

Notas sobre el futuro de las universidades estatales

José Joaquín Brunner, Director Centro de Políticas Comparadas, Universidad Diego Portales

Panel: Futuro de las Universidades Públicas en Chile

Encuentro Internacional de Universidades Públicas

Universidad de Chile, Santiago, 15 enero 2008

Cuando las universidades estatales alrededor del mundo se piensan a sí mismas frente al futuro, lo hacen habitualmente bajo uno de dos enfoques:

- Algunas perciben el futuro como una amenaza (y, en general, al presente como una crisis), enfoque que encuentra variadas manifestaciones, por ejemplo entre las universidades estatales de AL y países de Europa Central y del Este;
- Otras, en cambio, creen reunir las capacidades necesarias para adaptarse a las nuevas condiciones en que se desenvuelve la educación superior y para competir exitosamente, enfoque que caracteriza a variadas universidades estatales en la UE, en Australia y NZ, en la RP China y en países en desarrollo del SE asiático como Malasia por ejemplo.

Mi propósito aquí es tratar de identificar algunos factores internos y circunstancias de contexto que explican la existencia de este último tipo de universidades estatales; aquellas que miran con relativa confianza un futuro sin duda incierto y sienten estar en control de su presente.

Efectivamente, la experiencia comparada y la literatura especializada muestran que las universidades pertenecientes a este grupo comparten una serie de arreglos institucionales, de rasgos de cultura organizacional y de estrategias para lidiar con su entorno y --en consecuencia de esta comunidad de elementos-- han venido desarrollándose en ciertas direcciones y no en otras durante las últimas dos o tres décadas.

Primero que todo, estas universidades poseen arreglos de gobierno que permiten a sus autoridades abordar exitosamente (y liderar) el cambio, vencer las inercias del status quo y las resistencias de grupos internos, tomar decisiones “con costo” y asumir riesgos. Lo opuesto pues de gobiernos “bloqueados” o “vetados” desde el punto de vista del cambio, que deben limitarse a administrar rutinas o a introducir cambios sólo en los márgenes.

Naturalmente no existe un solo modelo para obtener este tipo de liderazgo para el cambio en las universidades (B. Clark); tampoco en las estatales. En el caso de estas últimas hay ciertas evoluciones comunes sin embargo; ciertas tendencias que aparecen destacadas en la literatura:

- i. El gobierno corporativo superior reside en un organismo de tipo Board (consejo corporativo, junta o directorio);
- ii. Éste ejerce responsabilidad sobre la conducción estratégica de la institución y monitorea continuamente su progreso;
- iii. Estos boards poseen un número limitado de miembros (Dinamarca 11, Austria y NZ 12, nuevas universidades del RU de 12 a 24);
- iv. Por lo general, la mitad o más miembros son externos representando a diversas “partes interesadas” (*stakeholders*);
- v. El presidente del Board opera como máximo encargado ejecutivo de la institución (rector) y no necesita provenir de la universidad ni necesariamente ser un académico destacado;
- vi. Puede ser elegido de variadas maneras (con intervención del Ministerio/Gobierno, del propio Board, de un Senado académico, de los académicos...);
- vii. Se produce un aligeramiento de los organismos intermedios (se rehúye el “asambleísmo”) y de los procedimientos para adoptar decisiones;
- viii. La administración y gestión de estas universidades y de sus principales unidades se profesionaliza rápida e intensamente.

Segundo, estas universidades diversifican fuerte y exitosamente sus fuentes de ingreso. En realidad, prácticamente no existen ya universidades que dependan exclusivamente del financiamiento del Estado. En el caso de las

universidades estatales “confiadas” en el futuro éste puede representar más o menos de la mitad de sus ingresos (sumando sus diversos componentes y no sólo los aportes directos). Por ej., en la U California representa alrededor del 30%, lo mismo que en la U Tsinghua en China. Este es probablemente el cambio más radical con que se han visto enfrentadas las universidades estatales durante los últimos 50 años: el paso desde el mecenazgo estatal a la competencia por recursos.

- Significa que estas universidades multiplican las unidades de negocio y de interfase con la sociedad y la economía. Son emprendedoras, empresariales, innovadoras o como se las quiera llamar, mismo fenómeno que la crítica tradicionalista analiza bajo la denominación de “capitalismo académico” o “comercialización” de las universidades de investigación.
- Representa también un nuevo escenario desde el punto de vista de las modalidades y los instrumentos empleados por los gobiernos para financiar a las universidades estatales, tales como: fórmulas ligadas a resultados, contratos de desempeño, licitaciones, subsidios a la demanda, fondos concursables, etc.

Tercero, uno de los principales efectos que provoca el uso de estas nuevas modalidades e instrumentos de financiación es que las universidades empiezan a centrarse en la productividad académica de sus facultades, escuelas, departamentos y centros de investigación. Por tanto,

- i. Hay un uso intensivo (a veces exagerado, incluso) de estas mediciones e indicadores de desempeño;
- ii. Hay una mayor preocupación por la eficiencia interna (tasas de graduación oportuna) e inserción laboral de los gradados (y por ende respecto del currículo, créditos de aprendizaje, métodos de enseñanza, duración de las carreras, etc.);

- iii. El Board de la universidad y su gobierno ejecutivo evalúan y toman decisiones en función de la productividad y resultados, igual como empiezan a hacerlo, desde fuera, los gobiernos nacionales.

Cuarto, como consecuencia de todo lo anterior, también las culturas tradicionales de las universidades estatales han empezado a cambiar de maneras profundas en este grupo de instituciones:

- i. De una cultura institucional de la dependencia se pasa a una de acción individual y colectiva apoyada en los propios medios y capacidades;
- ii. De una cultura académica de funcionarios públicos (que todavía existe en algunos países europeos) a una basada en los méritos del trabajo de investigación y docencia y en el rendimiento individual o de equipos;
- iii. De una cultura que favorecía la igualdad de salarios para las mismas posiciones se camina ahora a una que incentiva la productividad o la capacidad de generar externamente recursos, diferencia salarios y retribuye el emprendimiento de los académicos y sus unidades.

Finalmente, puede asociarse el surgimiento de universidades estatales que miran con relativa confianza el futuro a otros tres rasgos adicionales:

- Por lo general son fuertes en investigación, como sea que se “mida” esta fortaleza: a nivel de *world class universities*, dentro de un continente, un país o una región, provincia o localidad. Es decir, proporcionalmente a su entorno son “fuertes” en la generación del principal “bien público” (conocimiento avanzado) que en la tradición *humboldtiana* suele invocarse como justificación para la universidad estatal, y en la transferencia de ese conocimiento a los sectores productivos, en la tradición más pragmática del vínculo universidad-empresa.
- En seguida, son activos agentes de internacionalización de la educación superior a nivel nacional --tanto en términos de movilidad transnacional de estudiantes, docentes e investigadores-- como también de exportación de servicios de conocimiento, desarrollo de

estudios globales o de perspectiva regional, enseñanza de pre y posgrado en más de un idioma, etc.

- Por último, son líderes --allí donde se encuentran emplazadas-- en la prestación de servicios de conocimiento relevantes para la comunidad, en una amplia y variada gama de actividades de entrenamiento y capacitación, extensión cultural, diseminación de las artes, etc.

En suma, no es cierto que las universidades estatales no tengan futuro. Lo tienen a medida que cambian --de maneras suficientemente profundas-- su organización y modos de funcionamiento, sus arreglos de gobierno y su cultura institucional, sus estrategias de desarrollo y relaciones con el Estado.

La experiencia internacional muestra que hay un amplio grupo de universidades estatales --de Tsinghua a California, de Aarland (Dinamarca) a Melbourne, de Seúl a Oxford, de Utrecht o Leiden a Kuala Lumpur-- que han logrado adaptarse al nuevo entorno en que se desenvuelve la educación superior y por tanto se hallan comprometidas con el presente y no temen el futuro. No miran con nostalgia el pasado ni se sienten incómodas con la época que les tocó vivir. Tampoco actúan como si la solución a sus problemas dependiera de un tercero --el Estado, el gobierno, la ley, el ministerio de finanzas-- sino que proceden a abordarlos directamente, tomando la solución en sus manos.

De igual manera, en Chile el futuro de nuestras universidades estatales dependerá de su capacidad para realizar los cambios requeridos y así liderar en flexibilidad y eficiencia de gobierno institucional, productividad académica, generación y transferencia de conocimientos al sector productivo, diversificación de sus fuentes de ingreso, modelos exitosos de negocio, cultura emprendedora, internacionalización y servicio a la comunidad.