiantes de inicio en el 2018; de tener un diagnóstico preciso respecto del valor agregado que podamos introducir. Gestionar el aprendizaje requiere medición y con ello podemos mejorar”*<sup>12</sup>.

La clave de este cambio debía ser, con altísima prioridad, el fortalecimiento de la labor docente. Este proyecto, el más significativo del Plan de Desarrollo, fue explícitamente reforzado por el directorio en el Consejo de mayo de 2019, donde se señaló como objetivo dar un salto cualitativo en la calidad docente a través de mejor evaluación, selección y formación de los profesores. Ello iría de la mano de una sustancial mayor participación en labores que hasta el año 2018 no cabían en las lógicas del sector y que estaban muy restringidas en su escala. Para aumentar la efectividad de las recientemente introducidas metodologías de aprendizaje activo, estas actividades no solo incluían lo estrictamente académico, sino también el perfeccionamiento y la especialización, los tutoriales, las mentorías y exploración de nuevas tecnologías que abrieran campos hacia la robótica, la Inteligencia artificial y la revolución industrial 4.0. Al respecto, Jaime Galleguillos, profesor de Diseño Industrial y Diseño de Ambientes en la sede Viña del Mar, comentaba: *“Duoc UC es una institución muy dinámica y está a la vanguardia en muchos temas del ámbito educacional. En este aspecto, nos da la posibilidad de tomar cursos, de ir perfeccionándonos e ir creando conocimiento (...). Desafía constantemente tu zona de confort”*<sup>13</sup>.



Miembros de Duoc UC participan en la Creación y Actualización de Planes de Estudio



Inauguración de las nuevas oficinas del Sindicato de Trabajadores de Duoc UC en 2016

El fortalecimiento docente resultaba esencial para abordar el desafío de la calidad, pero también la urgencia de la titulación oportuna de los alumnos, en especial desde la implementación de la nueva Ley de Educación Superior de 2018. En lo más visible, esto se tradujo en que se proyectó la dictación masiva de temporadas académicas en los meses de enero y julio, requiriéndose la continuidad laboral de la mayor parte de los docentes durante todo el año.

Otro proyecto que destaca en el Plan de Desarrollo es el de Experiencia del Estudiante, buscando que la alta calidad de los servicios prestados a los alumnos sea un factor que los predisponga al aprendizaje, además de un elemento diferenciador que cambie su forma de trabajo. Con este fin, se rediseñaron los servicios prestados, construyéndolos con los propios alumnos. Entre ellos, se destacaron los de bienvenida, de integración, las solicitudes en línea, la ceremonia de titulación, los servicios de alimentación, la inscripción de asignaturas y el financiamiento estudiantil. Un desarrollo especialmente valorado por los usuarios fue la modernización de *VivoDuoc*, aplicación móvil desde la cual pueden interactuar con los docentes y compañeros, además de tener acceso en línea a horarios, tareas, encargos, notas y mensajes que les envían los docentes. Claudio Zapata, alumno de Producción Web, comentaba que una de las cosas que más valoró tras su paso por la institución fue la cercanía y dedicación de los profesores: *“Si eres un buen estudiante siempre tendrás un buen profesor, pues hay un trato recíproco entre el alumno y el docente cuando te esfuerzas. Siempre habrá un gran compromiso con el estudiante que muestra mayor interés”*<sup>14</sup>.

Como consecuencia del diagnóstico que arrojó este último proyecto, se creó la Unidad de Apoyo y Bienestar al Estudiante, que da atención psicosocial, ayuda a la inclusión de alumnos con necesidades educativas especiales y aporta con mecanismos de apoyo para metodologías de estudio. En la misma lógica, y cumpliendo una aspiración del directorio y de la Dirección Ejecutiva de la Fundación, se definió apoyar las necesidades más urgentes de los alumnos levantadas por los delegados estudiantiles mediante la creación del Programa de Alimentación, Materiales y Emergencia (PAME). Este programa, que además buscaba promover la retención estudiantil, tuvo en el primer año de funcionamiento un presupuesto equivalente US\$5 millones y entregó un respaldo extraordinario a los alumnos de menores ingresos.



***El Plan de Desarrollo estableció como primer paso integrar las competencias de empleabilidad en los programas transversales. Para eso los directivos y docentes trabajaron activamente en la creación y actualización de los planes de estudio cara al año 2020 (CAPE 2020)”***

### Vinculación con el medio: un punto neurálgico

En tanto respuesta a las necesidades educativas de los trabajadores, Duoc UC nació en 1968 vinculado a los requerimientos de la sociedad de la época. A pesar de los vertiginosos cambios políticos, económicos y sociales del último medio siglo, la institución nunca abandonó aquella vocación pública y entiende que la vinculación con el medio es un catalizador de la calidad, además de un imperativo para la concreción del Proyecto Educativo, que señala: *“Duoc UC asume el desafío de estar a la vanguardia de los procesos formativos, aportando y dialogando con los diversos actores que componen nuestro entorno, tanto nacional como internacional. Nos vinculamos con la comunidad aportando nuestra experiencia y desarrollo en el ámbito del conocimiento aplicado, a otras instituciones de formación, empresas y organizaciones”*.

Sin perjuicio de que la vinculación con el medio estuviera en el ADN de Duoc UC, una de las primeras acciones de la rectoría de Ricardo Paredes fue crear la Dirección de Vinculación con el Medio que, bajo el liderazgo de Claudio Duce, encargó un diagnóstico sobre el sentido y profundidad de este tipo de vinculación tanto a nivel nacional como internacional, identificando aquellos aspectos determinantes de éxito. Las recomendaciones de este diagnóstico llevaron a la formulación de una política con objetivos precisos, un modelo de gestión institucional y el desarrollo de una estructura apropiada. Como parte de la gestión de la vinculación con el medio, se creó en 2016 un repositorio institucional orientado al registro y mejora continua, lo que permitió la identificación de acciones efectivas. Como parte de la necesidad de crear métricas que permitieran seguir y evaluar la política fijada, se ideó además una metodología de medición de impacto capaz de identificar aquellas acciones y proyectos. Esta, basada en el análisis de redes sociales, le valió a Duoc UC ser la primera institución de Educación Superior en contar con una herramienta de este tipo de cara a la Comisión Nacional de Acreditación.

Como parte de las iniciativas registradas en el repositorio institucional, hay cientos de intervenciones sociales y productivas desarrolladas por las distintas sedes y escuelas de Duoc UC. Dichas iniciativas abordan la extensión cultural a través de proyectos como la restauración del Museo a Cielo Abierto en el cerro Bellavista de Valparaíso y el Puerto Colores, donde miles de personas participan en obras de teatro, conciertos, musicales y caminatas turísticas por los cerros de Valparaíso. En el entorno productivo destacan proyectos como la capacitación a microempresarios y



Algunos de los asistentes al festival “Puerto Colores”, organizado en Valparaíso



Proyecto Operación Renta, entre el SII y los alumnos de Contabilidad y Auditoría



Un grupo de estudiantes participantes en las Misiones Solidarias 2015



Ignacio Sánchez, Roberto Angelini, Jorge Andueza y Alejandra Contreras visitan la Sede Arauco

la alianza con el Servicio de Impuestos Internos, por la cual estudiantes de la escuela de Administración y Negocios apoyan anualmente en la declaración de renta a más de 20.000 contribuyentes de distintas comunas de Chile.

Asimismo, el aprendizaje de servicio y desarrollo social aporta un gran número de iniciativas cada año, potenciando directamente la formación integral de los estudiantes. Destacan los proyectos realizados con fundaciones de beneficencia como Pequeño Cottolengo, con distintas municipalidades y zonas con mayores necesidades, a las cuales más de dos mil estudiantes cada año van a trabajar en las Misiones Solidarias lideradas por la Pastoral. Sara Espejo, estudiante de la carrera de Informática Biomédica, relata su experiencia de participación en las misiones: *“Una de las características que valoro y que representa a Duoc UC es la hermosa colaboración que realiza a lo largo del país, llegando a lugares con muy difícil acceso con las Misiones Solidarias de la Pastoral. Mi experiencia al participar de Misiones Solidarias fue muy buena e importante para mi formación (...). Fue una experiencia que recordaré y valoraré el resto de mis días”*<sup>15</sup>.

La gestión de la vinculación con el medio, su desarrollo sistemático y la búsqueda de la mejora continua de cada una de las acciones que Duoc UC realiza en esta materia, sumado al impacto positivo que ha generado en la sociedad y los sistemas de evidencia que lo respaldan, le valieron a la institución transformarse en el primer Instituto Profesional acreditado con la máxima calificación posible en Vinculación con el Medio de Chile.

#### Vinculación con la Sociedad

En consonancia con el Plan de Desarrollo, también se crearon varias instancias de vinculación social, productiva y de alto impacto pedagógico. Entre ellas destaca el Campus Arauco, proyecto pionero surgido de la alianza estratégica entre Duoc UC y Empresas Arauco y que se debería transformar en un ejemplo para que otras instituciones de educación, en conjunto con empresas, siguieran el camino.

El campus está emplazado en un terreno de tres hectáreas en el camino que une Carampangue con Arauco, zona con alta vinculación con la actividad industrial, pero con una baja oferta de Educación Técnico Profesional. Este fue inaugurado en 2016 e

incorporó de manera pionera en la Educación Superior en Chile la modalidad pedagógica de Alternancia Dual, sistema en que los estudiantes comparten horas presenciales en aula y horas de entrenamiento en el espacio laboral. La implementación de la modalidad, una adaptación del modelo alemán, fue asistida por la Cámara Chilena Alemana de Comercio (CAMCHAL).

La inauguración del campus contó además de la presencia del Consejo Directivo y de toda la plana ejecutiva de Duoc UC, con la del rector de la Universidad Católica, Ignacio Sánchez; Roberto Angelini, de Empresas Copec; Monseñor Fernando Chomalí, arzobispo de Concepción, y los más altos ejecutivos de Empresas Arauco. La Sede comprende dos edificios, con una superficie total de 2.500 m<sup>2</sup>. La construcción tiene dos edificios. El primero, contiene siete salas de clases, talleres de montaje y mantenimiento industrial, soldadura y ensayos, laboratorios de electricidad y electrónica, máquinas eléctricas, computación e hidráulica. El segundo edificio es el administrativo, donde se ubica la sala de profesores, oficinas, salas de reuniones, capilla, cafetería y biblioteca. En términos estéticos, destaca el uso de la madera, incluso en sus componentes estructurales, en un diseño con una doble función: en primer lugar, demostrar los innovadores usos tecnológicos de la madera y segundo, armonizar con el bosque de pino radiata que circunda la sede Arauco. El proyecto ha sido altamente valorado tanto por los estudiantes como por las autoridades locales y por Empresas Arauco.

Con el propósito de salir más a las periferias, en 2017 se inauguró también una nueva sede en Melipilla. La edificación de altos estándares de calidad se enfoca a servir a alumnos de las provincias de Melipilla, Talagante y San Antonio. Los 6.300 m<sup>2</sup> del nuevo edificio, con capacidad para albergar a 2.500 alumnos, representaron un crecimiento del 67% respecto de la antigua Sede. La obra, del arquitecto Juan Andrés Cañas, cuenta con 47 recintos distribuidos en salas de clases, laboratorios, talleres, biblioteca, auditorio, cancha multiuso y capilla. La inauguración de la sede contó, además de los directores y plana ejecutiva, con la presencia del rector de la Universidad Católica, Ignacio Sánchez; el arzobispo de Santiago, Monseñor Ricardo Ezzati; el alcalde de Melipilla, Iván Campos; los diputados Jaime Bellolio y Juan Antonio Coloma y el presidente de Empresas Ariztía, Manuel Ariztía. En su discurso, el rector Paredes aseveró: *“Esta Sede no solo reemplaza antiguas instalaciones, sino que innova para facilitar el aprendizaje, la participación y la integración, respondiendo a nuestro compromiso de proyectarnos en el país. Sus dependencias favorecerán la integración*



***El Campus Arauco está emplazado en una zona con alta vinculación con la actividad industrial, pero con una baja oferta de Educación Técnico Profesional. El proyecto, inaugurado el 2016, ha sido altamente valorado tanto por los estudiantes como por las autoridades locales y por Empresas Arauco”***

*con la comunidad y muy especialmente el aprendizaje y obtención de competencias generales, claves para la adaptación que requieren los trabajadores del futuro*<sup>16</sup>.

En el caso de Santiago, la expansión se enfocó en el centro de la ciudad y en particular, en la restauración de una propiedad patrimonial. Hacia fines del siglo XIX, Alameda con calle Dieciocho, donde se ubica la propiedad que entonces era de José Miguel Íñiguez, no era parte del corazón de la ciudad como la vemos hoy. De hecho, era conocido como “patio de las carretas” y servía para acopiar los productos que llegaban desde los fundos cercanos a Melipilla para ser comercializados en la ciudad. Una vez que Benjamín Vicuña Mackenna se abocó como Intendente de Santiago a cambiarle la cara a la ciudad, eso dejó de ser así; más aún, cuando la familia Cousiño se decidió a construir su residencia en el sector y un parque que llevaría su nombre, y que hoy conocemos como Parque O’Higgins. Así empezó una rápida transformación de las calles Dieciocho, República y Ejército, que se llenaron de palacios criollos. Entre ellos el de Maximiano Errázuriz Valdivieso, en la Alameda de las Delicias, y el de Eugenio Ossa y Ossa, quien construyó su casa en la esquina opuesta del mismo lado de la Alameda<sup>17</sup>.

Fue en ese momento cuando José Miguel Íñiguez contactó a dos de los arquitectos más exitosos de esos días, Ricardo Larraín Bravo y Alberto Cruz Montt, para que le construyeran su residencia. El edificio se terminó en 1908, dos años antes del centenario, y recogía elementos de distintos estilos, incluido el Art Nouveau, que estaba de moda. Se caracterizó por “*balconajes bombé, pilastras, guirnaldas y esculturas (...)*. En su interior se conservan chimeneas, medallones con pinturas, cielos artesonados, barandas, el ascensor y los ricos detalles del hall de doble altura, que salvaron milagrosamente del incendio que destruyó la cubierta en el año 2013”<sup>18</sup>. Pero no todo fue tan brillante siempre. Los terremotos, el abandono, los altos costos de conservación e incluso incendios han hecho muy difícil mantener los antiguos palacios en Chile. Pero el Palacio Íñiguez fue afortunado: dado que alojó a lo largo de los años distintos tipos de locales comerciales, preuniversitarios, bares y discotecas, ha sobrevivido el paso del tiempo y las catástrofes. En 1983, el Consejo de Monumentos Nacionales lo declaró Monumento Nacional, por ser uno de los mayores exponentes arquitectónicos en pie entre las residencias palaciegas del barrio Dieciocho.

Duoc UC tenía experiencia en la restauración y conservación de este tipo de edificios, gracias a lo realizado anteriormente en el Palacio Cousiño de Valparaíso. Por

“**Luego de la exitosa experiencia de recuperación del Palacio Cousiño de Valparaíso, en octubre del año 2019 Duoc UC inauguró la ampliación de la sede Padre Alonso de Ovalle, incorporando el Palacio Íñiguez, lo que incluye, además de salas y talleres, un auditorio para 300 personas”**

lo mismo, en 2017 decidió embarcarse en este nuevo compromiso con la sociedad y rescatar parte de su historia. Así, para enero de 2020, está programada la inauguración de la sede Padre Alonso de Ovalle, incorporando el Palacio Iñiguez, lo que incluye, además de salas y talleres, un auditorio para 300 personas.

Otro aspecto principal de la vinculación y que toca directamente la formación, es la investigación. El reconocimiento de una diferencia sustancial entre la investigación académica pura y la requerida para el mundo técnico profesional, llevó a Duoc UC a la implementación de una Política de Innovación e Investigación Aplicada (2017). Promover progresivamente el desarrollo de proyectos de Investigación Aplicada, Innovación y Asistencia Técnica se definió como esencial para contribuir al proceso educativo, tanto por su aporte en la formación integral como por el valor a la sociedad.

En concordancia, el rector de la PUC Ignacio Sánchez, llamaba a marcar pautas a través de la investigación aplicada, de la innovación y del emprendimiento. Asimismo, planteaba que Duoc UC debía ser *“cada vez más considerado como una institución que marca futuro, que innova, que muestra los caminos, que se imagina nuevas realidades para el desarrollo de nuestro país. Esa innovación creo que nunca va a ser suficiente, y el llamado que hago aquí, al igual que en la Universidad Católica, es a integrarnos más, a trabajar más en equipo, a buscar las fortalezas de profesores y estudiantes de ambas instituciones, a hacer sinergia, a utilizar espacios comunes. A la Universidad Católica le hace muy bien trabajar con Duoc UC, con sus profesores, estudiantes, con su cuerpo directivo, y creo que a Duoc UC también le hace muy bien trabajar con nuestra universidad, porque nos complementamos en muchos aspectos, porque podemos ver una realidad más global, con mucha mayor pertinencia y, sobre todo, logramos un mucho mayor aporte al desarrollo del país”*<sup>9</sup>.

Otro aspecto de relevancia en el Plan de Desarrollo y que resulta distintivo en la Educación Superior Técnico Profesional fue la creación de la Subdirección de Estudios y Análisis Institucional el año 2016. Un diagnóstico ampliamente compartido era que los estudios en Educación Superior eran pocos y que en Educación Técnico Profesional eran prácticamente inexistentes. La falta de investigación en ETP está directamente asociada a la ausencia de una política o estrategia país que releve la importancia de esta educación y aborde de manera sistemática sus deficiencias. El rol de esta subdirección, de cara a la política pública, fue muy relevante, y las siner-



Los rectores de Duoc UC y de la Universidad Católica firman convenio de cooperación



Los alumnos de liceos técnicos suelen tener un buen desempeño en Duoc UC



*Duoc UC ha fomentado activamente la participación y la organización estudiantil*



*Grupo de estudiantes en el interior de una de las sedes de Duoc UC*

gias a partir de lo que era aplicable a Duoc UC, muy significativas.

La Subdirección, y en particular el Centro de Estudios, al cabo de un año habían elaborado más de 15 estudios. El primero de ellos, sirvió para que Duoc UC implementara su nueva política de acceso. Este trabajo observó que las mejores notas, el mejor ranking en la enseñanza media, y también provenir de un liceo técnico profesional que impartía una especialidad relacionada con la elegida, se relacionan positivamente con el rendimiento posterior. De esta constatación, la institución inició un proceso de priorización en la aceptación de sus alumnos y del que las autoridades públicas han mostrado especial interés, particularmente cuando la Ley de Educación Superior promulgada en 2018 obliga a instaurar un nuevo sistema de acceso.

Entre otros, el Centro de Estudios ha elaborado trabajos que sugieren formas de estructurar los cursos en las carreras con mayor formación matemática, de modo de hacerlas más atractivas a las mujeres. Asimismo, ha estado a cargo de diversas evaluaciones, incluyendo los efectos de la política de gratuidad sobre el desempeño académico, el impacto de las innovaciones académicas de aprendizaje activo, todas con consecuencias no sólo sobre el diseño académico en Duoc UC, sino en la misma política pública.

#### **Participación y organización estudiantil**

Con una marcada diferencia de lo que ha ocurrido en otras universidades y, hacia fines de 2019, también en las instituciones Técnico Profesionales, donde ha habido ocupación de sedes mediante movilizaciones y protestas, muchas veces violentas, los alumnos de Duoc UC han venido canalizando sus demandas internamente y de manera pacífica. Las relaciones con la propia rectoría han sido buenas y fluidas, lo que es parte del sello que pretende imprimir Duoc UC en sus alumnos.

Las crecientes demandas de participación se han ido canalizando, sin perjuicio de que las dificultades para la auto organización son altas, especialmente porque la convivencia entre cohortes es sustancialmente inferior a la de las universidades, y la diversidad de intereses, mayor. En ese contexto, desde 2016 la Dirección de Duoc UC comenzó a apoyar a los estudiantes para que realizaran sus procesos de participación y organización estudiantil al interior de la institución, lo que se hizo particu-

larmente a través del apoyo a elecciones de representantes. Así, y por primera vez en el sector, en 2018 más de 25.000 alumnos participaron en el primer proceso de votación. En 2019 la participación llegó a 29.000 estudiantes y fueron elegidos 955 representantes de 319 carreras.

Fiamma Mandiola, estudiante de Gastronomía Internacional y consejera de carrera de la sede Antonio Varas, relata su experiencia como representante de los alumnos: *“Dentro de este caminar en mi formación profesional, me encontré en la sede con un desafío e inquietud propia. Sentí la necesidad de postularme a ser consejera de carrera, porque creo que es muy importante tener un representante que trabaje y escuche las opiniones del resto (...). Espero lograr grandes cambios que nos favorezcan a nosotros como estudiantes y a la sede en sí”*<sup>20</sup>.

#### Financiamiento, gratuidad y admisión

Desde los inicios de su segundo gobierno, Michelle Bachelet (2014-2018) propuso implementar la gratuidad en la educación superior, entre otras reformas económicas y políticas. Con mayoría en el Congreso, en poco tiempo logró aprobar un plan para otorgar gratuidad a miles de estudiantes universitarios provenientes del 50% más vulnerable de la población, lo que, no obstante, excluyó a los alumnos del sector técnico profesional, que sí obtuvieron ampliaciones en becas y beneficios estudiantiles.

En ese contexto, Duoc UC se erigió como una de las principales voces en el debate acerca del diseño e implementación de la gratuidad universitaria, y promovió que no se excluyera de esta a los estudiantes del sector técnico profesional. Respecto a su implementación, el rector de Duoc UC también reparó en las problemáticas propias de la gratuidad, particularmente de la fijación por parte del Estado de los aranceles y en la injusticia social que significaba en algunos aspectos la gratuidad universal. Sobre este último punto, Paredes remarcó: *“Cada percentil aumentado en gratuidad es crecientemente más caro para el país y progresivamente más injusto, pues se postergan prioridades sociales y, por ello, no deberíamos seguir aumentando más allá de lo que existe en gratuidad. Estimo que más efecto tendría destinar esos recursos a becas de mantención y transporte, y aumentar la beca nuevo milenio hasta el arancel de referencia, de modo de igualar las condiciones de los estudiantes de universidades”*<sup>21</sup>.



**Desde el año 2015, Duoc UC se ha erigido frente a las autoridades y los medios de comunicación como una de las principales voces en el debate acerca del diseño e implementación de la gratuidad universitaria”**

Más allá de las diferentes visiones y posiciones sobre la política de gratuidad, ella ha tenido un positivo impacto en la retención de los estudiantes de Duoc UC, lo que, como evidenciaba un informe del Centro de Estudios de la institución, obedece fundamentalmente a la reducción del copago que realizaban los alumnos. El año 2017 la tasa de deserción de la institución llegó a un 19,6%, 10 puntos por debajo del promedio nacional de los Institutos Profesionales y Centros de Formación Técnica, los que muestran tasas superiores al 30%.

Dentro de este ámbito, otro cambio que generaron las políticas de financiamiento y gratuidad se relacionan con la admisión. Hasta 2015, ésta se basaba únicamente en criterios de orden de llegada y capacidad de financiamiento (sin importar que este fuera de origen estatal, becas, financiamiento propio u otro). Tras analizar el potencial impacto de la nueva política de financiamiento que afectaría a Duoc UC, se implementó una nueva estrategia de ingreso, definida como una *postulación/selección*. Se trataba de una política riesgosa pues, como lo sugiere la literatura especializada, es muy complejo para una institución desarrollar aisladamente este tipo de sistema, cuando en el sector prevalece el *unraveling*, es decir, el adelantamiento de los procesos hasta un grado alto de ineficiencia. Ello redundaba en un gran costo social pero, desde la perspectiva de cada institución, es inconveniente salirse de ese verdadero círculo vicioso. La nueva política se fundamentó en un estudio realizado internamente que mostraba que la retención y el avance curricular dependían positivamente de las notas de enseñanza media, del ranking contextual del alumno y de si éste proviene de un liceo TP con una especialidad asociada a lo que quería estudiar. Este nuevo sistema de admisión priorizó el ingreso sin que en él se incluyeran variables asociadas ni al ingreso del hogar ni al financiamiento. Este mecanismo, que no ha sido evaluado todavía con la profundidad que se requiere, por el escaso tiempo transcurrido, sí se puede asociar a una mayor inclusión de estudiantes mujeres y a una mayor retención.

#### **Acreditación y Política de Calidad**

En agosto del 2004, Duoc UC firmó el primer acuerdo de acreditación institucional con, por ese entonces, la Comisión Nacional de Acreditación de Pregrado (CNAP). Esta constituyó el pilar sobre el cual se fundó el sistema de aseguramiento de la calidad chileno. La experiencia piloto para certificar su calidad implicó la invitación a

***Duoc UC ha participado activamente tanto en procesos de acreditación institucional como de programas de pregrado. En 2010 fue acreditado por un periodo de siete años ante la Comisión Nacional de Acreditación (CNA), continuadora de la CNAP, que fue la que estableció el sistema nacional de aseguramiento de la calidad”***

participar a un grupo reducido de instituciones, entre las que estuvo Duoc UC, que obtuvo seis años de acreditación.

Posteriormente, Duoc UC participó activamente tanto en procesos de acreditación institucional como de programas de pregrado. Así, fue acreditado en 2010 por un periodo de siete años ante la Comisión Nacional de Acreditación (CNA), continuadora de la CNAP, que fue la que estableció el sistema nacional de aseguramiento de la calidad.

La participación pionera de Duoc UC en los procesos de acreditación desde el inicio del sistema, le han hecho un bien a la Educación Superior chilena. El funcionamiento de las instituciones y la forma en que el sistema educativo se comportaba con anterioridad a la entrada en vigencia de estos procesos era muy distinta, con desempeños muy por debajo de lo que hoy se puede verificar. No obstante, dicha participación es solo una parte de un buen mecanismo de aseguramiento de la calidad, como lo consigna la Política para la Calidad de Duoc UC, promulgada en 2016.

En 2017, Duoc UC volvió a acreditarse. La decisión de la Comisión Nacional de Acreditación (CNA) fue unánime, según el Acta n° 1131 del 9 de agosto de 2017, e incluyó, además de acreditar a Duoc UC por siete años en las áreas obligatorias de Gestión Institucional y Docencia de Pregrado, la única optativa de Vinculación con el Medio.

El proceso había sido largo y ampliamente participativo. Más de 19.000 personas intervinieron de diversas formas durante el largo proceso, destacándose el *“espíritu de cuerpo, motivación, cariño por la institución, y trabajo en equipo”*<sup>22</sup>. El logro no quedaba ahí. Duoc UC, el único instituto profesional con máxima acreditación y se mantenía al tope solo con otras tres instituciones de Educación Superior Universitarias: la Pontificia Universidad Católica, la Universidad de Chile y la Universidad de Concepción. Además, por primera vez un Instituto Profesional postulaba a acreditarse en el área de Vinculación con el Medio, en la que también Duoc UC obtuvo siete años<sup>23</sup>.

Distintas autoridades, a las que se sumó el rector, reforzaron el sentido de la acreditación: *“El recorrido por los procesos permitió ver que somos una comunidad cohesionada, capaz de trabajar en conjunto, con generosidad, particularmente cuando nos ponemos un objetivo preciso, grande”*<sup>24</sup>. Además, Paredes recordó experiencias del proceso que mostraban el cariño de todos los colaboradores con Duoc UC, e invitó



***Duoc UC es un referente en la agenda educacional. Ha colaborado muy fuertemente para que hoy en toda la discusión sobre Educación Superior Técnico Profesional esté en un nivel de prioridad, de pertinencia, de discusión pública, de relevancia muy importante”***

**Ignacio Sánchez Díaz**  
Rector Universidad Católica (2010 en adelante)

a “ser una institución que lidere los cambios que la sociedad chilena requiere y que surgen de una estructura tecnológica, económica y social completamente distinta a la que existía hace solo una década”<sup>25</sup>.

Monseñor Cristián Roncagliolo, en su columna “El sentido de la excelencia en una institución educativa católica” señalaba: “Para una institución católica la excelencia es un medio y no un fin para servir”<sup>26</sup>. La tarea educativa consistía en lograr que los técnicos y profesionales de Duoc UC mejoraran la sociedad, que entendieran la importancia de poseer una formación humana integral, que tengan calidad humana, una excelencia para servir al conjunto de la sociedad. Es decir, aseveraba Roncagliolo, “la acreditación por siete años que se nos ha otorgado nos llena de alegría, pero, al mismo tiempo, nos provoca a seguir mejorando porque sabemos que, aunque siete años es el máximo, es poco en relación a la exigencia que nos pone el mismo Evangelio, que es transparentar en palabras y obras la propuesta de Jesucristo”<sup>27</sup>.

Diversos reconocimientos han dado cuenta de la calidad de la educación impartida por Duoc UC. Tras la distinción Oxford Quality por su compromiso con la calidad en la enseñanza del inglés, en 2016 la institución recibió el premio Oxford Quality Gold, máximo reconocimiento que entrega Oxford University Press a entidades educativas de excelencia, siendo, hasta la fecha, la única institución en el mundo que ostenta esta categoría. Ese mismo año, Duoc UC recibió el Premio Icare, en categoría especial, por su destacado aporte al acceso a la educación superior, reconociendo a la institución como una efectiva palanca de movilidad social para Chile. En otro ámbito, la Dirección de Relaciones Internacionales logró en 2017 el ingreso de la institución a la red Unesco-UNEVOC. Dicha instancia, de la que Duoc UC es el único representante chileno, busca generar intercambio y asistencia mutua entre diversos actores de la Educación Técnico Profesional a nivel mundial. Al respecto el rector Paredes explicaba: “Nos convertimos en la primera institución de educación superior en el país en integrar esta red internacional de la UNESCO, lo que responde al gran trabajo de nuestra institución, la que es reconocida como la más idónea para la cooperación internacional y la promoción de la Educación Técnico Profesional, fin último de esta organización”<sup>28</sup>.

#### Desafíos de un mundo cambiante

Desde 2015, la nueva Dirección Ejecutiva abogó por posicionar la Educación Técnico

“**Las empresas nos dicen que el sello de Duoc UC se nota principalmente en la actitud hacia el trabajo o las habilidades blandas que poseen los alumnos, como el compromiso, el respeto y la responsabilidad con la cual se enfrentan al mundo laboral”**

**Verónica Montenegro**  
 Profesora asociada Duoc UC, sede San Bernardo

Profesional como un camino propio, una alternativa tan válida como la educación universitaria y que debía complementarse con ese nivel, siendo la experiencia de la relación con la Universidad Católica una semilla para el salto a una nueva etapa del sector. De esta manera, el trabajo conjunto en ámbitos propios y la articulación, especialmente hacia posgrados tecnológicos, volvía la vinculación entre Duoc UC y la Universidad Católica más relevante aun en lo educativo. Ello se contraponía radicalmente con la tendencia que podía observarse en algunas instituciones del sector, las que en la práctica hacían de la Educación Superior Técnico Profesional una suerte de camino intermedio, un peldaño hacia la educación universitaria.

Durante la última rectoría se impulsó también un cambio de la posición de la Educación Técnico Profesional en el nuevo contexto económico y social. En una entrevista concedida al diario La Tercera, el rector aseveraba: *“Lo que veíamos hace pocos años como una formación mucho más de oficio, al soldador o al matricero, está evolucionando, porque la obsolescencia de lo técnico es enorme; entonces, las personas necesitan progresivamente ir caminando a una formación que desarrolle competencias más genéricas; de reflexión, para abordar problemas, para el trabajo en equipo, el liderazgo. La brecha entre lo universitario y lo técnico se está reduciendo. Profesiones que hoy entregan universidades de prestigio, suelen ser esencialmente técnicas. Debemos mirar a países que les va bien en el desarrollo de lo técnico, con fomento estatal hacia el sector, como Australia o Suiza, donde su visión difiere de la ‘universititis’. Perseverar en esa línea no es promisorio, y a pesar de una política pública con grandes rezagos, está cambiando la visión; hay que recordar que en Chile más de la mitad de los estudiantes que sale de cuarto medio entra al mundo técnico”<sup>29</sup>.*

En el mismo artículo, el rector Paredes destacaba el creciente prestigio experimentado por la Educación Técnico Profesional, percepción social que ha posibilitado poco a poco la ampliación y diversificación constante de su alumnado: *“En sus orígenes, la Educación Técnico Profesional era funcional a resolver el problema del analfabetismo y la necesidad de oficios muy precarios. Pero se ha ido transformando y hoy los laboratorios y talleres que tienen las buenas instituciones son de punta. Esa infraestructura, ese esfuerzo, se ha visto progresivamente en la entrada de más y más gente de distintos estratos. Hoy tenemos prácticamente un 10% de alumnos de cada decil (...) La Educación Superior Técnico Profesional en Duoc UC tiene una estampa, una silueta mucho más parecida a Chile que la de cualquier universidad”<sup>30</sup>.* La atención de la nueva administración al prestigio académico y a la calidad de la Educación Técnico Profesional ha



Los futuros trabajadores continuarán estudiando durante toda su vida profesional



En 2018 se organizó el Summit Internacional de Educación

tenido como norte poner a esta al mismo nivel que la formación universitaria, igualdad particularmente relevante dada la importancia económica y, primordialmente social, de los CFT e IP en Chile.

#### *Duoc UC: camino a construir una sociedad mejor*

Duoc UC se inserta hoy en un mundo desafiante. Por una parte, la formación de carácter técnico y profesional es cada vez más atractiva para los jóvenes que están terminando su Educación Media. Por otra, la automatización que viene aparejada con la cuarta revolución industrial implicará que muchas personas tengan que reconvertirse profesionalmente para continuar prestando un servicio útil a la sociedad con el que puedan mantenerse económicamente y cumplir sus sueños. El aprendizaje a lo largo de toda la vida, al parecer, será una necesidad cada vez más apremiante. En otros ámbitos, nuevos desafíos éticos aparecen en el horizonte.

En ese mundo cambiante, y luego de 50 años aportando al desarrollo del país, Duoc UC se impone nuevos desafíos en búsqueda de imprimir en el aula, en los talleres y en los quehaceres, las competencias de empleabilidad y el desarrollo integral. Para ello, la institución está decidida a continuar ofreciendo una formación de calidad, que permita a quienes la reciban aportar en la construcción de una sociedad cada vez mejor.



***Duoc UC está decidido a continuar ofreciendo una formación de calidad, que permita a quienes la reciban aportar en la construcción de una sociedad cada vez mejor”***

## Notas capítulo 4

- 1 Plan de Desarrollo PUC 2015-2020. Pág. 50.
- 2 Duoc UC (2016) *Proyecto Educativo*. Pág. 5.
- 3 Lorena Navo, Gerardo Boetsch y Sergio Salas (2016), *Evangelización de la Cultura. Una dimensión de nuestra Misión en Duoc UC*, Dirección de Identidad y Misión.
- 4 Todo esto en línea con lo planteado por Juan Pablo II en la Constitución Apostólica *Ex Corde Ecclesiae* (1992) para todas las instituciones de educación superior católicas.
- 5 Duoc UC (2016) *Plan de Desarrollo Duoc UC 2016-2020*. Pág. 6 y 7.
- 6 *Ibid.*, pág. 10.
- 7 *Ibid.*, pág. 13.
- 8 Proyecto Educativo Duoc UC, 2015.
- 9 Documento Formación Integral y competencias de empleabilidad, 7.
- 10 *Ibid.*, pág. 9.
- 11 Patricio Donoso, "Un futuro digital y automatizado", Observatorio de la Educación Superior Técnico Profesional, 2018, 234.
- 12 Presentación del rector Ricardo Paredes en "Chile Conference on Public Policy", London School of Economics, mayo, 2019.
- 13 Entrevista aparecida en <http://www.duoc.cl/50aniversario/decadas/d%C3%A9cada-del-2000>.
- 14 Entrevista aparecida en <http://www.duoc.cl/50aniversario/decadas/d%C3%A9cada-del-10>.
- 15 Entrevista a Sara Espejo Parada aparecida en *Boletín n°37 Observatorio Duoc UC: Reflexiones de los estudiantes de Duoc UC*. Julio de 2019, pág. 28.
- 16 "Duoc UC inaugura nueva sede en Melipilla" en *El Comunicador. Noticias de Melipilla*, 13 de abril de 2018. En <http://elcomunicador.cl/duoc-uc-inaugura-nueva-sede-en-melipilla/>
- 17 <http://brugmannrestauradores.blogspot.com/2013/04/incendio-en-el-palacio-iniguez.html>
- 18 Fernando Imas Brüggmann; Mario Rojas Torrejón; Eugenia Velasco Villafaña (2015); *La Ruta de los Palacios y las Grandes Casas de Santiago*, Pág. 91.
- 19 Ignacio Sánchez, Discurso del rector de la Pontificia Universidad Católica de Chile Ignacio Sánchez Díaz, con motivo de la inauguración del año académico 2019 en Duoc UC. [http://observatorio.duoc.cl/editorial\\_observatorio\\_discurso\\_del\\_rector\\_de\\_la\\_pontificia\\_universidad\\_catolica\\_de\\_chile\\_ignacio\\_sa](http://observatorio.duoc.cl/editorial_observatorio_discurso_del_rector_de_la_pontificia_universidad_catolica_de_chile_ignacio_sa)
- 20 Entrevista a Fiamma Mandiola Córdova aparecida en *Boletín n°37 Observatorio Duoc UC: Reflexiones de los estudiantes de Duoc UC*. Julio de 2019, pág. 12.
- 21 *Ibid.*
- 22 Kiyoshi Fukushi, "Crónica del proceso de acreditación institucional 2017", Observatorio Duoc UC, Boletín N°26, sept 2017, pág. 14-15.
- 23 <https://www.emol.com/noticias/Nacional/2017/08/10/870542/DUOC-UC-obtiene-acreditacion-por-7-anos-y-es-el-unico-IP-con-la-maxima-certificacion.html>
- 24 Ricardo Paredes, "Un momento de alegría y de nuevos desafíos institucionales presentes y futuros", Observatorio Duoc UC, Boletín N°26, sept 2017, pág. 6-7.
- 25 *Ibid.*
- 26 Cristián Roncagliolo, "El sentido de la excelencia en una institución educativa católica", Observatorio Duoc UC, Boletín N°26, sept 2017, pág. 8-9.
- 27 *Ibid.*
- 28 <https://www.mediabanco.com/duoc-uc-es-la-primera-institucion-de-educacion-superior-en-chile-en-integrar-la-red-unesco-unevoc/> (revisado en junio de 2019).
- 29 Rector del Duoc UC: "La brecha entre lo universitario y lo técnico se está reduciendo". *La Tercera*, 29 de julio del 2018.
- 30 *Ibid.*



# ***Epílogo***

# ***Bibliografía***



***Antes que trabajo académico definitivo, este libro ha sido concebido como un ensayo interpretativo sobre los primeros cincuenta años de Duoc UC, que esperamos sirva al público general y a futuros investigadores para comprender mejor el origen y desarrollo de la institución”***

## Epílogo

El presente libro ha sido fruto de una investigación historiográfica seria, pero sobre todo de un período de reflexión de los autores sobre su objeto de estudio. Antes que trabajo académico definitivo, lo que han podido leer ha sido concebido como un ensayo interpretativo sobre los primeros cincuenta años de Duoc UC, que esperamos sirva al público general y a futuros investigadores para comprender mejor la institución. Pese a lo anterior, en sus páginas habrán encontrado citas bibliográficas y referencia a fuentes directas, las que dan cuenta de un trabajo riguroso.

Para construir la narración no nos ha parecido relevante hacer un acopio innumerable de citas, a la usanza de la historiografía decimonónica. Si el texto anterior hubiera sido un cuadro, creemos que estaría más cerca de la pintura impresionista que de un retrato hiperrealista. Nos ha interesado destacar el conjunto y la composición general, antes que el detalle mínimo, como la fecha exacta, el acontecimiento irrepetible, o la fuente de la que se obtuvo la información. Hemos preferido dedicarnos a descubrir cuáles son, o han sido, las vigas maestras que han permitido levantar el edificio institucional de Duoc UC en el largo plazo.

¿Qué hemos descubierto? En primer lugar, y aunque parezca una obviedad, que la institución es hija de su tiempo. Cada una de sus etapas acompaña al desarrollo social y económico del país en el que se desenvuelve. Podríamos decir que, durante cincuenta años, la institución ha cambiado tanto como Chile, a la vez que sigue siendo ella misma y conservando rasgos que desde sus orígenes la hacen reconocible

hasta hoy.

La viga maestra detrás de los orígenes de la institución parece ser la impronta del socialcristianismo o, si queremos decirlo de otra forma, los ideales de preocupación social de los católicos. Duoc UC nace nutriéndose de las ideas de justicia social que venía difundiendo la Iglesia Católica durante toda la década de los 60, y es impensable sin ellas. Desde los años de su fundación, buscaba precisamente educar a los menos favorecidos de la sociedad, entendiendo su quehacer como la entrega de competencias básicas que permitieran a sus estudiantes desenvolverse económicamente de manera autónoma y exitosa. En sus cincuenta años de vida, su sello como institución con vocación social nutrida por el catolicismo, parece un rasgo bien marcado y merece ser destacado, aunque el país haya cambiado y hoy se eduquen en sus salas de clases jóvenes provenientes de todo el espectro económico, social y cultural.

Hemos dividido estos 50 años en cuatro grandes etapas. La primera (1968-1978) cubre los 10 años que van desde su creación hasta el momento del alejamiento de gran parte del equipo de jóvenes que fundara la institución. El segundo gran momento de Duoc UC (1978-1995) termina con la obtención de la autonomía institucional, coincide con su consolidación interna y con la gran transformación jurídico-institucional a la que debieron someterse las instituciones educativas del país a comienzos de los años 80. La tercera etapa, de autonomía y expansión (1995-2015), coincide con el despegue económico del país, con mejoras administrativas internas y con un crecimiento sostenido en sedes, alumnos y carreras, mientras el último capítulo aborda la rectoría liderada por Ricardo Paredes.

Es de justicia destacar que Duoc UC, desde sus orígenes, caminó de la mano y con el apoyo de la Universidad Católica. Sin la ayuda constante de la UC, parece difícil y casi imposible que la institución hubiera llegado a ser lo que actualmente es. Como se ha expuesto anteriormente, de alguna manera el incipiente "Departamento Universitario Obrero Campesino" nació para completar el proyecto fundacional de la Universidad Católica. Ambas instituciones, aunque diferentes, emanan en su origen de una misma fuente y ofrecen sus servicios a la misma sociedad.

Otro punto que nos parece conveniente poner sobre la mesa dice relación con la naturaleza de los inicios de Duoc UC. La institución no nace desde "arriba", desde una autoridad pública o privada, con un proyecto inicial perfectamente determinado, sino que se origina desde abajo, de un puñado de jóvenes, con todos los rasgos de

un emprendimiento. Duoc UC es fruto de un "sueño", presente en la cabeza de Francisco Tokos, que contenía un ideal educativo de rasgos muy generales. Ese sueño "filosófico-educativo" es expuesto a un grupo de estudiantes de pedagogía mediante la lectura de una carta, tras lo cual Iván Navarro y Jaime Caiceo se suman para tratar de hacerlo realidad. Con el correr de los días, Fernando Castillo Velasco apadrina el proyecto, que aún no tenía nombre definido, y luego se suma a él el Padre Juan Bagá, y más adelante un gran número de jóvenes de la Universidad Católica que anónimamente ayudan a darle forma real a la idea inicial de Tokos. Y así, con el tiempo, la institución termina estructurándose en lo que hoy conocemos. En ese sentido, puede decirse con toda propiedad que Duoc UC es un emprendimiento educativo colectivo, un "sueño" que, tras pasar por diversas etapas y vicisitudes, logrará hacerse realidad.

Fruto del trabajo que hemos realizado de la mano del comité editorial que Duoc UC designó para colaborar con nosotros, nos hemos preguntado si esta obra debe ser considerada una memoria o una historia institucional. Pensamos que, si bien es el resultado de una investigación histórica seria, cuya responsabilidad -tanto en sus aciertos como en sus errores- recae en sus autores y en el equipo que ha trabajado en ella, responde mejor a lo que se considera como una "memoria histórica institucional", tanto por el proceso que la ha llevado a su forma final de escritura, como por la manera en que se ha decidido presentarla gráficamente, que esperamos la haga accesible a un público más general y no necesariamente académico.

Sólo nos resta agradecer a Duoc UC y al comité a cargo de la elaboración del libro -compuesto por Ricardo Paredes, Kiyoshi Fukushi, Claudio Duce, Samuel Vial y Alfredo Pinto-, por haber confiado en nuestro trabajo, nunca exento de sobresaltos, y a cada uno de los hombres y mujeres que colaboraron en la investigación. Han sido muchas las personas que, desde todo Chile y en forma desinteresada, nos han ayudado a comprender mejor una institución muy querida por todos quienes han tenido ocasión de relacionarse de una u otra manera con ella. Mención especial merecen el Observatorio de Duoc UC y el archivo personal de Francisco Gouet, cuyos documentos y fotos han servido de fuentes primarias para la elaboración de este trabajo.

Nicolás Casanova G. - Fundador y Director Ejecutivo, Memoria y Cultura

Diego González D. - Investigador Asociado, Memoria y Cultura

Sergio Salas F. - Duoc UC. Doctor en Historia, CEU San Pablo (Madrid)



**Para la elaboración de este libro se han usado como fuentes los documentos pertenecientes al archivo institucional de Duoc UC y de la Universidad Católica, a los que hemos sumado legislación, discursos, entrevistas y revisión de prensa. Ha sido de gran utilidad para los autores conocer también la abundante bibliografía secundaria sobre educación superior, tanto universitaria como técnico profesional, aparecida en libros y artículos especializados”**

## Bibliografía y fuentes

### Libros

Ademar, Horacio (2012), *Formación Técnico Profesional. El caso de los Institutos Superiores y su contribución al desarrollo socioeconómico*, Facultad de Educación, Universidad Católica de Córdoba, Córdoba.

Aguirre, Fernando (1990), *Tendencias de la educación superior: elementos para un análisis prospectivo*, Corporación de Promoción Universitaria, Santiago.

Allard, Raúl (2002), *35 años después: visión retrospectiva de la reforma 1967-1973 en la Universidad Católica de Valparaíso*, Editorial Universitarias de Valparaíso, Valparaíso.

Altimiras, Mercedes (1978), *Investigación de las experiencias educacionales de la Fundación D.U.O.C. de la Universidad Católica de Chile en la Casa Correccional de Mujeres de Santiago*, Escuela de Educación, Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago.

Araujo, Kathya (2006), *Caminos para la inclusión en la educación superior en Chile*, Fundación Equitas, Santiago.

Arias, Elena et al (2015), *Educación Técnico Profesional en Chile*, Banco Interamericano de Desarrollo, Santiago.

Arriagada, Álvaro (1984), *Educación superior: se buscan respuestas*, PAD, Santiago.

Arriagada, Patricio (1989), *Financiamiento de la educación superior en Chile 1960-1988*, FLACSO, Santiago.

Atria, Fernando (2013), *La mala educación: ideas que inspiran al movimiento estudiantil en Chile*, Catalonia, Santiago.

Atria, Raúl (1991), *Tendencias del desarrollo y cambio en la educación superior*, Corporación de Promoción Universitaria, Santiago.

Atria, Raúl et. al (1973), *Actores sociales y cambio institucional en las reformas universitarias chilenas*, Corporación de Promoción Universitaria, Santiago.

Austin, Robert (2004), *Diálogos sobre estado y educación popular en Chile: de Frei a Frei, 1964-*

1993, CECATP, Santiago.

Austin, Robert (2004), *Intelectuales y educación superior en Chile: de la Independencia a la Democracia transicional, 1810-2001*, CESOC, Santiago.

Azócar, Octavio (1951), *La enseñanza industrial en relación con la economía nacional*, Editorial Jurídica de Chile, Santiago.

Bakin, Samuel (1970), *La educación superior: algunos de los más recientes progresos*, Librería El Ateneo, Santiago.

Barrera, Manuel (1969), *La universidad chilena: una reflexión permanente*, INSORA, Santiago.

Barros, Germán (1974), *Educación de adultos y desarrollo social*, Nueva Universidad, Santiago.

Bernasconi, A. and Rojas, F. (2004), *Informe sobre la Educación Superior en Chile: 1980-2003*, Editorial Universitaria, Santiago.

Bernasconi, Andrés (1994), *Regímenes jurídicos de las instituciones de educación superior*, Corporación de Promoción Universitaria, Santiago.

Bernasconi, Andrés (2015), *La educación superior en Chile: transformación, desarrollo y crisis*, Ediciones Universidad Católica de Chile, Santiago.

Bernasconi, Andrés et. al (1993), *Informe de la educación superior 1993*, Foro de la Educación Superior, Santiago.

Bitar, Sergio (2005), *Educación nuestra riqueza: Chile educa para el siglo XXI*, Aguilar, Santiago.

Bravo, Bernardino (1992), *La universidad en la historia de Chile, 1622-1992*, Pehuén Editores, Santiago.

Bravo, D. and Contreras, D. (2001) *Competencias básicas de la población adulta*. Santiago: Universidad de Chile, Santiago.

Brunner, José and Courard, Hernán (1992) *Estado, mercado y conocimiento: políticas y resultados en la educación superior chilena 1960-1990*, FLACSO, Santiago.

Brunner, J. and Meller, P. (2009), *Educación técnico profesional y mercado laboral en Chile: Un reader*, Editorial Universidad Diego Portales, Santiago.

Brunner, J. and Meller, P. (coord.), *Futuro laboral 2009-2010: profesionales y técnicos en Chile: información fundamental*, Editorial Diego Portales, Santiago.

Brunner, J. and Uribe, D. (2007), *Mercados universitarios: el nuevo escenario de la educación superior*, Universidad Diego Portales, Santiago.

Brunner, José (1986), *Los problemas de la educación superior en Chile y su futuro*, FLACSO, Santiago.

Brunner, José (1990), *Educación superior en América Latina: cambios y desafíos*, Fondo de Cultura Económica, Santiago.

Brunner, José (1991), *El cambio de los sistemas de educación superior: apuntes sobre el caso chileno*, FLACSO, Santiago, Santiago.

Brunner, José (2002), *La educación superior ante el derecho*, Biblioteca Americana, Santiago.

Brunner, José (2006), *Diversificación y diferenciación de la educación superior en Chile en un marco internacional comparado*, Santiago.

Brunner, José (2009), *Educación superior en Chile: instituciones, mercados y políticas gubernamentales (1967-2007)*, Editorial Universidad Diego Portales, Santiago.

Brunner, José (2011), *El conflicto de las universidades: entre lo público y lo privado*, Universidad Diego Portales, Santiago.

Brunner, José (2015) "Medio siglo de transformaciones de la educación superior chilena: Un estado del arte". En Bernasconi (Ed.) *La educación superior de Chile. Transformación, desarrollo y crisis*, Ediciones UC, Santiago.

Brunner, J; Lavados, H. and Pérsico, P. (1992), *El proceso de desarrollo de las universidades privadas en Chile*, Corporación de Promoción Universitaria, Santiago.

Cáceres, E; Apablaza, V. and Lavados, H. (1988) *La educación superior privada en Chile: antecedentes y perspectivas*, Corporación de Promoción Universitaria, Santiago.

Caiceo, Jaime (ed.) (2008), *DUOC: un sueño estudiantil hecho realidad en el 40° Aniversario de su fundación*, Impresora Madrid, Santiago.

Camhi, R. and Vial, A. (2013), *Claves en educación técnico profesional: 10 modelos a replicar*, Ediciones LyD, Santiago.

Camus, Patricia et al (1972), *La educación de los trabajadores en la Universidad Católica de Chile*, Escuela de Educación, Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago.

Castillo, Fernando (1997), *Los tiempos que hacen el presente: historia de un rectorado 1967-1973*, LOM Ediciones, Santiago.

Castro, Abel (1900), *La enseñanza especial en Chile*, Centro Editorial La Prensa, Santiago.

Cerón, Germán (2000), "Los Institutos Profesionales en Chile". En *Informe sobre la educación superior en Chile*, CPU, Santiago.

Chateau, J. y Martinic, S. (1989), *Educación de adultos y educación popular en la última década*, FLACSO, Santiago.

CIDE (2000), *Educación técnica superior en Chile: reflexiones sobre nuevas políticas*, Ministerio de Planificación y Cooperación, Gobierno de Chile, Santiago.

CINDA (2001), *Evaluación de aprendizajes relevantes al egreso de la educación superior*, CINDA, Santiago.

CINDA (2011), *El proceso de transición entre educación medio y superior. Experiencias Universitarias*, Centro Interuniversitario de Desarrollo, MINEDUC, Santiago.

CNED (2011), *Evolución de la matrícula de Educación Superior 1994-2011*, Departamento de Investigación e Información Pública, Consejo Nacional de Educación, Santiago.

Comisión de Estudio de la Educación Superior (1990), *Una política para el desarrollo de la educación superior en la década de los noventa*, Comisión de Estudio de la Educación Superior, Santiago.

Consejo de Rectores (1983), *Régimen jurídico de la educación superior*, El Consejo, Santiago.

Contreras, Yolanda (1977), *La capacitación laboral en Chile: descripción comparativa de cuatro instituciones en el Área Metropolitana (INACAP, SERCOTEC, DUOC y ENA)*, Escuela de Trabajo Social, Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago.

Corporación de Promoción Universitaria (1980), *Diálogos universitarios 1979*, CPU, Santiago.

Corporación de Promoción Universitaria (1985), *La educación superior en Chile: riesgos y oportunidades en los '80*, CPU, Santiago.

Corporación de Promoción Universitaria (1986), *El sistema educacional chileno*, CPU, Santiago. Corporación de Promoción Universitaria (1988), *Informe sobre la educación superior en Chile 1988*, CPU, Santiago.

Corporación de Promoción Universitaria (1989), *Formación integral y proyecto educativo de las universidades chilenas*, CPU, Santiago.

Corporación de Promoción Universitaria (1990), *La Educación superior en Chile: un sistema en transición*, CPU, Santiago.

Corporación de Promoción Universitaria (1995), *Informe sobre la educación superior en Chile 1995*, CPU, Santiago.

Corporación de Promoción Universitaria (1996), *Informe sobre la educación superior en Chile 1996*, CPU, Santiago.

Corporación de Promoción Universitaria (1998), *Informe sobre la educación superior en Chile 1998*, CPU, Santiago.

Corporación de Promoción Universitaria (2000), *La educación superior en los países en desarrollo: peligros y promesas*, CPU, Santiago.

Corporación de Promoción Universitaria (2001), *Informe sobre la educación superior en Chile 2001: análisis de tendencias de la última década*, CPU, Santiago.

Corporación de Universidades Privadas de Chile (2009), *Universidades privadas y el futuro de la educación superior en Chile*, Corporación de Universidades Privadas de Chile, Santiago.

Cortés, Raúl (1967), *Bibliografía anotada de educación superior*, Universidad Técnica Federico Santa María, Valparaíso.

Corvalán, Javier (2000), *Educación técnica superior en Chile: reflexiones sobre nuevas políticas*, MIDEPLAN, Santiago.

Corvalán, Oscar (1987), *Transformaciones de la educación técnico profesional: balance y perspectivas*, CIDE, Santiago.

Cox, C. and Brunner, J. (1990), *Formas de gobierno en la educación superior: nuevas perspectivas*, FLACSO, Santiago.

Cox, Cristián (1987), *La Reforma en la Universidad Católica de Chile*, Ediciones SUR, Santiago.

Cox, Cristián (1989), *Autoritarismo, mercados y conocimiento: evaluación de las políticas de educación superior en Chile en los 80*, CIDE, Santiago.

Cox, Cristián (1989), *Datos básicos para la discusión de políticas en educación 1970-1988*, CIDE-FLACSO, Santiago.

Cox, Cristián (1989), *Poder, autoridad y gobierno en las universidades chilenas, 1950-1989*, FLACSO, Santiago.

Cox, Cristián (1994), *Génesis y evolución de los institutos profesionales*, FLACSO, Santiago.

Cox, Cristian (Ed.) (2005), *Políticas educacionales en el cambio de siglo. La reforma del sistema escolar de Chile*, Editorial Universitaria, Santiago.

Escuela de Artes y Oficios (1921), *Prospecto de admisión de alumnos para la escuela de artes y oficios: Santiago*, Imprenta y Librería Artes y Letras, Santiago.

Espinoza, O. and González, L. (2012), *Políticas de educación superior en Chile desde la perspectiva de la equidad*, Santiago.

Espinoza, Oscar (2015), *Equidad en el sistema de educación superior en Chile desde la perspectiva de los resultados*, Santiago.

Ester, M. and Adasme, P. (1996), *La libertad de enseñanza y la educación superior*, Concepción.

Ffrench-Davis, Ricardo (1999), *Entre el neoliberalismo y el crecimiento con equidad*, Dolmen

Ediciones, Santiago.

Fondo de Desarrollo para las Universidades (1999), *El fondo de desarrollo institucional para las universidades: un instrumento para el mejoramiento de la calidad*, El Ministerio, Santiago.

García-Huidobro, Juan (1989), *La contribución de las organizaciones no gubernamentales de desarrollo a la educación de adultos*, OREALSC, Santiago.

Garrido, José (1984), *La universidad en la década del 80*, Universidad de Chile, Santiago.

Geiger, Roger (1986), *Private sectors in Higher Education: structure, function, and change in eight countries*, The University of Michigan Press.

Gemines (2001), *El mercado educativo en Chile: diagnóstico y perspectivas*, Gemines, Santiago.

Gobierno de Chile (2013), *Educación Técnica Profesional en Chile. Antecedentes y claves de diagnóstico*, División de Planificación y Presupuesto, Ministerio de Educación, Santiago.

Gómez, Juan (1986), *Estudios y consideraciones sobre universidad y cultura*, Corporación de Promoción Universitaria, Santiago.

Guillaudat, P. and Mouterde, P. (1998), *Los movimientos sociales en Chile 1973-1993*, LOM Ediciones, Santiago.

Henry, Robert (2003), *Intelectuales y educación superior en Chile: de la independencia a la Democracia Transicional, 1810-2001*, Chile América-CESOC, Santiago.

Herrera, Felipe (1985), *Experiencias universitarias: escenarios nacionales e internacionales*, Peñuén Editores, Santiago.

Hevia, Ricardo (1974), *El Departamento Universitario Obrero Campesino (DUOC)*, Programa Interdisciplinario de Investigaciones en Educación, Santiago.

Imbarack, Patricia (ed.) (2015), *Educación católica en Chile: perspectivas, aportes y tensiones*, Ediciones Universidad Católica de Chile, Santiago.

Jiménez, Jorge (1986), *Conocimiento, educación superior y desarrollo nacional: el aporte de la corporación de promoción universitaria en dos décadas: 1966-1986*, CPU, Santiago.

Jiménez, M. and Lagos, F. (2011), *Nueva cartografía de la educación superior y de los estudiantes: una cartografía del sistema chileno, su actual alumnado y sus principales tendencias*, Universidad San Sebastián, Santiago.

Kirberg, Enrique (1981), *Los Nuevos Profesionales. Educación Universitaria de Trabajadores Chile: UTE, 1968-1973*, Universidad de Guadalajara, México D.F.

Krebs, Ricardo et al. (1994), *Historia de la Pontificia Universidad Católica de Chile 1888-1988*, Ediciones Universidad Católica de Chile, Santiago.

La Escuela (1931), *Escuela de Artes y Oficios y Colegio de Ingenieros José Miguel Carrera*, La Escuela, Valparaíso.

Labarrere, Alberto (2015), *Desarrollar la creatividad en los estudiantes de Educación Superior: desafío del siglo XXI*, Ediciones Universidad Santo Tomás, Santiago.

Larraín, Fanor (1976), *Estudio de seguimiento ocupacional de egresados de la Fundación D.U.O.C. 1974-1975*, Oficina de Planificación y Asesoramiento, Fundación DUOC, Santiago.

Larrañaga, O; Cabezas, G. and Dussailant, F. (2013), *Estudio de la Educación Técnico Profesional*, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Santiago.

Lavados, H. and Berríos, R. (2016), *Políticas para el desarrollo universitario: principios y evidencias*, Universidad San Sebastián Ediciones, Santiago.

- Lavados, Hugo (2016), *Consistencias e inconsistencias en las políticas universitarias: columnas, artículos periodísticos y entrevistas sobre la reforma a la educación superior, julio 2014- abril 2016*, Universidad San Sebastián Ediciones, Santiago.
- Lavados, Iván (1980), *Universidad contemporánea: antecedentes y experiencias internacionales*, Corporación de Promoción Universitaria, Santiago.
- Lavados, I; Lemaitre, M. and Allard, R. (1985), *La educación superior en Chile; riesgos y oportunidades en los '80*, Corporación de Promoción Universitaria, Santiago.
- Londoño, Oscar (1995), *Hacia una nueva institucionalidad en educación de jóvenes y adultos*, UNESCO, Santiago.
- Lorca, C. and Pérsico, P. (1996), *Informe sobre la educación superior en Chile: 1996*, CPU, Santiago.
- Lüders, R; Díaz, J. and Wagner, G. (2016), *La República en Cifras: Chile 1810–2010. Historical statistics*, Ediciones UC, Santiago.
- Marinho, María Luisa (2007), *El eslabón perdido entre educación y empleo: análisis sobre las percepciones de los jóvenes urbanos de escasos recursos en Chile*, Santiago.
- Maurín, Carlos (1972), *Análisis de las disposiciones legales del servicio de educación de adultos en Chile*, Ministerio de Educación, Santiago.
- Meller, P. and Brunner, J. (2004), *Oferta y demanda de profesionales y técnicos en Chile: el rol de la información pública*, RIL Editores, Santiago.
- Meller, Patricio (1998), *Un siglo de economía política chilena (1890–1990)*, Editorial Andrés Bello, Santiago.
- Meller, Patricio (2010), *Carreras universitarias: rentabilidad, selectividad y discriminación*, Uqbar Editores, Santiago.
- Mena, Fernando (2001), *Educación tecnológica*, LOM Ediciones, Santiago.
- Mertens, Leonard (1996), *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*, Cinterfor, Montevideo.
- Monckeberg, María Olivia (2007), *El negocio de las universidades en Chile*, Debate, Santiago.
- Monckeberg, María Olivia (2013), *Con fines de lucro: la escandalosa historia de las universidades privadas en Chile*, Random House Mondadori, Santiago.
- Mönckeberg, María Olivia (2017), *El Poder de la UDI. 50 años de gremialismo en Chile*, Editorial Debate, Santiago.
- Morales, Raquel (2011), *Análisis de cuatro casos de articulación curricular entre formación Técnica de Nivel Superior, Profesional y Universitaria*, CNED, Santiago.
- Muga, Alfonso (1989), *El sistema educativo de nivel post-medio en Chile: estructura y componentes 1981-1989*, CPU, Santiago.
- Muñoz, Juan et al. (1987), *La Universidad de Santiago de Chile: Sobre sus orígenes y su Desarrollo Histórico*, Ediciones Universidad de Santiago de Chile, Santiago.
- Núñez, L. and Alfonso, P. (2003), *Los procesos de regulación del Estado en materia de educación superior universitaria en Chile: período 1980-2002*, Universidad de Chile, Santiago.
- Núñez, M. and Cea, J. (2007), *Las Universidades Católicas: estudios jurídicos y filosóficos sobre la educación superior católica*, Facultad de Derecho, Universidad Católica del Norte, Santiago.
- OCDE (2004), *Revisión de políticas nacionales de educación: Chile*, OCDE, París.
- OCDE (2009), *La educación superior en Chile. Revisión de Políticas Nacionales de Educación*, OCDE, París.
- OIT (1975), *Cómo mejorar la educación obrera: colección de artículos sobre métodos y técnicas publicados en el boletín: "Educación Obrera"*, La Oficina, Ginebra.
- OIT (1975), *La educación obrera y sus técnicas: manual de educación obrera*, La Oficina, Ginebra.
- Orellana, Miguel (2013), *Enriquecerse tampoco es gratis: educación, modernidad y mercado*, LOM Ediciones, Santiago.
- Ortúzar, Patricio (1990), *Evolución de la educación superior en Chile: un análisis estratégico*, Universidad de Talca, Talca.
- Pacheco, Máximo (1999), *Historia y misión de las universidades*, Universidad Andrés Bello, Santiago.
- Paul, M. and Majluf, N. (2011), *Bases para una educación media técnico profesional de excelencia: oportunidades para DUOC UC*, Escuela de Ingeniería, Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago.
- Pereira, Manuel (1981), *En torno a la educación permanente*, ISECH, Santiago.
- Pérsico, M. (1997), *Diversidad de la oferta de carreras universitarias en Chile*, CPU, Santiago.
- Pérsico, P. and Basso, P. (1992), *La educación superior: gestión y administración institucional*, CPU, Santiago.
- Pérsico, P. and Pérsico, M. (1995), *Institutos profesionales: una opción educacional innovativa para el trabajo*, CPU, Santiago.
- Pérsico, P. and Pérsico, M. (1995), *Tendencias del desarrollo de los centros de formación técnica en Chile*. Santiago: Corporación de Promoción Universitaria.
- Pérsico, P. and Pérsico, M. (1996), *Universidades privadas: la diversidad de una semejanza aparente*, CPU, Santiago.
- Pérsico, P. and Pérsico, M. (1997), *Análisis descriptivo de la oferta educacional profesional*, CPU, Santiago.
- Pérsico, P. and Pérsico, M. (1998), *Acreditación de instituciones autónomas de educación superior*, CPU, Santiago.
- Pérsico, P. and Pérsico, M. (1998), *Análisis institucional de la educación superior*, CPU, Santiago.
- Pérsico, P. and Pérsico, M. (1998), *El rol de la mujer en la educación superior*, CPU, Santiago.
- Pérsico, Pablo (1998), *Informe sobre la educación superior en Chile: 1998*, CPU, Santiago.
- Pérsico, Pablo (2000), *Informe sobre la educación superior en Chile 2000*, CPU, Santiago.
- Planells, Juan (coord.) (2009), *Retos actuales de la educación técnica-profesional*, Fundación Santillana, Santiago.
- PNUD (2005), *Expansión de la educación superior en Chile: hacia un nuevo enfoque de la equidad y calidad*, PNUD, Santiago.
- Prieto, Alfredo (1983), *La Modernización Educacional*, Ediciones UC, Santiago.
- Prieto, Alfredo et al (2011), *Aporte de las universidades privadas al país*, Editorial LyD, Santiago.
- PUCV (1971), *Movimiento de Reforma*, PUCV, Valparaíso.
- Puga, Alfonso et. al (1994), *Informe de la educación superior 1994*, Foro de la Educación Supe-

rior, Santiago.

Rivera, Francisco (2011), *Educación Superior Técnica y Desarrollo Industrial: Ideas y Precursores. Chile 1930–1955*. Informe Final, Santiago.

Rojas, Antonio (1981), *Algunos alcances acerca de la nueva legislación de la educación superior en Chile*, CPU, Santiago.

Rojas, F. and Bernasconi, A. (2004), *Informe sobre la educación superior en Chile: 1980–2003*, Editorial Universitaria, Santiago.

Romero, Alfonso (2013), *Introducción al derecho educacional chileno*, Legal Publishing, Santiago.

Sanhuesa, J; Cortés, O. and Gallardo, R. (2014), *El poder económico y social de la educación superior en Chile. Tercera Etapa: Educación Superior Técnico Profesional*, CEFECH, Santiago.

Scherz, L. and Santos, J. (2005), *La universidad chilena desde los extramuros*, Universidad Alberto Hurtado, Santiago.

Scherz, Luis (1968), *El camino de la revolución universitaria*, Editorial del Pacífico, Santiago.

Scherz, Luis (1980), *Reforma y contrarreforma en la Universidad Católica de Chile (1967–1980)*, Santiago.

Sepúlveda, Leandro (2000), *Los desafíos de la educación técnica post-secundaria: algunas reflexiones para la discusión*, CIDE, Santiago.

Sepúlveda, Leandro (2009), *Estado y perspectivas de la enseñanza media técnico profesional en Chile: estudio sobre las orientaciones estratégicas predominantes en los actores*, CIDE, Santiago.

Sepúlveda, Leandro (2010), *Origen, expectativa y proyecto educativo laboral de jóvenes estudiantes de centros de formación técnica*. Informe de Estudios, Santiago.

Serrano, Sol et al (2012), *Historia de la educación en Chile (1810–2010)*, Aguilar Chilena de Ediciones, Santiago.

Silva, Fernando (1968), *La reforma educacional*, Ediciones de la Armada de Chile, Santiago.

Soto, Sebastián (2001), *La libertad de enseñanza en el gobierno del presidente Frei Montalva: (1964–1970)*, Santiago.

Thayer, William (1973), *Sociedad democrática y universidad*, CPU, Santiago.

Torres, Carlos (1995), *La política de la educación no formal en América Latina*, Editorial Siglo Veintiuno, México D.F.

UNESCO (1979), *Evolución de la enseñanza técnica y profesional: estudio comparado realizado en veintitrés países en desarrollo*, UNESCO, París.

UNESCO (1988), *Estado y organismos no gubernamentales en América Latina: estrategias para la educación de adultos*, UNESCO, Santiago.

UNESCO (1998), *El enfoque modular en la enseñanza técnica*, UNESCO, Santiago.

UNESCO (2000), *Situación educativa de América Latina y el Caribe: proyecto principal de educación: 1980–2000*, UNESCO, Santiago.

UNESCO (2005), *Rol y aportes de las universidades del Consejo de Rectores y de sus centros de formación técnica al desarrollo de la formación técnica*, UNESCO, Santiago.

Vial, Juan de Dios (1965), *La universidad en tiempos de cambio*, Editorial del Pacífico, Santiago.

VV.AA. (1991), *Transformaciones de la Educación bajo el Régimen Militar*, Impresos S.A, Santiago.

Waissbluth, Mario (2013), *Cambio de rumbo: una nueva vía chilena a la educación*, Random House Mondadori, Santiago.

Zúñiga, Claudia (2015), *Equidad en la educación superior: desafíos y proyecciones en la experiencia comparada*, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile, Santiago.

### Artículos

Asún, R; Zúñiga, C. and Ayala, M. (2013), "La formación por competencias y los estudiantes: confluencias y divergencias en la construcción del docente ideal", *Calidad en la Educación*, N° 38.

Aylwin, Mariana (2002), "Calidad y equidad en la educación superior chilena", *Estudios Sociales/ Corporación de Promoción Universitaria*, N° 109 (semestre 1, 2002).

Barrientos, C. and Navío, A. (2015), "Formador de la educación superior técnico profesional: Percepciones sobre su trabajo docente".

Caiceo, Jaime (2006), "El DUOC y su aporte a la educación de los obreros y campesinos chilenos durante su primera década de existencia (1968–1978)", *Revista de Educação PUC-Campinas*, N° 20.

Caiceo, Jaime (2009), "El DUOC como expresión de la educación popular en la década del 60 en Chile", *Cadernos de História da Educação*, Vol. 8, N° 2.

Castillo, J. and Cabezas, G. (2010), "Caracterización de jóvenes de primera generación en la educación superior. Nuevas trayectorias hacia la equidad educativa", *Revista Calidad en la Educación*, Ministerio de Educación de Chile, N° 32.

Cerón, Germán (1997), "Institutos profesionales: análisis sectorial", *Corporación de Promoción Universitaria*, N° 25 (jul. 1997).

CNED (2011), "Estudiantes de centros de formación técnica: ¿De dónde vienen? ¿Cómo son?", *Perspectivas en educación*, N° 3.

Corvalán, Javier (2000), "La educación superior: el desafío de la equidad", *Mensaje*, Vol. 49, N° 489 (jun. 2000).

Courard, Hernán (1993), "Los Centros de Formación Técnica", *Documento de Trabajo Flacso-Programa Chile*, Serie: Educación y cultura, N° 35.

Cox, Cristián (1989), "Informe sobre los Institutos Profesionales", *Documento de Trabajo Programa Flacso-Chile*, N° 418.

Díaz, R. and Arancibia, V. (2002), "El Enfoque de las Competencias Laborales. Historias, Definiciones y Generación de un Modelo de Competencias", *PSYKHE*, Vol. 11, N° 2.

Diez, María Teresa (1972), "Un milagro llamado Duoc".

Donoso, S. and Cancino, V. (2007), "Caracterización socioeconómica de estudiantes de educación superior", *Revista Calidad en la Educación*, N° 26.

Donoso, Sebastián (2009), "Economía política del financiamiento de los estudios universitarios en Chile (1980–2010)", *Innovar, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, N° 19.

Espinoza, O. and González, L. (2012), "Estado actual del sistema de aseguramiento de la calidad y el régimen de acreditación en la educación superior en Chile", *Revista de la Educación Superior*, Vol. XLI (2), N° 162.

Fukushi, Kiyoshi (2010), "El nuevo alumno y el desafío de la meritocracia: análisis del cambio cultural en la educación superior chilena", *Revista Calidad en la Educación*, N° 33.

Guzmán, J. and Larraín, H. (1981), "Debate sobre Nueva Legislación Universitaria", *Revista*

Realidad, Año 2, N° 22.

Holley, Hernán (1982), "Consideración en torno a la función gerencial en una institución de formación profesional: la Fundación Duoc". Documento presentado al Seminario sobre *Gestión de la Formación Profesional* organizada por CINTERFOR y copatrocinado por el Servicio Nacional de Promoción Profesional (SNPP), Asunción (Paraguay).

Holley, Hernán (1985), "La fundación DUOC: sistema de formación profesional DUOC: sistema administrativo financiero DUOC", Fundación DUOC.

Huerta, Miguel (1995), "La acción educativa para el desarrollo tecnológico profesionalizante de la vida del trabajo de Chile: una visión de futuro de CONIFO", *Corporación de Promoción Universitaria*, N° 21 (set.1995).

Kirkendall, Andrew (2004), "Paulo Freire, Eduardo Frei, Literacy Training and the Politics of Consciousness Raising in Chile, 1964 to 1970", *Journal of Latin American Studies*, Vol. 36, N° 4.

Leyton, D; Vásquez, A. and Fuenzalida, V. (2012), "La experiencia de estudiantes de contextos vulnerables en diferentes instituciones de educación superior universitaria (IESU): Resultados de investigación", *Revista Calidad en la Educación*, N° 37.

Miranda, Martín (2005), "Aprendizaje Técnico en un enfoque de competencias laborales", *Pensamiento Educativo*, Vol. 36.

Mulder, M; Weigel, T. and Collings, K. (2008), "El concepto de competencia en el desarrollo de la educación y formación profesional en algunos Estados miembros de la UE: un análisis crítico". *Profesorado, Revista de currículum y formación del profesorado*, Vol. 3, N° 12.

Pérez, Juan (1977?), "Autoevaluación formativa del programa de educación campesina", DUOC, Santiago.

Pérsico, Mª Cecilia (1995), "Análisis de la oferta educacional de los Centros de Formación Técnica en Chile: 1993", *Corporación de Promoción Universitaria*, N° 23 (set.1995).

Salazar, J. and Leiby, P. (2013), "El Manual Invisible: Tres décadas de políticas de educación superior en Chile (1980-2010)", *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, Vol. 21, N° 34.

Sevilla, María Paola (2014), "La educación técnica en Chile y Estados Unidos desde una perspectiva histórica y comparada", *Revista Calidad en la Educación*, N° 40.

Sevilla, M; Fariás, M. and Weintraub, M. (2014), "Articulación de la educación técnico profesional: una contribución para su comprensión y consideración desde la política pública", *Calidad de la Educación*, N° 14.

Urzúa, S. and Bucarey, A. (2013), "El retorno económico de la educación media técnico profesional en Chile", *Estudios Públicos*, N° 129.

Urzúa, Sergio (2012), "La rentabilidad de la educación superior en Chile. Revisión de las bases de 30 años de políticas públicas", *Estudios Públicos*, N° 125.

Vicerrectoría Académica (1983), "De la Escuela de Artes a la Universidad de Santiago". Universidad de Santiago de Chile, Conferencia y Documentos, Año 1, N° 2.

VVAA (2013), "Educación Técnica Profesional ¿Qué Hace la Diferencia?", *Temas Públicos*, N° 1.120.

#### Tesis académicas

Becerra, M. and Campos, F. (2012) *El enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de Recursos Humanos*, Memoria para optar al título de Psicólogo, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile.

Caiceo, Jaime (1980) *El desarrollo estructural de una organización educacional no-formal: caso*

*estudio Duoc en su primera etapa de existencia: 1968-1978*, Tesis para obtener el Magister en Educación, Pontificia Universidad Católica de Chile.

Casali, Aldo (2003) *Reforma y contrarreforma: visiones de la educación chilena y sus repercusiones en la educación superior entre los años 1964 y 1990*, Tesis, PUCV.

Herrera, Danilo (2012) *El gobierno militar frente al problema de la Universidad: las fuentes de las ideas de Universidad de la dictadura en Chile, 1973-1979*, Tesis, PUCV.

Navarro, Víctor (1982) *Estudio descriptivo acerca de los primeros egresados de los grados técnicos y sub-técnicos de DUOC-V Región*, Tesis, PUCV.

Sanhuesa, José (2015) *Instituciones de educación en un contexto de mercado: el caso de la educación superior técnico-profesional en Chile*, Tesis para optar al grado de Magister en Gestión y Políticas Públicas, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Universidad de Chile.

Sotomayor, Josefina (2015) *Rentabilidad de la Educación Superior Técnica entregada por los Centros de Formación Técnica*, Tesis para optar al grado de Magister en Políticas Públicas, Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile.

#### Revistas

Somos Duoc UC, N° 1, Julio 2014.

Somos Duoc UC, N° 2, Octubre 2014.

Somos Duoc UC, N° 3, Diciembre 2014.

Somos Duoc UC, N° 4, Abril 2015.

Somos Duoc UC, N° 5, Julio 2015.

Somos Duoc UC, N° 6, Octubre 2015.

Somos Duoc UC, N° 7, Enero 2016.

Somos Duoc UC, N° 8, Marzo 2016.

Somos Duoc UC, N° 9, Julio 2016.

Observatorio Duoc UC, N°16, Enero 2016.

Observatorio Duoc UC, N°22, Enero 2017.

#### Legislación

Decreto 1080 (09-MAY-1984), "Reglamenta los requisitos y procedimientos para funcionamiento de los centros de formación técnica", *Ley Chile*, Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.

Decreto 146 EXENTO (08-OCT-1988), "Reglamento de evaluación y promoción de alumnos de educación media de adultos y proceso de titulación en educación técnico-profesional", *Ley Chile*, Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.

Decreto 348 (03-MAY-1989), "Reglamenta el artículo 27 del Decreto Ley N° 3.476 de 1980 sobre educación fundamental de capacitación técnico-profesional o de enseñanza práctica de cualquier rama", *Ley Chile*, Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.

Decreto 438 (02-MAR-2010), "Crea Comisión Asesora Ministerial en materia de desarrollo de un sistema de formación técnica profesional", *Ley Chile*, Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.

Decreto 5077 (12-NOV-1980), "Reglamenta el Decreto Ley N° 3.166 de 1980 sobre entrega de la administración de establecimientos de educación técnico-profesional", *Ley Chile*, Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.

Decreto 547 (29-DIC-1997), "Reglamenta las normas para la acreditación de los centros de formación técnica", *Ley Chile*, Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.

DFL 1 (03-ENE-1981), "Fija normas sobre universidades", *Ley Chile*, Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.

DFL 2 (07-ENE-1981), "Fija normas sobre reestructuración de universidades", *Ley Chile*, Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.

DFL 24 (16-ABR-1981), "Fija normas sobre centros de formación técnica", *Ley Chile*, Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.

DFL 4 (20-ENE-1981), "Fija normas sobre financiamiento de las universidades", *Ley Chile*, Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.

DFL 5 (16-FEB-1981), "Fija normas sobre institutos profesionales", *Ley Chile*, Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.

*Diario Oficial*, N° 29.463, 25 de mayo de 1976.

DL 50 (01-OCT-1973), *Ley Chile*, Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.

LEY 18962 (10-MAR-1990), "Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza", *Ley Chile*, Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.

LEY 20501 (26-FEB-2011), "Calidad y equidad de la educación", *Ley Chile*, Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.

#### Fuentes institucionales y públicas

Anuario de la Universidad Católica de Santiago de Chile (1902), *Discurso del señor don Abdón Cifuentes, Presidente General de la Unión Católica de Chile*, Imprenta Cervantes, Santiago.

Carta de Juan Bagá al Rector, diciembre de 1977.

Catenaria (2014) *Informe diagnóstico de la gestión del conocimiento del modelo educativo y sus innovaciones curriculares*, DUOC UC, Santiago.

Claustro Universitario (1972), *Cuenta del Rector y Proposición de Políticas Universitarias*, Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago.

Comisión Técnica (2014), *Temas Estratégicos de la Educación Técnica Profesional Chilena*. Documento interno DUOC UC, Santiago.

Consejo Académico Duoc UC (2014), *Criterios de Evaluación para Carreras y Programas de Pregrado Documento de Trabajo*, DUOC, Santiago.

DUOC, *Diagnóstico sobre procesos y capacidades de innovación en Duoc UC*, Imprenta Universidad Católica de Chile, Santiago.

DUOC (1971), *¿Qué hace?*, Departamento Universitario Obrero Campesino de la Universidad Católica de Chile, Imprenta Universidad Católica de Chile, Santiago.

DUOC (1972), *DUOC significa el compromiso de la Universidad con el pueblo*, Talleres Gráficos Corporación Ltda., Santiago.

DUOC (1973), *Consejo DUOC*. Convenios entre DUOC e instituciones variadas, sedes, personal y programas, Departamento Universitario Obrero Campesino de la Universidad Católica de Chile, Santiago.

DUOC (1973), *Cuadernos de Estudio: Programas 1973*, Vicerrectoría de Comunicaciones de la Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago.

DUOC (1973), *Descripción de las carreras de DUOC: objetivos, requisitos de ingreso, duración de la carrera, requisitos de egreso, lista de asignaturas*, Duoc, Santiago.

DUOC (1973), *DUOC: es el compromiso de la universidad con el pueblo*, Imprenta Universidad Católica de Chile, Santiago.

DUOC (1973), *Manual de organización y procedimientos: Sedes Santiago*, Imprenta Universidad Católica de Chile, Santiago.

DUOC (1973), *Nómina de profesores por sede*, Imprenta Universidad Católica de Chile, Santiago.

DUOC (1974), *¿Qué es el DUOC?*, Imprenta Universidad Católica de Chile, Santiago.

DUOC (1974), *Descripción de las carreras de DUOC*, Imprenta Universidad Católica de Chile, Santiago.

DUOC (1974), *Estatuto de la Fundación Departamento Universitario Obrero Campesino*, Editorial Universitaria, Santiago.

DUOC (1974), *Reglamento Interno de la Fundación Departamento Universitario Obrero Campesino*, Editorial Universitaria, Santiago.

DUOC (1976), *Folleto informativo*, Imprenta Universidad Católica de Chile, Santiago.

DUOC (1976), *Presencia y educación en todo Chile: informe nacional '76*, DUOC, Imprenta Universidad Católica de Chile, Santiago.

DUOC (1977), *Folleto informativo*, Imprenta Universidad Católica de Chile, Santiago.

DUOC (1978), *Folleto*, Imprenta Universidad Católica de Chile, Santiago.

DUOC (1985), *Sistema de formación profesional DUOC: sistema administrativo financiero DUOC*. Fundación DUOC, Santiago.

DUOC (1995), *Duoc 1985-1995*, Fundación DUOC, Santiago.

Duoc UC, *Educación del diseño basado en competencias*, Fundación DUOC, Santiago.

Duoc UC, *Informe sobre los criterios de evaluación para carreras y programas de pregrado presentados por la CNA*, Fundación Duoc, Santiago.

Duoc UC (1988), *Discurso Cuenta Rectoría "Centenario"*, Fundación Duoc, Santiago.

Duoc UC (2002), *Diccionario de referencia competencias laborales 2002*, Fundación Duoc, Santiago.

Duoc UC (2008), *Once sedes 1995-2008*, Ediciones ARQ, Santiago.

Duoc UC (2010), *Hechos y Cifras*, Fundación Duoc UC, Santiago.

Duoc UC (2011), *Cuenta Anual 2010*, Fundación Duoc UC, Santiago.

Duoc UC (2011), *Plan Estratégico 2011-2015*, Fundación Duoc UC, Santiago.

Duoc UC (2012), *Cuenta Anual 2011*, Fundación Duoc UC, Santiago.

Duoc UC (2012), *Fuente Información, Estudio Titulados*, Fundación Duoc UC, Santiago.

Duoc UC (2012), *Hechos y Cifras*, Fundación Duoc UC, Santiago.

Duoc UC (2013), *Aprueba el Nuevo Reglamento Académico*, Fundación Duoc UC, Santiago.

- Duoc UC (2013), *Cuenta Anual 2012*, Fundación Duoc UC, Santiago.
- Duoc UC (2013), *Encuesta de Inicio. Resultados*, Fundación Duoc; Oficina de Análisis Institucional, Santiago.
- Duoc UC (2014), *Consejo de Calidad 2014-01*, Fundación Duoc UC, Santiago.
- Duoc UC (2014), *Cuenta Anual 2013*, Fundación Duoc UC, Santiago.
- Duoc UC (2014), *Estrategia Institucional de Permanencia Abril-Mayo 2014*, Fundación Duoc UC, Santiago.
- Duoc UC (2014), *Presentación Vicerectoría Académica*, Fundación Duoc UC, Santiago.
- Duoc UC (2014), *Propuestas de acciones conjuntas para Pequeño Cottlelengo, febrero 2014*, Fundación Duoc UC, Santiago.
- Duoc UC (2015), *Cuenta Anual 2014*, Fundación Duoc UC, Santiago.
- Duoc UC (2015), *Hechos y Cifras*, Fundación Duoc UC, Santiago.
- Duoc UC (2015), *Innova Duoc UC*, Fundación Duoc UC, Santiago.
- Duoc UC (2015), *Perfil de Alumno 2015*, Fundación Duoc UC, Santiago.
- Duoc UC (2016), *Cuenta Anual 2015*, Fundación Duoc UC, Santiago.
- Duoc UC (2016), *Hechos y Cifras*, Fundación Duoc UC, Santiago.
- Duoc UC (2016), *Plan de Desarrollo Duoc UC 2016-2020*, Fundación Duoc, Santiago.
- Gobierno de Chile (2012), *Aprueba bases administrativas, técnicas y anexos para la presentación de proyectos destinados al fortalecimiento y articulación de la educación técnico profesional en el marco del Decreto Supremo N° 302*, Ministerio de Educación, Santiago.
- Holley, Hernán (1984), *La supervisión académica en la formación profesional impartida en el DUOC*, Congreso de Formación Profesional Comparada, Sao Paulo.
- Juan Pablo II (1990), *Constitución Apostólica Ex Corde Ecclesiae del Sumo Pontífice Juan Pablo II sobre las Universidades Católicas*, Librería Editrice Vaticana, Ciudad del Vaticano.
- Lazzari, Maritza (2014), *Articulación con EMTP. Lineamientos para la Estrategia*, Fundación Duoc, Santiago.
- MINEDUC (1968), *Programa de educación de adultos/ Mineduc, Indap, Fondo de Extensión Sindical, Confederaciones Sindicales Campesinas*, MINEDUC, Santiago.
- MINEDUC (1969), *La educación de adultos en Chile: Informe del Ministerio de Educación*, Imprenta Vera y Gianini, Santiago.
- MINEDUC (1972), *Convenios firmados por Ministerio de Educación para actividades educación integrada de adultos*, Comisión del Proyecto Educación Integrada de Adultos, Santiago.
- MINEDUC (1993), *Sistemas educativos nacionales: Chile*, Ministerio de Educación, Santiago.
- MINEDUC (1997), *Marco de política para la Educación Superior*, Ministerio de Educación, Santiago.
- MINEDUC (2005), *Expansión de la educación superior en Chile: hacia un nuevo enfoque de la equidad y calidad*, Ministerio de Educación, Santiago.
- MINEDUC (2012), *Evolución de la inversión y de la gestión pública en educación superior: 1990-2011*, Ministerio de Educación, Santiago.
- Pacheco, V. y Cauas, M. (2013), *Actualización Proyecto Educativo Duoc UC*, Fundación Duoc, Santiago.
- Peña, Julio (1978), *Sugerencias para enfrentar los problemas actuales del Duoc*, Fundación Duoc, Santiago.
- PUC (1972), *DUOC significa el compromiso de la Universidad con el pueblo*, Talleres Gráficos Corporación Ltda., Santiago.
- PUC (1975), *Informe de la Gestión de Rectoría en el período: octubre 1973 a 1975*, Santiago.
- PUC (1976), *Informe de la Gestión de Rectoría en el período: marzo 1975 a 1976*. Universidad Católica de Chile, Santiago.
- PUC (1977), *Informe de la Gestión de Rectoría en el período: marzo 1976 a 1977*. Universidad Católica de Chile, Santiago.
- PUC (1978), *Informe de la Gestión de Rectoría en el período: marzo 1977 a 1978*. Universidad Católica de Chile, Santiago.
- PUC (1979), *Cuenta de Rectoría marzo 1978 a 1979*, Universidad Católica de Chile, Santiago.
- PUC (1980), *Cuenta de Rectoría marzo 1979 a 1980*, Universidad Católica de Chile, Santiago.
- PUC (1982), *Cuenta de Rectoría marzo 1981 a 1982*, Universidad Católica de Chile, Santiago.
- PUC (1983), *Cuenta de Rectoría marzo 1982 a 1983*, Universidad Católica de Chile, Santiago.
- PUC (1984), *Cuenta de Rectoría marzo 1983 a 1984*, Universidad Católica de Chile, Santiago.
- PUC (1986), *Cuenta de Rectoría marzo 1985 a 1986*, Universidad Católica de Chile, Santiago.
- PUC (1987), *Cuenta de Rectoría marzo 1986 a 1987*, Universidad Católica de Chile, Santiago.
- PUC (1988), *Cuenta de Rectoría marzo 1987 a 1988*, Universidad Católica de Chile, Santiago.
- PUC (1989), *Cuenta de Rectoría marzo 1988 a 1989*, Universidad Católica de Chile, Santiago.
- PUC (1990), *Cuenta de Rectoría marzo 1989 a 1990*, Universidad Católica de Chile, Santiago.
- PUC (1991), *Cuenta de Rectoría enero-diciembre 1991*, Universidad Católica de Chile, Santiago.
- PUC (1992), *Cuenta de Rectoría enero-diciembre 1992*, Universidad Católica de Chile, Santiago.
- PUC (1993), *Cuenta de Rectoría enero-diciembre 1993*, Universidad Católica de Chile, Santiago.
- PUC (1994), *Cuenta de Rectoría enero-diciembre 1994*, Universidad Católica de Chile, Santiago.
- PUC (1995), *Cuenta de Rectoría enero-diciembre 1995*, Universidad Católica de Chile, Santiago.
- PUC (1996), *Cuenta de Rectoría enero-diciembre 1996*, Universidad Católica de Chile, Santiago.
- PUC (1997), *Cuenta de Rectoría enero-diciembre 1997*, Universidad Católica de Chile, Santiago.
- PUC (1998), *Cuenta de Rectoría enero-diciembre 1998*, Universidad Católica de Chile, Santiago.
- PUC (1999), *Cuenta de Rectoría enero-diciembre 1999*, Universidad Católica de Chile, Santiago.
- PUC (2000), *Cuenta de Rectoría enero-diciembre 2000*, Universidad Católica de Chile, Santiago.
- PUC (2001), *Cuenta de Rectoría enero-diciembre 2001*, Universidad Católica de Chile, Santiago.
- PUC (2002), *Cuenta de Rectoría enero-diciembre 2002*, Universidad Católica de Chile, Santiago.

PUC (2003), *Cuenta de Rectoría enero-diciembre 2003*, Universidad Católica de Chile, Santiago.

PUC (2004), *Cuenta de Rectoría enero-diciembre 2004*, Universidad Católica de Chile, Santiago.

PUC (2005), *Cuenta de Rectoría enero-diciembre 2005*, Universidad Católica de Chile, Santiago.

PUC (2006), *Cuenta de Rectoría enero-diciembre 2006*, Universidad Católica de Chile, Santiago.

PUC (2008), *Cuenta de Rectoría enero-diciembre 2008*, Universidad Católica de Chile, Santiago.

PUC (2009), *Cuenta de Rectoría enero-diciembre 2009*, Universidad Católica de Chile, Santiago.

PUC (2010), *Cuenta de Rectoría enero-diciembre 2010*, Universidad Católica de Chile, Santiago.

PUC (2011), *Cuenta de Rectoría enero-diciembre 2011*, Universidad Católica de Chile, Santiago.

PUC (2013), *Cuenta de Rectoría enero-diciembre 2013*, Universidad Católica de Chile, Santiago.

Sánchez, Ignacio (2016) *Minutas Ministerio de Educación sobre Reforma Educación Superior*, Universidad Católica de Chile, Santiago.

Sánchez, S. and Vial, S. (2014) *Empleabilidad: Eje vertebrador para Duoc UC. Propuestas de análisis y de acciones recomendables. Resumen Ejecutivo del Documento de Trabajo*, Dirección de Desarrollo, Académico Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago.

Silva, Darío (1977) *Ora et Labora*. DUOC, Santiago.

Soto, Angel (ed.) (2015) *Historias de Emprendedores Duoc UC*, Universidad de Sevilla, Sevilla.

Vial, Juan de Dios (1992), *Rasgos distintivos de la Pontificia Universidad Católica de Chile y su aporte específico al país*, Clase Magistral dictada a los funcionarios-alumnos del curso "Visión Panorámica de la PUCCH".

### Discursos

Conferencia del Rector Juan de Dios Vial Correa "Consideraciones sobre la Educación Superior en Chile", emitida con motivo de la inauguración del año académico 1990.

Discurso pronunciado por el Jorge Swett Madge con motivo del Décimo Aniversario Fundación DUOC, 29 de octubre de 1984.

Discurso pronunciado por el Rector de la P. Universidad Católica D. Juan de Dios Vial Correa al cumplirse 27 años del DUOC 1995.

Discurso pronunciado por el Rector Dr. Ignacio Sánchez Díaz con motivo de la ceremonia de Inauguración Año Académico de la Escuela de Salud Duoc UC, Sede Puente Alto Duoc UC, 2011.

Discurso pronunciado por el Rector Ignacio Sánchez Díaz con motivo de la Ceremonia de Inauguración del Año Académico de Duoc UC "Educación profesional y técnica", 2010.

Discurso pronunciado por el Rector Jorge Sweet en la inauguración de año académico de la Fundación Duoc, 29 de marzo de 1979.

Discurso pronunciado por el Rector Juan de Dios Vial con motivo de la inauguración del Liceo Politécnico Renca, 1990.

Discurso pronunciado por el Rector Juan de Dios Vial con motivo de la inauguración de año académico 1990.

Discurso pronunciado por el Rector Juan de Dios Vial con motivo de la inauguración del año académico 1991.

Discurso pronunciado por el Rector Juan de Dios Vial con motivo de la inauguración del nuevo edificio DUOC, 1997.

Discurso pronunciado por el Rector Juan de Dios Vial con motivo de la celebración de los 30 años de Duoc UC, 29 de octubre de 1998.

Discurso pronunciado por el Rector Juan de Dios Vial Correa al cumplirse 27 años del DUOC, 26 de Octubre de 1995.

Discurso pronunciado por el Rector Juan de Dios Vial Correa en la ceremonia de inauguración del Liceo Politécnico Andes el 20 de octubre de 1990.

Discurso pronunciado por el Rector Juan de Dios Vial, Inauguración Año Académico 1990.

Discurso pronunciado por el Rector Ricardo Paredes con motivo de la inauguración de año académico Duoc UC 2016.

Discurso pronunciado por el Rector Rodrigo Alarcón con motivo de la presentación del Edificio de Antonio Varas, 1988.

Discurso pronunciado por el Rector Rodrigo Alarcón Jara en la ceremonia de inauguración del Liceo Politécnico Andes el 20 de octubre de 1990.

### Prensa

*El Mercurio*  
*La Tercera*  
*El Mercurio de Valparaíso*  
*El Sur*  
*El Dínamo*  
*El Líbero*

### Entrevistas

Alberto Sotomayor R.  
Alexander Laurence F.  
Alexis Pallauta G.  
Aníbal Vial E.  
Aracelli Odette R.  
Aracelli Riffo V.  
Arturo Acuña A.  
Berta Espinosa V.  
Berta Gutiérrez Z.  
Carlos Moris  
Carmen Donoso C.  
Carmen Ilabaca H.  
Cindy Peña S.  
Cindy Peña S.  
Claudia Duimovic  
Claudia Escobar  
Claudio Zapata  
Constanza Mery G.  
Darío Mora  
Diego Lira  
Flor María Cabello R.  
Francisco Gouet B.  
Gabriel Muñoz  
Gabriela Adríazola T.  
Gabriela Contreras M.  
Gastón Elgueta  
Germán Mollo A.  
Gilberto Zárate B.

Guillermo Vargas C.  
 Hugo Barrionuevo  
 Ingrid Hicks R.  
 Jaime Caiceo E.  
 Jaime Galleguillos V.  
 Jaime López J.  
 Javier Villa  
 Jimena Alarcón F.  
 José Allende P.  
 José Rocha V.  
 Juan Bagá B.  
 Juan de Dios Oliva C.  
 Juan Luis Peralta  
 Julio Peña N.  
 Kiyoshi Fukushi M.  
 Luisa Suárez A.  
 Macarena Urenda  
 Manuel Fuentes Z.  
 Marcela Ramírez  
 María Elena Arias G.  
 Mariela Sáez O.  
 Mario Droguett  
 Nancy Ramírez Z.  
 Nelly Calderón C.  
 Pablo Tokos  
 Patricio Villagrán  
 René Apolo Vaganay G.  
 Ricardo Paredes M.  
 Samuel Vial M.  
 Verónica Montenegro  
 Ximena Godoy C.

*Índice de fotografías y documentos*

- P. 10. Rector Ignacio Sánchez Díaz. Archivo Universidad Católica.
- P. 16. Rector Ricardo Paredes Molina. Archivo Memoria y Cultura.
- P. 28. Campesino durante la trilla. Revista El Campesino, de la Sociedad Nacional de Agricultura.
- P. 31. Faldeos del Cerro Blanco en 1953, Recoleta. Archivo "En Terreno", Foto de Domingo Ulloa.
- P. 32. Casa Central de la Universidad Católica vista desde el Cerro Santa Lucía. Archivo Fotográfico de la Biblioteca Nacional.
- P. 35. Papa Juan XXIII dirige la sesión de apertura del Concilio Vaticano II en la Basílica de San Pedro, 11 de octubre de 1962. Flickr – Manhhi.
- P. 36 arriba: Padre Hurtado junto a jóvenes católicos. Biblioteca del Congreso Nacional.
- P. 36 abajo: Alumnos del IER. Documento Promocional.
- P. 39. John Dewey. <http://benmpragmatica.blogspot.com/2015/06/john-dewey-y-la-escuela-pragmatica.html>
- P. 40 arriba: La UNESCO y sus especialistas en noviembre de 1952, París. Archivo Nacional de EEUU.
- P. 40 abajo: Toma de la Universidad Católica en 1967. <https://teresitaquilodran.blogspot.com/2013/01/el-movimiento-universitario-mas.html>
- P. 45. Padre Juan Bagá. Archivo Duoc UC.

- P. 48 arriba. Primera ceremonia de titulación DUOC. Archivo Duoc UC.
- P. 48 abajo. Profesores de DUOC. Archivo DuocUC.
- P. 51. Operativo Salud Puente Alto. Archivo Fotográfico Copesa.
- P. 52 arriba. Alumnos de DUOC en una actividad cultural. Archivo Duoc UC.
- P. 52 abajo: Kermesse de fin de año en DUOC. Archivo Duoc UC.
- P. 55 Máximo Pacheco Gómez, Ministro de Educación. Biblioteca del Congreso Nacional.
- P. 56 Fernando Castillo Velasco. Foto de Juan Marchant (Creative Commons).
- P. 59 Alumnos matriculándose en DUOC. Archivo Fotográfico Copesa.
- P. 62 Alumnos de DUOC en clases de mecánica. Archivo Fotográfico Copesa.
- P. 65 Jóvenes profesores de DUOC en San Bernardo. Archivo Fotográfico Copesa. Armin Gostling no aparece en la fotografía.
- P. 66 Mujer recibiendo su diploma de DUOC. Archivo Fotográfico Copesa.
- P. 69 arriba: Programa de peluquería de DUOC. Archivo Fotográfico Copesa.
- P. 69 abajo: Grupo de alumnas de DUOC en una feria de Navidad. Archivo Fotográfico Copesa.
- P. 70 arriba: Al centro, el Padre Juan Bagá firma un convenio con campesinos. Revista Debate Universitario, 1972.
- P. 70 abajo: Grupo de campesinos delibera sobre la Reforma Agraria en 1966. Archivo Fotográfico de la Biblioteca Nacional.
- P. 73 Patio interior de la cárcel de Temuco. Archivo Fotográfico de la Biblioteca Nacional.
- P. 74 arriba: Rector Castillo Velasco con mapuches comunidades mapuches. Revista Debate Universitario, 1972.
- P. 74 abajo: Profesores de DUOC en el Colegio Santa Marta de La Unión. Revista Debate Universitario, 1972.
- P. 77 arriba: Héctor Casanueva y Francisco Tokos en Perú. Archivo Héctor Casanueva.
- P. 77 abajo: Guillermo Vargas, Subdirector de la sede de Arica. Archivo Guillermo Vargas.
- P. 78: Decreto que concede personalidad jurídica a DUOC. Archivo Duoc UC.
- P. 81 arriba: Padre Juan Bagá (segundo de izquierda a derecha), Jorge Swett y el General César Mendoza. Archivo Duoc UC.
- P. 81 abajo: Estudiantes Matriculándose en DUOC. Archivo Fotográfico Copesa.
- P. 84: Alumno de DUOC en clases. Archivo Fotográfico Copesa. Arturo Acuña Aguilar no aparece en la fotografía.
- P. 87: Sede DUOC Melipilla. Archivo Fotográfico Copesa.
- P. 90 arriba: Frontis DUOC Arica en 1974. Archivo Guillermo Vargas.
- P. 90 abajo: Alumnos de DUOC en clases vespertinas. Revista Debate Universitario.
- P. 93: Trabajadora textil en plena faena de hilandería en 1971. Archivo Fotográfico de la Biblioteca Nacional.

- P. 94: Reunión de funcionarios en 1977. Archivo Fotográfico Copesa.
- P. 97: Folleto promocional Duoc 1976. Archivo Duoc UC.
- P. 98 arriba: Miembros de DUOC y representantes del MINEDUC. Archivo Fotográfico Copesa.
- P. 98 abajo: Ceremonia de titulación de DUOC. Archivo Fotográfico Copesa.
- P. 101 arriba: Maritza Hevia entregando un título a un alumno. Archivo Fotográfico Copesa.
- P. 101 abajo: Sede Alameda con Avenida España. Archivo Observatorio Duoc UC.
- P. 102: Estudiante recibe un título de DUOC. Archivo Fotográfico Copesa. Gabriela del Carmen Adriazola no aparece en la fotografía.
- P. 105: Gilberto Zárate. Archivo Duoc UC.
- P. 107: arriba: Directivos de DUOC junto a la prensa. Archivo Duoc UC.
- P. 107: abajo: Alumnas en actividad deportiva. Archivo Duoc UC.
- P. 114: Frontis Fundación DUOC. Archivo Duoc UC.
- P. 117: Estudiantes de DUOC en la década de 1990. Archivo Duoc UC.
- P. 118: Papa Juan Pablo II 1979. Wikimedia (Creative Commons).
- P. 121: Juan de Dios Oliva Cárdenas en 2017. Archivo privado Juan de Dios Oliva Cárdenas.
- P. 122: Julio Peña Núñez. Archivo Duoc UC.
- P. 125 arriba: Bendición del Cardenal Jorge Medina de la nueva sede de DUOC. Archivo Observatorio Duoc UC.
- P. 125 abajo: Estudiantes de Dibujo de Arquitectura. Archivo Observatorio Duoc UC.
- P. 126: Álvaro Arriagada Norambuena. Archivo Duoc UC.
- P. 129: Estación de Metro Los Héroes a comienzos de los ochenta. Archivo fotográfico de la Cámara Chilena de la Construcción.
- P. 130: Hernán Holley Merino. Archivo Duoc UC.
- P. 135 arriba. Providencia años 80. Archivo "En Terreno", foto de Felipe Escobedo.
- P. 135 abajo. Computador de la década de 1980. Wikimedia (Creative Commons).
- P. 138: Frontis de La Moneda desde Plaza Bulnes. Archivo "En Terreno", foto de Rodrigo Santa María Izquierdo.
- P. 143: Jorge Swett Madge. Archivo Observatorio Duoc UC.
- P. 146 arriba: Sede Guardiamarina Ernesto Riquelme. Archivo Duoc UC.
- P. 146 abajo: Sede Padre Alonso de Ovalle. Archivo Duoc UC.
- P. 150: Providencia esquina Nueva de Lyon a comienzos de los años 80. Archivo "En Terreno", foto de Felipe Escobedo.
- P. 155: Rodrigo Alarcón Jara. Archivo Duoc UC.
- P. 156 arriba: Estudiantes de Filosofía de Campus Oriente de la UC realizan en 1982 manifestación en favor de la secretaria de su centro de alumnos, Marcela Palma. Archivo de Julio-César Ibarra (Creative Commons).
- P. 156 abajo: Jaime Alcalde, vicerrector económico; Rodrigo Alarcón, rector; Aníbal Vial, vicerrector académico. Archivo Duoc UC.
- P. 159: Juan de Dios Vial Correa. Wikimedia (Creative Commons).
- P. 160: Estudiantes en una de las bibliotecas de DUOC. Archivo Duoc UC.
- P. 163 arriba: Juan Pablo II visita la Universidad Católica. Wikimedia (Creative Commons).
- P. 163 abajo: Capilla Sede Antonio Varas. Archivo Duoc UC.
- P. 164 arriba: Sede Viña del Mar. Archivo Duoc UC.
- P. 164 abajo: Rodrigo Alarcón recibiendo la sede Antonio Varas. Archivo Francisco Gouet.
- P. 167: Frontis sede de Antonio Varas a mediados de los 90. Archivo Duoc UC.
- P. 168 arriba: Reunión de la Vicerrectoría Académica. Archivo Duoc UC.
- P. 168 abajo: Profesores y administrativos en Cauquenes. Archivo Francisco Gouet.
- P. 171 arriba: Clases de computación. Archivo Duoc UC.
- P. 171 abajo: Centro de servicios computacionales. Archivo Duoc UC.
- P. 172 arriba: Estudiantes de DUOC a mediados de los años 90. Archivo Duoc UC.
- P. 172 abajo: Alumnos del Centro de Educación de Adultos. Archivo Duoc UC.
- P. 175 arriba: Liceo Politécnico Andes. Archivo Duoc UC.
- P. 175 abajo: Rodrigo Alarcón Jara dando el discurso inaugural del Liceo Politécnico Andes. Archivo Duoc UC.
- P. 176 arriba: Mario Vargas Llosa visita DUOC en 1990. Archivo Duoc UC.
- P. 176 abajo: Sede Concepción, ubicada en Barros Arana esquina Castellón. Archivo Duoc UC.
- P. 179 arriba: Firma convenio de cooperación con la UHIA de Helsinki. Archivo Duoc UC.
- P. 179 abajo: Consejo Fundación DUOC en 1995. Archivo Duoc UC.
- P. 180 arriba: Colaboradores en Marbella. Archivo Francisco Gouet.
- P. 180 abajo: Equipo de fútbol de funcionarios y profesores. Archivo Francisco Gouet.
- P. 183 arriba: Rodrigo Alarcón y Juan de Dios Vial. Archivo Duoc UC.
- P. 183 abajo: Profesores sede Viña del Mar en 1995. Archivo Duoc UC.
- P. 193: Edificio Central Sede Antonio Varas. Archivo Duoc UC.
- P. 195: Estudiante de Ingeniería en Conectividad y Redes. Archivo Duoc UC.
- P. 196: Clase de la carrera de Técnico en Mantenimiento Electromecánico. Archivo Duoc UC. Carlos Moris no aparece en la fotografía.
- P. 201: Sede San Carlos de Apoquindo de noche. Archivo Duoc UC.
- P. 202 arriba: Sede San Carlos de Apoquindo en invierno. Archivo Duoc UC.
- P. 202 abajo: Rodrigo Alarcón. Archivo Francisco Gouet.
- P. 204: Marcelo Von Chrismar. Archivo Duoc UC.

P. 209 arriba: David McClelland. <https://www.toolshero.com/toolsheroes/david-mcclelland/>

P. 209 abajo: Sede Alameda en 1999. Archivo Francisco Gouet.

P. 210: Estudiante de Informática Biomédica utilizando un tablet durante sus clases. Archivo Duoc UC. Marcela Ramírez no aparece en la fotografía.

P. 215 arriba: Colaboradores en una jornada de trabajo en Marbella. Archivo Francisco Gouet

P. 215 abajo: Presidente Eduardo Frei Ruiz Tagle en la Escuela de Formación de Oficios "Fundación Cristo Vive". Archivo Eduardo Frei Ruiz Tagle (Creative Commons).

P. 220: alumnos de Duoc UC en una de las misiones solidarias organizadas por la institución. Archivo Duoc UC. Mario Droguett no aparece en la fotografía.

P. 225: Ricardo Lagos, Presidente de la República. Wikimedia (Creative Commons).

P. 226: Nuevo edificio de Antonio Varas. Archivo Duoc UC. Patricio Villagrán no aparece en la fotografía.

P. 229 arriba: Inauguración del Centro Tecnológico de la Construcción el año 2000. Al centro, Santiago Plant (QEPD), director de la Escuela de Construcción ese año. Archivo Duoc UC.

P. 229 abajo: Reunión anual de colaboradores en 2004. Archivo Francisco Gouet.

P. 232 arriba: Nuevo edificio de Duoc UC, sede Plaza Oeste, Santiago. Archivo Duoc UC.

P. 232 abajo: Nuevo campus San Andrés, en Concepción. Archivo Duoc UC.

P. 235 arriba: Edificio Cousiño antes de ser restaurado. Archivo Duoc UC.

P. 235 abajo: Edificio Cousiño después de ser restaurado. Archivo Duoc UC.

P. 238: Jaime Alcalde Costadoat. Archivo Duoc UC.

P. 243: Grupo de estudiantes de Duoc UC en la sede Antonio Varas. Archivo Duoc UC. Claudio Zapata no aparece en la fotografía.

P. 244: Bernardo Domínguez. Archivo Duoc UC.

P. 247: Estudiante en una biblioteca. Archivo Duoc UC. Claudia Escobar no aparece en la fotografía.

P. 248 arriba: Grupo de estudio en una de las bibliotecas. Archivo Duoc UC.

P. 248 abajo: Estudiantes en el patio central de la sede Antonio Varas. Archivo Duoc UC.

P. 256: Alumnos conversando en una de las sedes de Duoc UC. Archivo Duoc UC.

P. 259: Patricio Donoso. Archivo Duoc UC.

P. 260: Ricardo Paredes. Archivo Memoria y Cultura.

P. 262 arriba: Dirección Ejecutiva de Duoc UC en noviembre de 2018. Archivo Duoc UC.

P. 262 abajo: Presidente del Directorio y rectores Duoc UC y UC en 2015. Archivo Duoc UC.

P. 264 arriba: Docentes y administrativos de la sede de Concepción en abril de 2015, junto al equipo directivo de Duoc UC. Archivo Duoc UC.

P. 264 abajo: Cristián Roncagliolo, Ignacio Sánchez, Marcela Cubillos (Ministra de Educación), Ricardo Paredes y Patricio Donoso. Archivo Duoc UC.

P. 267 arriba: Colaboradores de Duoc UC de la sede de Valparaíso junto al equipo directivo. Archivo Duoc UC.

P. 267 abajo: Presentación del Plan de Desarrollo 2016-2020 a un grupo de colaboradores de Concepción. Archivo Duoc UC.

P. 268: Estudiantes de la carrera de Técnico en Comunicaciones. Archivo Duoc UC.

P. 271: Presidente de la República Sebastián Piñera presentando la Superintendencia de Educación Superior en 2011. Wikimedia (Creative Commons).

P. 272 arriba: Clase en la sede Antonio Varas. Archivo Duoc UC.

P. 272 abajo: Orquesta de Cámara de Duoc UC. Archivo Duoc UC.

P. 275 arriba: Miembros de Duoc UC participan en la Creación y Actualización de Planes de Estudio (CAPE2020). Archivo Duoc UC.

P. 275 abajo: Inauguración y bendición de las nuevas oficinas del Sindicato de Trabajadores de Duoc UC. Archivo Duoc UC.

P. 276: Feria CAPE 2020. Archivo Duoc UC.

P. 279 arriba: Festival Puerto Colores, organizado por Duoc UC en Valparaíso Archivo Duoc UC.

P. 279 abajo: Alumnos colaboran en el Proyecto Operación Renta. Archivo Duoc UC.

P. 280 arriba: Estudiantes participantes en las Misiones Solidarias 2015. Archivo Duoc UC.

P. 280 abajo: Diversas autoridades visitan los talleres del Campus Arauco. Archivo Duoc UC.

P. 283: Alumnos en el Campus Arauco. Archivo Duoc UC.

P. 284: Fachada de la sede Padre Alonso Ovalle. Archivo Duoc UC.

P. 285 arriba: Rectores de Duoc UC y de la Universidad Católica firman convenio de cooperación. Archivo Duoc UC.

P. 285 abajo: Alumnos del Liceo Politécnico Andes. Archivo Duoc UC.

P. 288 arriba: Grupo de alumnos a la salida de un Punto Estudiantil. Archivo Duoc UC.

P. 288 abajo: Estudiantes en la Sede Antonio Varas. Archivo Duoc UC.

P. 291: Palacio de la Moneda, Santiago. Archivo Adobe Stock n° 259592878.

P. 292: Colaboradores, profesores y estudiantes de Duoc UC celebran la obtención de siete años de acreditación. Archivo Duoc UC.

P. 295: Rector Ignacio Sánchez. Archivo Universidad Católica.

P. 296: Alumna de Auditoría. Archivo Duoc UC. Verónica Montenegro no aparece en la fotografía.

P. 299 arriba: Alumna en la biblioteca de la sede Antonio Varas. Archivo Duoc UC.

P. 299 abajo: Algunos de los protagonistas del Summit Internacional de Educación de 2018. Archivo Duoc UC.

P. 300: Alumno a la salida de un Punto Estudiantil. Archivo Duoc UC.

P. 306. Teclado máquina de escribir. Archivo Memoria y Cultura.

P. 310. Historia de Chile de Francisco Antonio Encina. Archivo Memoria y Cultura.



Este libro se terminó de imprimir en el quincuagésimo primer aniversario de la fundación de Duoc UC, el día 24 de diciembre del año 2019, fiesta de la Natividad de Nuestro Señor.

LAUS DEO

