

LOS ORÍGENES DEL DEPARTAMENTO UNIVERSITARIO OBRERO CAMPESINO -DUOC- DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE

Dr. Jaime Caiceo Escudero
Académico del Doctorado en Educación
de la Pontificia Universidad Católica Argentina
en conjunto con la Universidad Católica de Cuyo

Resumen

A fines de 1968 un grupo de estudiantes de la Escuela de Pedagogía de la Pontificia Universidad Católica de Chile fundó el Departamento Universitario Obrero Campesino –DUOC– como fruto de la Reforma Universitaria iniciada el año anterior. Se deseaba que la Universidad estuviera al servicio de los más desposeídos culturalmente; que los estudiantes dejaran su torre de marfil y entregaran capacitación, perfeccionamiento y formación técnica a quienes no habían tenido acceso a ella.

El objetivo de este artículo consiste en dar a conocer los orígenes históricos del DUOC, enfatizando su filosofía institucional y el desarrollo organizacional de la misma durante su primera década de existencia.

Palabras Claves: Educación de Adultos/ Educación No-Formal/ Institución Universitaria/ Desarrollo Organizacional/ Iniciativa Juvenil.

Abstract

At the end of 1968 a group of students of the School of Pedagogy of the Catholic Pontificia Universidad of Chile founded the University Rural Worker Department –DUOC– as a result of the University Reform which started the previous year, the idea was that the University was in the service of the most abandoned and culturally isolated and that the students started to train, develop and educate to whom had not had access to it.

The objective of this article is to make known the historical origins of the DUOC, high lighting its institutional philosophy and the organizational development during the first decade of existence.

Key Words: Adult Education / Non-Formal Education / University Institution/Organizational Development/ Teenager's Initiative.

I.- Introducción

En el año en que se cumplen 40 años de existencia de la institución DUOC de la Pontificia Universidad Católica de Chile, conocida hoy como Instituto Profesional DUOC-UC, parece oportuno indagar en sus orígenes y darlos a conocer.

Para efectuar esta investigación histórica se consideró la metodología propia de los estudios de esa naturaleza, recurriendo a fuentes primarias y secundarias, especialmente documentales¹, entrevistas y estudios anteriores². A su vez, se tomará como base una investigación de Caiceo (1980), en la cual se expuso el desarrollo estructural de la organización DUOC, en el cual se detectaron cuatro etapas en sus orígenes, las cuales se considerarán en esta descripción histórica. Se combinará, por lo tanto, la descripción histórica con el desarrollo de la estructura de la institución.

Por otra parte, se realizará el análisis del DUOC aplicando el esquema sistémico, considerando sólo los elementos internos de la estructura organizacional de la institución y los subsistemas serán los distintos componentes de la mencionada estructura. En terminología sistémica, corresponde precisar el parámetro denominado “in put” o flujo de entradas del sistema general del DUOC; ello, indudablemente influirá y determinará el sistema estructural. Según Benno Sander (1974), los insumos o entradas corresponden a la expectativa y necesidades nacionales, regionales, locales, de la familia y de los alumnos; los recursos humanos, financieros, materiales y tiempo. Por ello, se analizará brevemente el contexto histórico en el cual surge la institución en estudio y cómo y con qué recursos dicha Organización se gesta, todo lo cual correspondería al flujo de entradas del sistema DUOC.

II.- Contexto Histórico Chileno de la Década del 60 durante el Siglo XX

Para poder comprender algunas de las razones que condujeron a la creación del Departamento Universitario Obrero Campesino –DUOC– de la Pontificia Universidad Católica de Chile, se indicará, en primer término, cuáles eran las situaciones sociales y educacionales en Chile en los años 60 del siglo pasado, como al mismo tiempo cuál era el momento histórico de la misma universidad.

1.- Situación Social

Se inició la década del 60 con lo que se ha denominado la “Administración Alessandri” y en que muchos de los sectores socialmente postergados deseaban tener mayores canales de participación; dicho gobierno se vio presionado por los requerimientos de sus compatriotas a tomar medidas que posteriormente serían desarrolladas por el gobierno de Eduardo Frei Montalva: La Reforma Agraria y los Estudios que condujeron a la Reforma Educacional de 1965. Frei, además, a través de la promoción popular y de la creación de sindicatos, juntas de vecinos y centros de madres, organizó la base social de los sectores postergados, Se caracterizó, por lo tanto, esta época por un deseo inmenso de amplios sectores sociales de tener más acceso a lo económico, a lo político, a la salud, a la vivienda, a la educación y, en general, a la cultura. Esta situación, sin embargo, era, a su vez, un reflejo de la situación mundial, especialmente en los países subdesarrollados.

2.- Situación Educacional

En 1965 se inició, como ya se indicó, la Reforma Educacional, la cual tuvo como objetivo fundamental “Democratizar la Enseñanza”, es decir, hacer efectivo lo que la Constitución Política del Estado establecía en el sentido que todos los chilenos tienen derecho a educarse. Por lo mismo, cobra un gran impulso la Educación de Adultos, la cual tiene sus orígenes en Chile en el siglo XIX, destacándose, según Gajardo (1977), los siguientes hechos: Fundación de la Escuela Agrícola bajo el auspicio de la Sociedad Nacional de Agricultura, en 1856; el surgimiento de los establecimientos de Enseñanza Comercial, en 1898, y la creación de las Escuelas Primarias para Adultos en 1929.

Sin embargo, en parte por la situación social descrita anteriormente, la educación de adultos cobra mayor impulso sólo en los años 60 del siglo pasado. Hasta entonces se consideraba como Educación de Adultos a la educación tradicional (Básica, Media y Profesional) aplicada al adulto que no había podido estudiar cuando niño o joven. En esa época comenzó a aparecer el concepto de educación

permanente (Pereira, 1977), el cual reitera que la educación es un proceso que se da a lo largo de toda la vida del ser humano en sus diferentes facetas regulares y extra-escolares.

El Gobierno de Chile, a partir de la Reforma Educacional de 1965, empezó a darle mayor trascendencia y recursos a la Educación de Adultos. Empero, el Estado no era capaz en tan breve tiempo de absorber toda la demanda educacional de adultos. El Instituto Nacional de Capacitación –INACAP–, fundado en el gobierno de Jorge Alessandri para capacitar a los trabajadores, y una serie de escuelas y liceos vespertinos y nocturnos creados, no alcanzaban a satisfacerlas. Ello será, sin duda, una de las razones que explicará la excelente acogida que el DUOC tuvo y su tremendo crecimiento.

3.- La Reforma Universitaria y el DUOC

A mediados de la época del 60 comenzó en diferentes universidades del mundo, sobre todo francesas, una inquietud constante: Los universitarios no estaban conformes con su situación de privilegios respecto a los demás estudiantes y ciudadanos en general, ni tampoco con lo que la universidad en sí entregaba.

Era la crisis general del mundo de esa época que se expresaba también en la educación superior; de aquella educación que apuntaba más a la instrucción que al desarrollo pleno del hombre, más al profesionalismo que a la investigación y búsqueda de nuevas formas de cooperación para el desarrollo de los países. Tal como lo expresó Mannhein (1969), *“La Educación era un compartimiento porque la escuela y el mundo habían llegado a ser dos categorías opuestas más bien que complementarias”*.

Esta situación llegó a Chile en 1967, y también a la Pontificia Universidad Católica de Chile. No es el momento de analizar el proceso de la Reforma Universitaria Chilena, pero sí clarificar qué relación tuvo dicho proceso con el surgimiento del Departamento Universitario Obrero Campesino –DUOC–.

Uno de los principios de la Reforma Universitaria, sostenía que la universidad debía estar al servicio de la sociedad en la cual estaba inserta. Esto significaba, en otros términos, que la universidad y el mundo debían estar estrechamente ligados. De esta forma, se evitaba lo señalado por Mannhein; para que la universidad se nutriera de la realidad y pudiera hacer ciencia verdadera debía compenetrarse del mundo; para que esta unión universidad – mundo fuera más fructífera –se decía–, representantes de la comunidad universitaria, que conocieran mejor el mundo y la sociedad en que vivían, debían entregarles a los miembros de su entorno social sus conocimientos teóricos, contrastarlos con la experiencia y nutrirse de la verdad que estaba en la realidad misma. De esta forma, los universitarios, al entregar sus conocimientos a la sociedad y enriquecerlos con ella misma, devolvían en parte el tremendo esfuerzo que hacía un país subdesarrollado como Chile para mantener las universidades. Se quería, en otros términos, poner a la Universidad en el lugar que le correspondía, “no ser una torre de marfil”, como se decía en ese entonces, sino que fuera el lugar de pensamiento y elaboración de la cultura chilena, inspirada en su realidad.

Mientras algunos hicieron de lo anterior sus banderas de lucha política, instrumentalizando a la Universidad para determinados grupos partidistas, otros quisieron poner a la universidad al servicio de su pueblo. Para ello comenzaron entregando a los más necesitados de educación, lo que ellos sabían: Enseñanza básica y media.

Por otra parte, el DUOC surgió en una Universidad Católica; ello no ha significado que todos los que han participado en esa institución o han recibido sus servicios tengan que ser católicos, Lo importante en este punto radicó en que los valores presentes en el pensamiento de los fundadores estaban inspirados en el humanismo cristiano. Para ello se basaron fundamentalmente en la renovación que el Concilio Vaticano II realizó, expresada más específicamente para los latinoamericanos en la Conferencia de Medellín.

En todo el contexto anterior apareció el DUOC. Respecto a los recursos con que se contaba para crearlo, éstos se aclararán al desarrollar la Primera Etapa de la institución.

III.- Fundamentos filosóficos inspiradores del DUOC

El espíritu que en el DUOC se creó y que facilitó y posibilitó su tremenda acción estuvo inspirado en su filosofía. El principal documento sobre la filosofía del DUOC fue elaborado por sus tres fundadores en 1969. En 1975 fue retomado y basado en él se elaboraron los principios y objetivos operativos de la institución.

A continuación se presenta una síntesis de esa filosofía: La explicación de lo que es la cultura hay que buscarla en la actividad humana. La cultura es el cultivo del mundo por el hombre, en la medida que éste es sujeto de su propio destino. Un proyecto humano tiene siempre doble origen: Nace de una necesidad interior natural o producida, o bien surge partiendo de los condicionamientos exteriores.

Por razones históricas, económicas, políticas y sociales y por razones biológicas, los ritmos de desarrollo de la sociedad no han sido sincrónicos. Cada una ha optado por una vía y se ha dado una organización, una constitución, un régimen y autoridades que procuran concebir, patrocinar, y llevar a cabo, las políticas generales que conduzcan al bienestar de todos dentro del mayor consenso posible. Estas políticas generales son análogas a las que un individuo concibe para sí y su familia: No hay y no debe haber un distanciamiento entre el individuo, el grupo y la sociedad. Estas políticas generales para lograr su objetivo, deben coincidir con los propósitos individuales y deben tener la capacidad suficiente para motivar una empresa de carácter colectivo, teniendo presente simultáneamente tres intereses: Los del individuo, los de la nación, y los de la humanidad.

En esta empresa se encuentran comprometidas las sociedades en vías de desarrollo, pues los hombres que las componen sufren las necesidades con mayor intensidad. Cada necesidad es un problema, cada problema una limitación y también un desafío hacia el progreso. Conocerse, ayudarse: Éste es el camino que se impone. Comunicar a los que saben, enseñar aprendiendo. Canalizar inteligencias y energías donde hace falta. Aunar esfuerzos y recursos en cada zona donde es preciso; vincular estrechamente la ciencia y la tecnología y los lugares en que se cultiva hasta los lugares donde se carece de ella; acercar los recursos intelectuales al campo, a los pueblos, y poner su capacidad creadora al servicio de ellos.

Esta voluntad de servicio encuentra como fundamento la aspiración natural de todo hombre y la antigua voluntad bíblica de "*Id y Enseñad*". Hacer de la educación un instrumento de desarrollo capaz de conectar el conocimiento con la necesidad, procurando a los hombres someter el orden terrestre, haciendo más humana la vida, captando en cada grupo su voluntad de progresar: Lograr hacer de esto una realidad indujo a la creación del Departamento Universitario Obrero Campesino de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

IV.- Las diferentes etapas de desarrollo del DUOC en sus orígenes.

En la Introducción se indicó que se haría la descripción de los orígenes del DUOC, considerando las cuatro etapas que se distinguieron en el desarrollo estructural de la organización de la institución; ello facilitará el análisis. Ellas son las siguientes: los inicios, la centralización administrativo-organizacional, la estructuración orgánica y formal y la consolidación.

1.- Primera Etapa: Los Inicios

Esta etapa se ubica históricamente desde el 16 de noviembre de 1968, fecha en que por primera vez se comienza a hablar de la idea del DUOC, hasta el 1° de agosto de 1971, fecha en que se designa

un Secretario Docente Administrativo con el fin de que se aboque a la tarea de unificar los criterios de funcionamiento de la organización,

A.- Principales Hechos Históricos de la Primera Etapa

Algunos de los principales hechos históricos de este período son: la creación misma de la Institución, la determinación que el DUOC se ligara a la Universidad Católica como un programa de la Rectoría y la acogida que el DUOC tuvo, tanto a nivel del alumnado de la Universidad Católica como de parte de cientos de trabajadores del Gran Santiago.

a.- Creación de DUOC

En relación a ello se puede precisar que éste surgió por iniciativa de tres dirigentes del Centro de Alumnos de la Escuela de Pedagogía –hoy Facultad de Educación– de la Pontificia Universidad Católica de Chile³.

Mientras se desarrollaba la Reforma Universitaria, en la Universidad Católica comenzó a gestarse una gran pugna política entre los sectores de Izquierda de la Universidad (Movimiento 11 de Agosto) y los sectores que se auto-denominaron Gremialistas⁴. Los primeros deseaban que la Universidad se comprometiera con un proceso revolucionario de cambios sociales; los segundos deseaban que la Universidad se mantuviera alejada de dicho proceso. Frente a esa situación el Centro de Alumnos de la Escuela de Pedagogía, de inspiración humanista cristiana, propuso como alternativa la idea de crear el DUOC; una manera concreta de llevar a cabo los postulados de la Reforma Universitaria y de comprometer efectivamente a la Universidad con su pueblo era crear y desarrollar un programa de educación para trabajadores. Se discutió la idea con dos dirigentes sindicales –Luis Narváez, Presidente del Sindicato de Trabajadores del Parque Metropolitano del Ministerio de Obras Públicas y Eduardo Morales, a nombre de los sindicatos de la Universidad Católica– y con el Presbítero Juan Bagá Ballús –quien se integra al grupo fundador– el 16 de noviembre de 1968 (*Debate Universitario*, 1971, N° 2). El planteamiento de los dirigentes estudiantiles fue muy bien recibido y se decidió presentar la idea al Rector, Arquitecto Fernando Castillo Velasco; la mencionada autoridad no sólo la aceptó sino que la acogió como suya y en 1972 señalará que la frase que declara, “*DUOC es el compromiso de la Universidad con el pueblo*” es lo que más interpreta su acción universitaria (*Debate Universitario*, 1972, N° 43). Posteriormente, cuando el Rector Castillo residía en Inglaterra, en la Fundación Cafod dirá que la mejor obra de su rectorado fue la acción desarrollada por el DUOC⁵.

La intención del Centro de Alumnos fundador era incorporar universitarios de todas las carreras a trabajar en el programa DUOC; lo anterior lo demuestra una carta dirigida a los estudiantes de las Sedes Regionales de la Universidad Católica en la cual se invita a crear centros populares universitarios en diferentes áreas de estudio con el objeto de redimir al obrero y al campesino y a fundar las bases de un nuevo humanismo del trabajo (Tokos, Navarro, 1969).

Sin embargo en los primeros meses del año 1969 la idea anterior –a pesar de elaborarse un proyecto para que todos los Centros de Alumnos de la Universidad Católica se incorporaran al DUOC, y sus presidentes conformaran el Consejo de la Organización–, no fructificó. Por otra parte, los fundadores desearon que el DUOC fuera estructuralmente un programa permanente de la Escuela de Pedagogía de la Universidad Católica; pero el Decano, Presbítero Fernando Cifuentes, no aprobó la idea.

En el contexto anterior y en los tres primeros meses de 1969 los fundadores establecieron contactos con los sindicatos de la Universidad Católica y del Ministerio de Obras Públicas, logrando reunir trescientas personas interesadas en regularizar sus estudios de Enseñanza Básica y Media. El 1° de abril de 1969 se reunieron en la sala de plenarios del antiguo Pedagógico de calle Dieciocho 102⁶ y, después que Francisco Tokos explicara la idea del DUOC, procedieron a matricularse en la Oficina del Centro de Alumnos.

Al día siguiente comenzarían las clases. No había salas, profesores ni horarios. Se designó Director del Primer Liceo Popular del DUOC a Jaime Caiceo, quien, gracias al espíritu de esfuerzo y sacrificio de los universitarios, en el mismo día logró estructurar siete cursos desde el primer nivel básico hasta cuarto año medio de adultos; las salas, tiza y otros insumos los facilitó el Decano Cifuentes⁷. A esta altura ya queda claro cuáles eran los recursos humanos y materiales con que se contaba para iniciar las actividades del DUOC.

Al mes de funcionamiento del primer Liceo Popular surgieron nuevas demandas y el 2 de mayo se inauguró en la Casa Central de la Universidad Católica el Liceo Popular N° 2 a cargo de Iván Navarro, con una matrícula de 175 alumnos.

b) DUOC, un Programa de Rectoría de la Universidad Católica

Como el DUOC surgió de un Centro de Alumnos y éste no podía por sí solo sustentarlo, y tal como se indicó en páginas precedentes no se pudo hacer depender de todos los Centros de Alumnos, ni de la Escuela de Pedagogía, el Rector Castillo decidió darle al DUOC el status de Programa de la Rectoría de la Universidad en julio de 1969. Al mismo tiempo, la Vice-Rectoría Académica emitió un Decreto en el cual reconocía las actividades que los estudiantes universitarios realizaban en el DUOC como créditos facultativos.

c.- Acogida del DUOC dentro y fuera de la Universidad Católica.

Desde mediados de 1969 el DUOC recibió un gran espaldarazo en un triple sentido. En primer lugar, el 4 de septiembre de 1969 se firmó un Convenio entre la Rectoría de la Universidad Católica y el Ministerio de Educación, a través del cual se acordó que el DUOC recibirá perfeccionamiento técnico para sus profesores y el Ministerio reconocerá oficialmente los estudios de sus alumnos. Firman el Convenio en un Acto en el Salón de Honor de la Universidad, el Rector Fernando Castillo por el DUOC y el Subsecretario de Educación, señor Ernesto Livacic Gazzano por el Mineduc (*Debate Universitario*, 1971, N° 2). En enero de 1970 el Ministerio envía comisiones examinadoras a los recintos de la Institución, ante las cuales los alumnos rindieron sus exámenes y recibieron sus certificados oficiales por parte del Ministerio de Educación. Cerca de 85% de los alumnos aprobaron sus cursos. En segundo lugar, en 1970 quintuplicó su alumnado en los liceos, teniendo que abrir un tercer establecimiento a cargo de Humberto Letelier, con un promedio cercano a los 1.000 alumnos en cada uno de ellos. En tercer lugar, avanzado al año 1970, los alumnos provenientes de otras escuelas de la Universidad desearon integrarse a las labores del DUOC, surgiendo de esta forma en agosto de ese año el Primer Centro Técnico Profesional de la Institución, a cargo de Jaime Caiceo en el antiguo Liceo Alemán de Moneda, con cursos de nivelación topográfica, dibujo técnico, secretariado e idiomas con cerca de 250 alumnos. En enero de 1971 se iniciaron las actividades con los Centros de Madres, capacitándolas en cursos de artesanía, modas y peluquería, surgiendo así la Primera Escuela de Verano.

B.- Características Administrativas de la Primera Etapa

Las principales características de esta primera etapa del DUOC, desde un punto de vista administrativo-organizacional, fueron: la informalidad de sus actividades, la dispersión y autonomía de las mismas y la ausencia de mandos medios, tanto técnicos como administrativos.

a.- Informalidad de sus actividades

El DUOC surgió de hecho por la tenacidad de sus fundadores; nada se poseía, ni siquiera un trozo de tiza; en el andar se fueron solucionando los problemas. Esto fue posible gracias a la férrea

unidad del grupo informal de amigos que se formó en el DUOC con un espíritu cristiano y con ideales visionarios, pero posibles de alcanzar.

b.- Dispersión y autonomía de ejecución de las actividades

Tal como ya se indicó, en el DUOC surgieron cursos de enseñanza básica y media, de capacitación, de perfeccionamiento y de mandos medios. De ellos, los únicos reconocidos inicialmente fueron los de básica y media. Cada liceo o sede funcionaba en forma autónoma; existiendo sí diversos nexos de comunicación entre los distintos locales, pero en el ambiente de informalidad ya descrito.

c.- Ausencia de mandos medios

Cada Director de Liceo o Sede se relacionaba directamente con la autoridad central del DUOC. En julio de 1969 el Rector Castillo designó como Directivos del DUOC a tres coordinadores que pasaron a ser la Coordinación Central de la institución; ellos eran: Iván Navarro, Francisco Tokos y el Presbítero Juan Bagá. No existía, por lo tanto, personal intermedio entre los Liceos y la Coordinación Central para estudiar y solucionar los problemas comunes de la organización que se estaba gestando.

2.- Segunda Etapa: La Centralización Administrativo-Organizacional

Históricamente se ubicó esta etapa desde el 1° de agosto de 1971 hasta el 1° de agosto de 1973, fecha en que se iniciaron los trámites de regularización jurídica del DUOC.

A.- Principales Hechos Históricos de la Segunda Etapa

Los principales hechos históricos internos del DUOC de este período fueron: La diversificación de las actividades, tanto en el tipo de cursos que impartía como en la extensión territorial; la idea del DUOC se extendió a otros países latinoamericanos y el reconocimiento por parte del Estado a través de la Ley 17.903 que entregó fondos para las sedes del DUOC de la zona austral del país.

a.- Diversificación de actividades y extensión territorial

Los diferentes tipos de cursos que habían empezado a surgir desde mediados del año 70 continuaron multiplicándose en las diferentes sedes que se fueron abriendo. Sin embargo apareció una nueva modalidad de programas, los que pasarán a denominarse “Programas Especiales”. A través de ellos el DUOC realizó cursos de capacitación acelerada, organizados a una demanda específica, los que se dictaban aparte de los esquemas tradicionales escolares, en locales comunitarios, sedes sindicales, industrias, centros campesinos, etc. De esta forma, surgieron el Programa Deportivo (agosto 1971), el Programa para Hogares de Menores (septiembre 1971), la Unidad de Instrucción Comunitaria (UNIC) (noviembre 1971), el Programa Campesino (1972)⁸, el Programa de Teleducación a través de clases prácticas (1972) –será la base del futuro Teleduc de Canal 13– y el Programa Carcelario (1973).

De estos programas el que llegó a tener una mayor cantidad de alumnos fue el programa de teleducación; sin embargo, por la influencia y la importancia que tuvieron en la comunidad nacional, los programas que el DUOC ha considerado más importantes fueron el de UNIC, orientado a los Centros de Madres y el Programa Campesino.

El programa de Educación Comunitaria cobró mayor vigor en la medida en que formó a las propias dirigentes comunitarias como “monitoras”. El lema de la formación comunitaria era el siguiente: “*Ser Instructor comunitario o monitor es llevar a la base social lo que la Universidad enseña en sus salas de clases*” (Folleto UNIC). El DUOC mismo formó a sus monitores y los capacitó pedagógicamente para que pudieran enseñar diferentes especialidades, por ejemplo, Técnicas de Vestuario, Técnicas de Belleza, Técnicas Artesanales, Primeros Auxilios y Puericultura; también se formaron los monitores

deportivos. A través de este programa, en esta segunda etapa, se atendió a 16.380 personas; desde 1974 a 1978, por su parte, se llegará a prestar este servicio a cerca de 70.000 personas.

Respecto a la extensión territorial del DUOC hubo dos hechos significativos: El Plan Comunal y el Plan Sur. En efecto, durante el segundo semestre de 1971, el DUOC comenzó a fundar sedes en las comunas periféricas del gran Santiago (San Miguel, La Cisterna, San Bernardo, Puente Alto, La Florida, Melipilla, Ñuñoa, La Condes, Renca, Barrancas y Quinta Normal).

En mayo de 1972 partió al Sur de Chile un grupo de "aventureros", enviados por las autoridades del DUOC a fundar sedes en diferentes ciudades; partieron solamente con el dinero suficiente para pasajes y para 5 días de estadía; sin embargo, iban llenos del espíritu de servicio que el DUOC había logrado inculcar a su gente. Al cabo de mes y medio regresaron señalando que la idea DUOC ha sido bien acogida en varias ciudades sureñas y se fundaron sedes en Temuco, Valdivia, Río Bueno, La Unión, Osorno, Puerto Varas, Puerto Montt, Ancud, Castro y Punta Arenas. El DUOC cubría el sur de Chile. En el segundo semestre de 1972 se iniciaron las clases en todas esas ciudades. Estas sedes se verán fortalecidas institucionalmente con la visita que el Rector Castillo realizó a fines de ese mismo año (diciembre de 1972: *Debate Universitario*, N° 68).

b.- El DUOC Internacional

En Octubre de 1972 Francisco Tokos partió al Paraguay y fundó el Programa de Educación para el Desarrollo (P. E. D.) con el mismo esquema aplicado en el DUOC. En 1973 se trasladó al Perú extendiendo los programas del P. E. D. a ese país, y posteriormente a Bolivia, Ecuador y Panamá. En octubre de 1973, el DUOC Internacional o PED dejó de depender del DUOC de Chile por decisión de las nuevas autoridades de la Universidad Católica de Chile⁹ y pasó a ser el Departamento de Educación de Adultos de la Organización de Cooperativas de América. El 1° de agosto de 1973 el PED había firmado un Convenio con el Rector de la Universidad de Lima, Dr. Antonio Pinilla Sánchez Concha. En esos países el PED logró capacitar a cerca de 80.000 latinoamericanos; duró hasta fines de la década del 70.

c.- Ley Austral

El 7 de agosto de 1972 la Comisión de Hacienda del Senado de la República con la participación de los senadores Lorca, García y Hamilton aprobó la moción del señor Juan Hamilton Depassier¹⁰ con la que se inició un proyecto de ley que dispuso que la Corporación de Magallanes, el Instituto Corfo Aysén y el Instituto Corfo de Chiloé contribuirán al financiamiento de la Educación Superior en sus respectivas provincias. Posteriormente se aprobará la ley con el N° 17.903, gracias a la cual el DUOC recibirá a contar del 1° enero de 1973 el 2% de las entradas anuales de la Corporación de Magallanes para financiar la sede de Punta Arenas y un 3% de los Institutos Corfo de Aysén y de Chiloé para financiar las sedes de Coyhaique, Puerto Aysén, Ancud y Castro (República de Chile, Senado, *Boletín* N° 26.551, 1972).

Lo curioso de este hecho radica en que el DUOC legalmente aún no existía y, sin embargo, a través de una Ley de la República indirectamente se le estaba reconociendo y se le estaban dando fondos para que pudiera cumplir mejor su labor. La dictadura militar derogó dicha ley.

B.- Características Administrativas de la Segunda Etapa

Las principales características de esta segunda etapa del DUOC, desde una perspectiva administrativo-organizacional, fueron: Unidad de mando, división de funciones y el surgimiento de normas y procedimientos a nivel central.

En esta segunda etapa comenzaron a aparecer ciertos elementos formales que respondían al tamaño y a la complejidad crecientes de la institución; en la tercera y cuarta etapas proseguirán apareciendo

elementos cada vez más formales; sin embargo, ello dentro del espíritu de convivencia, diálogo e informalidad de las relaciones existentes en la organización. A medida que aumentaba la formalidad disminuía la conducta informal, pero hasta diciembre de 1977¹¹ se mantuvo un margen bastante grande de informalidad¹², el cual comienza a desaparecer rápidamente en el año 1978 cuando dirige el DUOC una nueva administración¹³.

Por otra parte en el transcurso de esta segunda etapa todos los elementos propios de las Teorías Administrativo-Organizacionales que se comenzaron a aplicar se hacían “inconscientemente” por administradores natos que no habían recibido ninguna formación o preparación sistemática al respecto. El desarrollo de las características es el siguiente:

a.- Unidad de mando

A contar del segundo semestre de 1971, la Coordinación Central del DUOC estableció reuniones periódicas para actuar con criterios comunes en la Dirección de las diversas actividades que en el DUOC han ido surgiendo. Esta situación subsistió hasta julio de 1972, fecha en que el directivo Iván Navarro dejó el cargo para hacer uso de una beca en Alemania. Posteriormente, en febrero de 1973, cuando se estableció definitivamente el DUOC Internacional, se hizo cargo de él, fuera del país, Francisco Tokos Mentlik. De esta forma quedó a cargo del DUOC nacional con el nombre de Director Ejecutivo el Presbítero Juan Bagá Ballús.

b.- División de Funciones

Mientras estuvieron los tres coordinadores centrales en el DUOC, éstos dividieron sus funciones de la siguiente manera: A cargo de las sedes que estaban ubicadas en Santiago Centro, el Sr. Tokos, surgiendo de ellas lo que se denominó el Departamento Técnico Profesional (DETEP). A cargo de las sedes surgidas en las comunas periféricas de Santiago estuvo el Sr. Navarro, pasando a denominarse su área como Sedes Comunales. Se hizo cargo de los Liceos Populares que el DUOC tenía en varios lugares del gran Santiago, el Presbítero Juan Bagá.

Por otra parte se designó como Secretario Docente Administrativo a Jaime Caiceo, el cual comenzó a unificar criterios respecto a las programaciones de los cursos –que se realizaban semestre a semestre–, al proceso curricular y al manejo de los recursos administrativos y financieros. De esta forma, comenzaron a surgir paulatinamente cinco unidades a cargo de funciones netamente administrativas: Administración y supervisión de las sedes de Santiago, administración y supervisión de las sedes de Provincias, contabilidad, personal y manutención y adquisiciones. En el plano académico, a su vez, se dividieron los distintos tipos de cursos que el DUOC daba (excepto los de enseñanza básica y media) en cuatro niveles: Nivel de capacitación, a cargo de Caupolicán Manríquez López, nivel de perfeccionamiento a cargo de Elie Bastidas Jara, nivel de mandos medios humanistas a cargo de Horacio Marín García y el de nivel de mandos medios tecnológicos a cargo de Patricio Lizana Berguecio. Con las medidas anteriores aparecieron los mandos medios (desde el punto de vista de la gestión) en el DUOC.

Como asesoría de la Coordinación Central se creó la Secretaría General a cargo de Humberto Zacarelli Sichel. En ella, la Unidad más importante fue la de Convenios, encargada de la promoción y legalización de los mismos.

A comienzos del segundo semestre de 1972 se estableció una nueva estructura en el plano directivo superior, dividiéndose las funciones en los siguientes cargos: Coordinación Central, Secretaría General, Secretaría Ejecutiva Docente Administrativa, Secretaría Ejecutiva de Programación y Control, Secretaría Ejecutiva de Planes de Desarrollo, Secretaría Ejecutiva de Planificación Académica y Secretaría Ejecutiva de Comunicaciones. Los nombres de cada uno de los cargos insinúan las funciones correspondientes¹⁴.

En febrero de 1973 se estableció la estructura directiva definitiva del DUOC¹⁵, en base a cuatro cargos: Director General, Director Académico, Director Administrativo y Secretario General¹⁶.

c.- Normas y Procedimientos a Nivel Central

Con los antecedentes expuestos en el punto anterior se ha ido clarificando cómo en esta segunda etapa surgieron normas y procedimientos generales para el funcionamiento de la institución.

3.- Tercera Etapa: Estructuración Orgánica y Formal

Esta etapa históricamente está ubicada entre agosto de 1973 y el 1° de agosto de 1975, fecha en que se inició el proceso de regionalización del DUOC.

A.- Principales Hechos Históricos en la Tercera Etapa

Algunos de los principales hechos históricos de este período fueron: Aprobación por parte del Consejo Superior de la Universidad Católica del Proyecto que creó la Fundación DUOC, la aprobación por parte del Ministerio de Justicia de los Estatutos de la Fundación DUOC, la presencia del DUOC en todo el país, la inclusión del DUOC en el Presupuesto Nacional y la realización del Primer Encuentro Nacional de todos los Directores de las sedes de la institución, de los Mandos Medios y Superiores de la Administración Central.

a.- Aprobación de la Fundación DUOC por parte de la Universidad Católica

En julio de 1973 la Dirección de Planificación de la Rectoría de la Universidad Católica elaboró un Proyecto con el fin de establecer al DUOC como Fundación. Dicho Proyecto fue puesto en tabla para ser discutido por el Consejo Superior en agosto de 1973, pero por razones del momento histórico que vivía el país sólo pudo tratarse el 7 de septiembre de 1973. En aquel memorable Consejo para la vida del DUOC, el Proyecto que creaba la Fundación del Departamento Universitario Obrero Campesino de la Universidad Católica de Chile –DUOC– fue aprobado por la unanimidad de los miembros del Consejo Superior de la Universidad Católica y, además, se reconoció públicamente su labor por los representantes de las tres corrientes políticas en dicho Consejo: Ernesto Livacic por el Frente Cristiano de la Reforma, Jaime Guzmán por el Gremialismo y Manuel Antonio Garretón por el Frente de Izquierda.

b.- Aprobación de los Estatutos de la Fundación DUOC por parte del Estado

Por la interrupción de la democracia chilena, el 11 de septiembre de 1973, el proceso de la obtención de la Personalidad Jurídica para el DUOC, iniciado en el Consejo Superior de la Universidad Católica, quedó en suspenso. Al asumir la Rectoría, en calidad de Delegado de la Junta Militar, en octubre de ese año, el Vicealmirante Jorge Swett Madge, designó al Vice-Rector Académico, Jaime del Valle Allende y a Alberto Hardenssen para que junto a la Dirección Ejecutiva del DUOC (Director General, Director Académico y Director Administrativo) elaboraran los Estatutos de la Fundación DUOC. El 28 de diciembre de ese mismo año, el Rector Swett firmó los Estatutos de la Fundación Departamento Universitario Obrero Campesino –DUOC– de la Pontificia Universidad Católica de Chile para que se iniciaran los trámites legales en el Ministerio de Educación y en el Ministerio de Justicia, a fin de obtener la personalidad jurídica.

El 30 de octubre de 1974 se aprobó el Decreto que otorgó Personalidad Jurídica a la Fundación DUOC por parte del Ministerio de Justicia; se publicó en el *Diario Oficial* con el N° 1.381 el 22 de noviembre de ese mismo año.

c.- Presencia del DUOC en todo Chile

En el segundo semestre de 1973 se iniciaron los primeros contactos para establecer sedes del DUOC en las actuales Cuarta y Quinta regiones y en el extremo norte de Chile. Por los momentos vividos en ese entonces en el país el DUOC no pudo concretar lo que se denominó Plan Norte hasta el año siguiente; surgieron de esta forma las sedes de Viña del Mar, Valparaíso, Quillota, Coquimbo, Ovalle, Copiapó, Antofagasta y Arica. Así fue como la institución quedó presente de Arica a Punta Arenas en 1974 en un total de noventa y una sedes y subsedes¹⁷.

d.- Presupuesto fiscal

Al mismo tiempo que a fines de 1973 se preparaban los Estatutos de la Fundación DUOC se iniciaron los trámites correspondientes para que esta institución fuera incluida en el Presupuesto Nacional. Gracias a las gestiones personales del Pbro. Juan Bagá, Director Ejecutivo, y a la buena disposición y apoyo de su Rector y del Vicerrector Económico de la Universidad Católica, Jorge Awad, la Dirección de Presupuestos incluyó en el ítem de la Universidad Católica para el año 1974 al DUOC.

e.- Primer Encuentro Nacional

Entre el 21 y el 24 de noviembre de 1974 se realizó el Primer Encuentro a Nivel Nacional de los Directores y funcionarios administrativos de todas las sedes y de todos los directivos y funcionarios administrativos de la Administración Central. El Rector Swett dio la bienvenida a los participantes en el salón de Honor de la Universidad Católica; posteriormente se trasladaron en un número de ciento treinta personas a Punta de Tralca, lugar donde se realizaron las jornadas de trabajo durante cuatro días.

En el aspecto formal, en esa jornada se revisó la política general de la Fundación, tanto en el aspecto docente como en el administrativo, con la activa participación de todos. Pero lo más importante fue el ambiente de camaradería y unidad de objetivos que allí se vivió. Por otra parte, coincidió que mientras se realizaba dicha jornada se tuvo conocimiento de la publicación en el Diario Oficial del Decreto N° 1.381. Al darlo a conocer a todos los asistentes el Director Ejecutivo expresó que esto constituía un reconocimiento a la labor educativa del DUOC, orientada a entregar capacitación a los trabajadores y formación de mandos medios técnicos y sub-técnicos.

B.- Características Administrativas de la Tercera Etapa

Las principales características administrativo-organizacionales de esta etapa son: Aplicación científica de los principios administrativo-organizacionales, existencia regularizada de la situación contractual de los funcionarios, inicio de la descentralización operativa en las sedes de Santiago y el comienzo de una mayor formalidad en el actuar institucional.

a.- Aplicación científica de los principios administrativo-organizacionales

Para poder responder a la nueva situación jurídica que llegaría, en marzo de 1974, se designó una Comisión Racionalizadora presidida por el Subdirector Administrativo e integrada por representantes de las subdirecciones docente y administrativa; la comisión se asesoró, además, por especialistas en administración. Producto del trabajo de dicha comisión surgió la Estructura Orgánica de la institución y los Manuales de Procedimientos para la operación de la administración central y de las sedes de Santiago y Provincias.

La conclusión más importante de esta comisión fue que encontró que las normas y procedimientos existentes hasta 1973 se habían aplicado de acuerdo a los criterios teóricos de la ciencia administrativa,

pero sin que conscientemente se hubiera operado así. Ello facilitó enormemente la labor de la comisión; ahora, empero, en forma consciente y planificada se aplicarán los principios administrativos.

En esta época se iniciaron los procesos de elaboración de presupuesto, la aplicación del sistema Ruff de contabilidad y la Planificación en la programación de los cursos del DUOC, como los más importantes. Todos ellos centralizados en la Casa Central pero con el aporte y la información de las sedes.

Finalmente, como una manera de orientar pedagógicamente los diversos programas de las sedes de todo el país, se puso en práctica a partir de 1974 la existencia de las Escuelas. Se crearon nueve Escuelas en Santiago (Escuela Técnica, Escuela de Estudios Administrativos y Financieros, Escuela de Arte; Escuela de Auxiliares de Párvulos, Escuela de Deportes, Escuela de Modas, Escuela de Secretariado, Escuela de Idiomas y Escuela de Técnicas de la Belleza), agrupando en cada una de ellas, los cursos de áreas afines; en cada Escuela, a su vez, se ubicaron los profesores más calificados, formando consejos de profesores, los cuales revisaban los programas y daban las pautas generales, basado en las cuales debían guiarse todas las sedes que dictaban los cursos que abarcaba la respectiva Escuela. A contar de 1976 desaparece esta nomenclatura.

b.- Existencia regularizada de la situación contractual de los funcionarios

Desde el 1° de marzo de 1974, gracias a que la institución tenía en trámite su Personalidad Jurídica, se inició el proceso de regularización de los contratos de trabajo de todos los funcionarios. Se comenzó, en una primera etapa, con la regularización de aquellas personas que estaban dedicadas jornada completa al DUOC, para, posteriormente, concretar la situación de los dedicados en jornada parcial. De esta forma, durante ese año quedó normalizada la situación de todos los funcionarios directivos y administrativos de la Institución; en cuanto a los docentes, en consideración a que su labor era por hora y a que trabajan por períodos de cuatro meses solamente, se les hizo un contrato a honorarios.

c.- Inicio de la descentralización operativa

En este período en el gran Santiago se llegó a tener treinta y nueve sedes. Para una coordinación y un manejo más eficaz de ellas se creó, a partir de mediados de 1973, las coordinaciones zonales. Se inició un plan piloto en la zona sur de Santiago para, posteriormente extenderse a cuatro zonas: La zona central, la zona sur, la zona oriente y la zona nor-poniente. A cargo de cada zona existía un coordinador encargado de supervisar la marcha docente de las sedes; junto a él existía un encargado administrativo que recogía los fondos recaudados por cada sede y supervisaba el manejo administrativo de ellas.

d.- Mayor formalidad institucional

Con la existencia de la vida jurídica, de manuales y procedimientos explícitos en cada sede, con la existencia de mayores organismos de control, especialmente por las rendiciones de cuenta de los fondos fiscales y con la planificación centralizada de la programación de los cursos a nivel nacional, comenzaron a ser más formales las relaciones entre los distintos miembros de la organización. Sin embargo, siempre se mantuvo un grado significativo de informalidad porque se seguía incentivando la creatividad y el espíritu de camaradería.

La Estructura Orgánica formal que el DUOC se dio fue la que se aprobó en los Estatutos y Reglamento Interno, y como se verá estaba constituida al más alto nivel de la Universidad. A continuación se encuentra una síntesis de ella: La máxima autoridad estaba constituida por el Consejo de la Fundación, integrado por el Rector de la Pontificia Universidad Católica de Chile, quien lo preside, el Vice-Rector Académico, el Vice-Rector de Comunicaciones y el Vice-Rector de Asuntos Económicos y Administrativos de la mencionada universidad; además componen este Consejo el

Director Ejecutivo y los Subdirectores Docente y Administrativo de la Fundación. Este consejo tiene a su cargo la administración y dirección superior de la Fundación con amplias atribuciones en la fijación de políticas y normas, tanto de carácter docente administrativo como económico, que sean necesarias para el cumplimiento de los fines de la institución,

El Presidente de este Consejo es, a su vez, el Presidente de la Fundación y su Presidente Honorario es el Gran Canciller de la Pontificia Universidad Católica de Chile, quien tiene derecho a voz en el citado Consejo.

4.- Cuarta Etapa: La Consolidación

Esta etapa se ubica cronológicamente entre el 1° de agosto de 1975 y la fecha de término será hasta el 5 de octubre de 1978, fecha en que asumió la Dirección Ejecutiva Julio Peña Núñez.

A.- Principales Hechos Históricos en la Etapa

Algunos de los principales hechos históricos internos del DUOC son: El reconocimiento por parte del Ministerio de Educación de los planes y programas del DUOC de los cursos técnicos y sub-técnicos, reconocimiento del DUOC por parte del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (Sence) como organismo técnico de capacitación, un significativo apoyo financiero de la Interamerican Foundation, la controversia entre la Dirección Ejecutiva de la Fundación y la Rectoría de la Universidad Católica respecto al Presupuesto Fiscal, concentración de las actividades centrales en la ex Casa García, y salida de la Institución del equipo que la había dirigido desde sus inicios.

a.- Reconocimiento por parte del Ministerio de Educación a los Planes y Programas de los cursos Técnicos y Sub-técnicos del DUOC

Uno de los problemas permanentes que el DUOC había tenido era el reconocimiento y validez de los estudios que realizaba. En sus primeros períodos había recibido la supervisión y apoyo de algunas unidades académicas de la Universidad Católica, y en el proyecto presentado por el Rector Fernando Castillo para aprobar la creación de la Fundación DUOC incluía el reconocimiento oficial de algunas de las actividades docentes de la institución por parte de la Universidad. Al asumir la Rectoría el Almirante (r) Jorge Swett expresamente señaló que el DUOC no podía dar cursos de carácter universitario y que el reconocimiento de sus actividades debía buscarlo en el Ministerio de Educación. Obtenida la Personalidad Jurídica se iniciaron en 1975 los trámites pertinentes y el 25 de mayo de 1976, a través del Decreto N° 205 del Ministerio de Educación, se reconocieron los Planes y Programas de los cursos técnicos y subtécnicos¹⁸. De esta manera la Fundación pasó a ser el Primer Organismo Particular de Educación que otorgó títulos reconocidos por el Ministerio de Educación; un anticipo de lo que será el Decreto 24 de 1981 que creó a los Centros de Formación Técnica como parte integrantes de la Educación Superior en Chile. Las carreras, a su vez, eran de diferente orden para atender demanda de hombres y mujeres.

Por otra parte, el 29 de junio de 1977 el Ministerio de Educación dictó el Decreto N° 506, complementario al Decreto N° 205, en el cual se señalaba que todos los egresados del DUOC de cursos técnicos y sub-técnicos con anterioridad a la existencia de dicho decreto podían acogerse a un plan especial y obtener el título correspondiente.

b.- Reconocimiento del DUOC por parte del SENCE

El Gobierno Militar centralizó, a partir de 1976, todas las actividades de capacitación laboral en el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo –SENCE–, dependiente del Ministerio del Trabajo. A fines de 1976 iniciaron los trámites correspondientes y el 14 de junio de 1977, a través de la Resolución

N° 140 del Ministerio del Trabajo, se reconoció a la Fundación DUOC como organismo Técnico de Ejecución de Capacitación Ocupacional –OTEC–.

c.- Apoyo Financiero de la Interamerican Foundation –I.A.F.–

Desde 1972, el DUOC había realizado una serie de actividades de capacitación con los campesinos, pero no se lograban resultados muy significativos porque para poder operar en el campo se necesitaban muchos recursos que los mismos campesinos no pueden financiar. Por ello, el DUOC presentó un proyecto de capacitación para el Área Metropolitana y para las Regiones Quinta y Séptima a la I.A.F. de Estados Unidos en 1974 y se aprobó en noviembre de dicho año.

A contar de junio de 1975 comenzó a llegar un aporte de 126.000 dólares; en marzo de 1976 se aprobó una segunda etapa para el mismo proyecto por la suma de 71.653 dólares. En abril de 1978 se aprobó un proyecto de auto-evaluación del programa campesino por la suma de 36.100 dólares,

Otra de las actividades importantes para el DUOC fueron las desarrolladas en la base social misma, en los centros comunitarios. La I.A.F. aprobó un proyecto de 181.000 dólares para que el DUOC capacitara a los sectores comunitarios del área nor-poniente de Santiago, en octubre de 1976; comenzó a operar en enero de 1977.

d.- Controversia entre el Director Ejecutivo del DUOC y el Rector de la Universidad Católica respecto al presupuesto fiscal

El DUOC había sido incluido en el presupuesto de la Nación junto a la Universidad Católica en 1974. En 1975 el Director Ejecutivo consiguió que expresamente en la Ley de Presupuesto se señalara a través de una glosa la cantidad que correspondía al DUOC del monto total de la Universidad Católica. En el mismo año las universidades vieron reducido su presupuesto fiscal y la Universidad Católica comenzó a tener problemas económicos. Para el año 1976 se quiso suprimir la glosa, pero al final se mantuvo. Con fecha 20 de octubre del mismo año, el Ministro de Educación, Contralmirante Arturo Troncoso Daroch, a través de la orden N° 2.109 señaló que el aporte fiscal a la Fundación DUOC vaya por la vía de la Universidad Católica sin ninguna glosa que resguarde que los montos contemplados sean efectivamente recibidos por aquella.

El Director Ejecutivo envió cartas para evitar que la glosa fuera suprimida, a diversas autoridades de Gobierno y la Iglesia; se entrevistó incluso con el Presidente de la República, sin conseguir su objetivo. A contar de enero de 1977 comenzaron a hacerse efectivos los temores del Director Ejecutivo: el Rector Swett empezó a aplicar serias reducciones presupuestarias al DUOC.

e.- Concentración de las actividades centrales del Duoc

Con el crecimiento de la administración central del DUOC, sus distintos organismos estaban repartidos en diversos lugares, lo cual impedía una buena comunicación y coordinación; además, era necesario un edificio que lo identificara corporativamente. En la Casa Central de la Universidad Católica, además, se le empezaron a reducir sus espacios físicos. Por ello, a fines de 1976 se adquirió un inmueble de cuatro pisos¹⁹ en Alameda N° 2368 esquina Avenida España, el cual se remodeló y el 1° de junio de 1977 se inició el traslado de las distintas unidades de la administración de la Organización, convirtiéndose en la Casa Central de la Fundación DUOC. Con motivo del 10° Aniversario se bendijo e inauguró oficialmente sólo el 22 de noviembre de 1978.

f.- Renuncia del Equipo Directivo Inicial

En 1975 el Rector Swett había solicitado la presencia de un Contralor de su confianza en la Fundación. La decisión, sin embargo, se fue postergando. En el transcurso del primer semestre de 1976 se solicitó por parte del Consejo de Administración de la Fundación que Price Waterhouse

Peat & Co, realizare una auditoría a los estados financieros del DUOC. Price realizó la auditoría al movimiento financiero del primer semestre de 1976. Al ser entregado el informe, el Consejero Alberto Hardenssen, Vicerrector Económico de la Universidad Católica, señaló que tal informe era más positivo que el que se había dado de la propia universidad.

Por otra parte, en abril de 1976, el Rector insistió en nombrar un Contralor hasta que finalmente, el 20 de octubre de ese mismo año el Presidente de la Fundación procedió a nombrar a Pablo Moraga Donoso como Contralor, a proposición del Director Ejecutivo. A comienzos de 1977, el Contralor emitió un Informe en el cual, a su juicio, existía una grave irregularidad contable en la adquisición de 18 vehículos a Caritas Chile. La irregularidad consistía en que los vehículos aparecían legalmente cedidos en comodato al DUOC, pero en la práctica la Fundación los había cancelado, recibiendo de Caritas un recibo y no una factura por el dinero entregado. Para regularizar la situación se acordó que el DUOC donara a Caritas el dinero entregado con anterioridad.

Sin embargo, la armonía en las relaciones humanas que hasta entonces había existido entre los distintos miembros de la institución comenzó a desaparecer. Los criterios fiscalizadores que deseaba aplicar el Contralor no fueron aceptados por el Director Ejecutivo ni por el equipo de la Sub-Dirección Administrativa. El Secretario General del DUOC tomó parte uniéndose a la política fiscalizadora del Contralor; el Sub-Director Docente se mantuvo a la expectativa. Finalmente, la situación se hizo intolerable: En septiembre de 1977 renunció al cargo el Sub-Director Administrativo al no contar con la confianza del Presidente de la Fundación; en octubre renunció el Sub-Director Docente al no contar con la confianza del Director Ejecutivo y, en diciembre del mismo año, el Presbítero Juan Bagá no es confirmado para un nuevo período. En toda esta situación se reflejaba la situación política que vivía el país: Tanto el Director Ejecutivo como el Sub-Director Administrativo eran considerados demócratas cristianos y el Sub-Director Docente, el Secretario General y el Contralor pro gobierno militar.

Desgraciadamente para el DUOC, el nuevo Director Ejecutivo, Gilberto Zárate Barrera, con su equipo, duró sólo nueve meses en el cargo. Con posterioridad al período que se está analizando, la institución tuvo una nueva crisis: El señor Julio Peña, reemplazante del señor Zárate, duró sólo trece meses en el cargo.

B.- Características Administrativas de la Cuarta Etapa

Las principales características administrativo-organizativas de este período son: Inicio de la planificación institucional, descentralización operativa en las sedes regionales, un fuerte incremento cualitativo y la formalidad en el actuar institucional.

a.- Inicio de la planificación institucional

En las tres primeras etapas del DUOC, toda la actividad que esta organización fue desarrollando se hizo sin la existencia de un sistema de planificación. Hubo sólo planificaciones aisladas. Desde comienzos de 1975, se comenzó a montar una Oficina de Planificación, la cual se institucionalizó como un Organismo Asesor de la Dirección Ejecutiva a contar del segundo semestre de ese año. Especial importancia tuvo para la Fundación esa Oficina en la elaboración de políticas y planes de desarrollo a mediano y largo plazo; allí trabajaron especialmente Ernesto Livacic, Premio Nacional de Educación 1993 y Alfonso Muga, actual Rector de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.

b.- Descentralización operativa en las Sedes Regionales

En el período anterior se inició la descentralización operativa en las sedes de Santiago, tal como ya se indicó; había llegado el momento de la descentralización en provincias con la creación de las coordinaciones regionales. El principal objetivo de ellas fue apoyar a las sedes, que, por su ubicación geográfica, tenían menos acceso a la administración central.

De esta manera, la estructura de las sedes de provincia fue la siguiente: Un Coordinador Regional –con dependencia directa del Director Ejecutivo–, el Director de Sede –con dependencia del Coordinador Regional–, de quien dependían el Inspector –con funciones docentes– y el Secretario Administrativo –con funciones administrativo-financieras.

En el segundo semestre de 1975 se crearon dos Coordinaciones Regionales: La que abarcaba la Cuarta y Quinta Regiones con Sede Central en Valparaíso y la que abarcaba la Sexta y Séptima Regiones con Sede Central en Talca. En 1976 se estableció la Coordinación Regional en la Octava Región con Sede Central en Concepción. En 1978 sucedió lo mismo con la Coordinación Regional que abarcaba la Primera, Segunda y Tercera Regiones con Sede Central en Antofagasta y la que abarcaba la Novena y Décima Regiones con Sede Central en Puerto Montt.

c.- Fuerte incremento cualitativo

Las dos primeras etapas del DUOC, especialmente la segunda, se caracterizaron por su crecimiento cuantitativo; la tercera etapa se caracterizó por su formalización estructural; esta cuarta etapa se caracterizó por su crecimiento cualitativo. Había un gran desequilibrio entre lo cuantitativo y lo cualitativo en la institución, que en esta etapa se tendió a equilibrar. El incremento cualitativo se observó en diversos planos.

En el plano docente, no sólo se logró el reconocimiento del Ministerio de Educación a sus planes y programas, sino que, además, en el segundo semestre de 1975, a través del Departamento Técnico Pedagógico, se unificaron los criterios de los planes de estudio y de los programas de todos los cursos y carreras existentes; durante 1976 se elaboraron con mayores normas pedagógicas todos los planes y programas.

También en lo docente, pero en otro aspecto, se encontró como labor cualitativa de importancia de esta etapa, la desarrollada por la Unidad de Programación y Evaluación. Centralizó todo el proceso de Programación a Nivel Nacional y realizó funciones evaluativas, no sólo de los programas y cursos dictados por las distintas sedes sino que, además, llevó a cabo proyectos de trascendencia institucional, como fueron varios de auto-evaluación. Este mismo Departamento presentó un proyecto sobre informática para solucionar los problemas de registro y centralización de la información durante 1977.

Por otra parte, esa misma unidad desarrolló un programa de auto-evaluación de los miembros de la organización, especialmente de Sedes, para detectar las imperfecciones en el cumplimiento de las diversas funciones. Finalizada esa labor iniciaron, en conjunto con la Sección Perfeccionamiento y Relaciones Académicas, dependiente del Departamento Técnico Pedagógico, una serie de cursos y/o seminarios de perfeccionamiento para Directores de Sedes, Inspectores y Secretarios(as), Administrativos(as) y Ejecutivos(as). En esta etapa se realizaron dieciocho cursos y/o seminarios.

Finalmente, otro de los aspectos cualitativos de importancia de este período estuvo el incremento de la implementación pedagógica de la institución. El DUOC comenzó a tener algunos problemas de locales para el funcionamiento de sus sedes por la dificultad que empezaron a poner las congregaciones religiosas por un lado, y por otro, porque los locales de los colegios no eran los más apropiados para establecer talleres. Por ello, entre 1975 y 1977 la Fundación adquirió doce propiedades en algunas de las principales ciudades del país: Santiago, Viña del Mar, Rancagua, Talca y Puerto Montt. Además, se consiguieron algunos comodatos de algunas propiedades de Iglesia y una del Ministerio de Educación; las propiedades dadas en comodato por la Iglesia se ubicaban en Iquique, la Parroquia Santa Sofía en Santiago, en Linares, en Chillán y en Punta Arenas; todas propiedades de los Obispos locales, y el Mineduc cede un local en Arica.

En todas las propiedades anteriormente citadas se establecieron diversos talleres para poder desarrollar en mejor forma la docencia, para lo cual hubo que hacer un gran desembolso económico para comprar los equipos adecuados en el extranjero.

V.- Conclusiones

Al llegar al final de esta investigación es posible concluir lo siguiente:

1.- El artículo que presenta un resumen de la investigación realizada ha cumplido con el objetivo planteado en la Introducción, es decir, dar a conocer minuciosamente los orígenes de esta importante obra educativa ligada a una de las más importantes universidades de la Iglesia Católica.

2.- En sus orígenes, el DUOC llegó muy pronto a ser una de las instituciones más grandes de su naturaleza, atendiendo a más de setenta mil alumnos simultáneamente, convirtiéndose en pionera de un tipo de educación para el país: Los Centros de Formación Técnica; ella constituyó el modelo y la base de las instituciones creadas en la Reforma de la Educación Superior de 1981, a través del DFL 24. De hecho, muchos Centros de Formación Técnica surgidos en la década del 80 fueron fundados por personas que trabajaron en el DUOC; esta institución fue su verdadera escuela formadora. Cecade, Cenco, CIDE, Gastonia College, Esane, Esucomex, Icet, Propam, Los Leones, son algunos ejemplos de la afirmación anterior.

3.- Los objetivos iniciales del DUOC cambiaron con el tiempo, especialmente con los destinatarios de sus servicios; hoy lo más importante es su Instituto Profesional y su Centro de Formación Técnica. Se mantienen algunos elementos, como la regularización de estudios de educación básica y media para trabajadores. Por ello, los jesuitas, considerando el cambio del DUOC fundaron INFOCAP, como una manera de atender a los sectores más populares.

4.- El DUOC fue en su tiempo un fiel reflejo de las prioridades de la Iglesia Católica, según los deseos del Concilio Vaticano II; de los planteamientos de la Reforma Educativa; de los intereses de los jóvenes universitarios y de las expectativas de los sectores más desfavorecidos. Lo aprendido en el DUOC fue la palanca para el desarrollo personal, profesional y laboral de muchos.

VI.- BIBLIOGRAFÍA

- Archivos Oficiales* de la Coordinación Central del DUOC, de la Dirección Ejecutiva, de la Secretaría General, de la Secretaría Docente-Administrativa, de la Sub-Dirección Docente, de la Sub-Dirección Administrativa (1968/1978).
- Archivos Personales* de algunas personas que ocuparon puestos claves en la institución (1968/1978).
- Archivos Pictóricos* (1968/1978).
- Barrera, M. et al. (1974). *Las Universidades Chilenas y la Educación de los Trabajadores*. Santiago: P.I.I.E.
- Boletín Informativo* del DUOC (1970-1977).
- Caiceo, J. (1980). *El Desarrollo Estructural de una Organización Educativa No-Formal. Caso Estudio el DUOC en su Primera Década de Existencia: 1968 – 1978*. Santiago: Tesis para optar al grado de Magíster en Educación, Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Cuentas de Rectoría* de la Pontificia Universidad Católica de Chile (1969-1978).
- Departamento de Finanzas del Duoc (1974). *Reminiscencias de la Primera Jornada*, Santiago.
- Diario Oficial de la República de Chile*, Nº 29.463, Santiago, 25 de mayo de 1976.
- Diario Oficial de la República de Chile*, Nº 29.789, Santiago, 20 de junio de 1977.
- Documentos Internos* de la Institución DUOC (1968-1978).
- Donoso, S. et al. (1975). *Informe Final del Estudio Preliminar de Evaluación del Sistema del DUOC*. Santiago: CIDE.
- Donoso, S. et al. (1976). *Informe sobre el Estudio del Área Administrativa de la Fundación DUOC*. Santiago: CIDE.

- Donoso, S. et al. (1975). *Presentación de los Resultados del Primer Cuestionario del Estudio de Seguimiento de Alumnos del DUOC*. Santiago: CIDE.
- Donoso, S. (1976). *Presentación y Análisis de los Resultados del Cuestionario Administrado a una Muestra de Profesores del DUOC*. Santiago: CIDE.
- Entrevistas a 10 personas que estuvieron trabajando en la institución durante los 10 primeros años de la misma, período que cubre el estudio.*
- Estatutos y Manuales de Procedimientos de la Institución DUOC (1968-1978).*
- Gajardo, M. et al. (1977). *La Educación de Adultos en Chile: Un Análisis de su Desarrollo*. Santiago: P.I.I.E.
- Hevia, R. et al. (1974). *El DUOC: Análisis de una Sede*. Santiago: P.I.I.E.
- Hevia, R. et al. (1974). *El DUOC: Descripción*. Santiago: P.I.I.E.
- Informes de Auditores Externos*. Price Waterhouse Peat and Co., Santiago (1974-1977).
- Livacic, E. et al. (1975). *Diagnóstico y Proposiciones sobre el DUOC*. Santiago: Escuela de Educación, U.C.
- Mannheim, K. (1969). *Diagnóstico de nuestro Tiempo*. México: Ed. Trillas.
- Marshall, E. et al. (1978). *Costos y Financiamiento de un Sistema de Educación No-Formal: El Caso del DUOC*. Santiago: CIDE.
- Memorias Anuales, Presupuestos y Balances de la Fundación DUOC (1968-1978).*
- Pereira, M. (1977). *En Torno a la Educación Permanente*. Santiago: C.P.E.I.P.
- Pérez, J.M. et al. (1979). *Auto-evaluación Formativa del Programa de Educación Campesina de la Fundación DUOC*. Santiago: Fundación DUOC.
- República de Chile. Senado, *Boletín* N° 26.551, 1972.
- Revista *Debate Universitario*, Publicación de la Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago, 1971- 1973.
- Sander, B. "La Organización Educativa como Sistema Social". En *La Educación* N° 68-69 (Washington, 1974), pp. 7/23.
- Segunda Conferencia General del Episcopado Latinoamericano (1970). *La Iglesia en la Actual Transformación de América la luz del Concilio*, Colombia.
- Tokos, F.; Navarro, I. (1969). *Carta dirigida a los universitarios de provincia*. Santiago: Fundación DUOC.
- Williamson, G. (1978). *Evaluación de Cursos de Formación de Instructores de la Fundación DUOC*. Santiago: Fundación DUOC.
- Williamson, G. (1976). *Informe de la Evaluación del Proyecto de Extensión a Chiloé*. Santiago: Fundación DUOC.

Notas

(Endnotes)

- 1 Archivos Oficiales de la Coordinación Central del DUOC, de la Dirección Ejecutiva, de la Secretaría General, de la Secretaría Docente-Administrativa, de la Sub-Dirección Docente, de la Sub-Dirección Administrativa; Archivos personales de algunos que ocuparon puestos claves en la institución; Archivos pictóricos; Estatutos y Manuales de Procedimientos de la Institución; Memorias Anuales, Presupuestos y Balances; Documentos Internos de la Institución; Informes de Auditores Externos (Price Waterhouse Peat and Co.); Cuentas de Rectoría de la Universidad Católica de Chile; *Boletín Informativo* del DUOC; la Revista *Debate Universitario*.
- 2 Existen más de 10 investigaciones realizadas especialmente por el CIDE y el PIIE que fueron consultadas; las principales se consignan en la bibliografía.
- 3 Estos dirigentes universitarios eran Francisco Tokos Mentlik (fallecido el 31 de diciembre de 2003), Iván Navarro Abarzúa y Jaime Caiceo Escudero (Vice-Presidente, Presidente y Secretario General del Centro de Alumnos de la Escuela de Pedagogía, respectivamente); los tres compañeros del mismo curso de Pedagogía en Filosofía.
- 4 Movimiento iniciado en la Facultad de Derecho por Jaime Guzmán Errázuriz, base del actual Partido Político de la derecha chilena: La Unión Demócrata Independiente –UDI–.
- 5 Ello lo señaló ante el Presbítero Juan Bagá, quien lo relató al autor de este artículo en una *Entrevista*.
- 6 Este edificio pertenece hoy al DUOC (fue comprado a la Universidad en 1975).
- 7 En agosto de 1969 el Liceo Popular N° 1 se trasladó al Colegio San Ignacio de Alonso Ovalle, que arrendó las salas. Con esta situación, se inició lo que será la política de la institución en el futuro: Usar a los colegios católicos como infraestructura, cancelando un arriendo de bajo costo por el uso del mismo en horario vespertino, lo cual no obstaculizaba el normal funcionamiento de los establecimientos en sus horarios normales de atención a sus alumnos. Diferentes congregaciones religiosas pusieron sus establecimientos al servicio del DUOC, entre las cuales se destacan los jesuitas, los maristas, los salesianos y los franciscanos, en sus diversas congregaciones, ya sean masculinas o femeninas.
- 8 Programa que se desarrolló principalmente en las actuales Regiones Quinta, Séptima y Metropolitana.
- 9 Producto de la intervención militar de las universidades chilenas, realizada por el gobierno de facto encabezado por los Comandantes en Jefe de las Fuerzas Armadas, asumió la Rectoría de la Universidad el Almirante Jorge Swett Madge, en reemplazo del Rector Castillo, quien había sido elegido por la comunidad universitaria. El Vice-Rector Académico, Jaime del Valle Allende, comunicó a las autoridades del DUOC que la Universidad nada tenía que ver con el DUOC Internacional.
- 10 Era Senador por la Circunscripción que abarcaba las entonces provincias australes de Chiloé, Aysén y Magallanes.
- 11 Fecha en que dejó la Dirección Ejecutiva el Presbítero Juan Bagá.
- 12 Como lo han expresado algunos de los entrevistados en los nueve primeros años del DUOC, se mantuvo la política de "Puertas Abiertas": Cualquier funcionario era recibido de inmediato por los Directivos Superiores, si así lo solicitaba.
- 13 En este año en los nueve primeros meses dirige al DUOC el Sr. Gilberto Zárate con su propio equipo y en los tres últimos meses el Sr. Julio Peña, con su propio equipo.
- 14 Dichos cargos fueron ocupados por Francisco Tokos, y Juan Bagá, Humberto Zaccarelli, Jaime Caiceo, Francisco Alborno, Héctor Casanueva, Horacio Marín y Alejandro Ormeño, respectivamente.
- 15 Dicha estructura subsistió con pequeñas variaciones hasta el final del período que abarca este estudio (octubre 1978).
- 16 Las personas que asumieron dichos cargos fueron: El Pbro. Juan Bagá, Horacio Marín García, Jaime Caiceo Escudero y Horacio Villarino Gold-Smith, respectivamente, quienes permanecieron en sus cargos hasta fines de 1977.
- 17 Se entendía por Subsede la existencia de un Programa en algún pueblo pequeño que dependía de una sede cercana.

- 18 El número de carreras aprobadas fue de 35 y podía aumentar en el tiempo; he aquí algunas de ellas: Subtécnicas con requisito 2° Año Medio y una duración de 5 semestres con 12 horas semanales de clases: Instalaciones Eléctricas, Maquinarias Eléctricas, Reparación de Radio y Televisión, Mecánica de Mantenimiento Automotriz, Mecánica de Máquinas 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, Modas Adulto –Corte y Confección–, Cortador Sastre, Moda Infantil –Corte y Confección–, Contabilidad, Almacenamiento y Bodegaje, Auxiliar de Ventas, Auxiliar de Párvulos, Auxiliar de Asistente Social; Técnicas con requisito 4° Año Medio y una duración de 5 semestres con 16 horas semanales de clases: Instalaciones Sanitarias, Dibujo Mecánico, Electricidad Industrial, Mecánica Industrial, Decoración de Interiores, Diseño Publicitario, Secretariado Ejecutivo, Analista de Procesamiento de Datos, Programador de Aplicaciones Comerciales, Comercio Exterior, Turismo.
- 19 El edificio de la Ex Casa García.