



Universidad de Chile

# La Universidad Pública: Desafío para el siglo XXI

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE UNIVERSIDADES ESTATALES

**TRANSCRIPCIÓN**  
**PRESENTACIÓN JOSÉ JOAQUÍN BRUNNER**  
**DIRECTOR DEL CENTRO DE POLÍTICAS COMPARADAS DE EDUCACIÓN**  
**UNIVERSIDAD DIEGO PORTALES**

Encuentro de Universidades Estatales  
Salón de Honor Universidad de Chile  
15 de enero de 2009

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; este enfoque encuentra variadas manifestaciones, por ejemplo, entre las universidades estatales de América Latina y países de Europa Central y del Este (Brunner, 2005). 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; este enfoque caracteriza a variadas universidades estatales en los países de la Unión Europea, en Australia y Nueva Zelanda, en la República Popular China, y en países desarrollados o en desarrollo del sudeste asiático, como Singapur y Malasia, por ejemplo (Clark, 2004).

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, rasgos de cultura organizacional y 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.



Universidad de Chile

# La Universidad Pública: Desafío para el siglo XXI

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE UNIVERSIDADES ESTATALES

Naturalmente, no existe un solo modelo para obtener este tipo de liderazgo para el cambio en las universidades (Clark, 1998); tampoco en las estatales.

En el caso de estas últimas, hay ciertas evoluciones comunes sin embargo; ciertas tendencias que aparecen destacadas en la literatura (Fielden, 2008; Sporn, 2006, 2003; Deem, 2001):

- i. El gobierno corporativo superior reside en un organismo de tipo *Board* (consejo corporativo, junta o directorio);
- ii. Éste ejerce su 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 Nueva Zelanda 12, nuevas universidades del Reino Unido, entre 12 a 24);
- iv. Por lo general, la mitad o más miembros de este organismo son externos, representando a diversas “partes interesadas” (*stakeholders*);
- v. El presidente del *Board*, o uno de sus miembros, 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 o 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 (OECD, 2008: cap.4, 2007, 2007a). 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, los recursos públicos pueden representar más o menos de la mitad de sus ingresos (sumando sus diversos componentes y no sólo los aportes directos). Por ejemplo, en la Universidad de California representan alrededor del 30%, lo mismo que en la Universidad de Tsinghua de la República Popular China. Este es probablemente el cambio más radical al cual se han



Universidad de Chile

# La Universidad Pública: Desafío para el siglo XXI

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE UNIVERSIDADES ESTATALES

visto enfrentadas las universidades estatales durante los últimos 50 años: el paso desde un generoso e incondicionado mecenazgo estatal a la competencia por recursos.

Significa que estas universidades se ven compelidas a multiplicar las unidades de negocio y/o de interfase con la sociedad y la economía (Shattock, 2003). Son instituciones emprendedoras, empresariales, innovadoras, o como se las quiera llamar, mismo fenómeno que la crítica neotradicionalista analiza bajo la denominación de “capitalismo académico” o de “comercialización” de las universidades de investigación (Slaughter and Rhoades, 2004).

Ellas reflejan también el nuevo escenario emergente 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 y fondos concursables (Salmi y Hauptman, 2006).

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 mediciones e indicadores de desempeño (Amaral, 2007);
- ii. Hay una mayor preocupación por la eficiencia interna (tasas de graduación oportuna) e inserción laboral de los graduados (y, por ende, respecto del currículo, créditos de aprendizaje, métodos de enseñanza y duración de las carreras (Brunner, 2008);
- 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 (CUC, 2008).

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 (Brunner, 2005; Clark, 1998):

- i. De una cultura institucional de la dependencia se pasa a una de acción individual y colectiva, apoyada en los propios medios y capacidades;



Universidad de Chile

## La Universidad Pública: Desafío para el siglo XXI

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE UNIVERSIDADES ESTATALES

- 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 favorece la igualdad de salarios para las mismas posiciones 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 ellas son fuertes en investigación, como sea que se mida esta fortaleza: a nivel de *world class universities* (Salmi, 2009), dentro de un continente, un país o una región, provincia o localidad. Es decir, proporcionalmente a su entorno estas universidades son fuertes en la generación del principal bien público (conocimiento avanzado) que en la tradición *humboldtiana* suele invocarse como justificación para la universidad estatal. O bien, son fuertes en la transferencia de ese conocimiento hacia los sectores productivos y el gobierno, rasgo que es destacado por la tradición más pragmática de análisis del vínculo Universidad-empresa y por los analista del llamado modo 2 de producción de conocimientos (Nowotny, Scott y Gibbons, 2001).

En seguida, ellas 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 (Altbach y Knight, 2007).

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

En suma, no es cierto que las universidades estatales no tengan futuro. Lo tienen en la medida que están dispuestas a cambiar --de maneras suficientemente profundas-- su organización y modos de funcionamiento, sus arreglos de gobierno y su cultura institucional, 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



Universidad de Chile

# La Universidad Pública: Desafío para el siglo XXI

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE UNIVERSIDADES ESTATALES

Utrecht o Leiden a Kuala Lumpur, que han logrado adaptarse al nuevo entorno en que se desenvuelve la educación superior y se hallan comprometidas con el presente del mundo, sin temor al futuro.

Estas universidades 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, el futuro de las nuestras universidades estatales chilenas dependerá de su capacidad para realizar los cambios requeridos y así liderar en flexibilidad y eficiencia del gobierno institucional; en 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 y, sobre todo, en equidad, calidad, pertinencia y efectividad de sus programas docentes.

## Referencias

Altbach, P. G. and J. Knight (2007) “The Internationalization of Higher Education: Motivations and Realities”, DOI: 10.1177/1028315307303542. *Journal of Studies in International Education* 2007; 11; pp. 290-305. Disponible en <http://jsi.sagepub.com/cgi/content/abstract/11/3-4/290>

Amaral, A. (2007) “Higher Education and Quality Assessment. The many rationales for quality”. In: *Embedding Quality Culture in Higher Education*. Ed. by Lucien Bollaert et al. Brussels: EUA. Disponible en [http://www.service.siam.edu/iaup/Wednesday%5CALberto\\_IAUP\\_2005doc.doc](http://www.service.siam.edu/iaup/Wednesday%5CALberto_IAUP_2005doc.doc)

Brunner, J. J. (2008) “El proceso de Bolonia en el horizonte latinoamericano: límites y posibilidades”, *Revista de Educación* (Madrid), Número Extraordinario, pp. 119-145.

————— (2005) “Transformaciones de la Universidad Pública”, *Revista de Sociología*, Universidad de Chile, N° 19. Versión separada, pp. 31-49. Disponible en [http://mt.educarchile.cl/archives/UPub\\_blog.pdf](http://mt.educarchile.cl/archives/UPub_blog.pdf)

Clark, B. R. (2004) *Sustaining Change in Universities*. Maidenhead, England: Society for Research into Higher Education & Open University Press.

————— (1998) *Creating Entrepreneurial Universities. Organizational Pathways of Transformation*. Oxford: IAU Press – Pergamon.



Universidad de Chile

# La Universidad Pública: Desafío para el siglo XXI

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE UNIVERSIDADES ESTATALES

CUC in collaboration with J M Consulting Ltd (2008) "CUC Report on the implementation of Key Performance Indicators: case study experience", pp. 1-35. Disponible en [http://www.shef.ac.uk/cuc/pubs/CUC\\_Report.pdf](http://www.shef.ac.uk/cuc/pubs/CUC_Report.pdf)

Deem, R. (2001) "Managing Contemporary UK Universities - Manager- Academics and New Managerialism"; *Academia Leadership. The Online Journal*, Vol. 1, Issue 3. Disponible en: <http://www.academicleadership.org/volume1/issue3/articles/rosemarydeem.html>

Fielden, J. (2008) "Global Trends in University Governance"; The World Bank, Education Working Paper Series, Number 9, pp. 1-65. Disponible en: [http://siteresources.worldbank.org/EDUCATION/Resources/278200-1099079877269/547664-1099079956815/Global\\_Trends\\_University\\_Governance\\_webversion.pdf](http://siteresources.worldbank.org/EDUCATION/Resources/278200-1099079877269/547664-1099079956815/Global_Trends_University_Governance_webversion.pdf)

Nowotny, H., P. Scott and M. Gibbons (2001) *Re-Thinking Science, Knowledge and the Public in an Era of Uncertainty*. Cambridge, Oxford and Malden: Polity Press.

OECD (2008) *Tertiary Education for the Knowledge Society. OECD Thematic Review of Tertiary Education*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development. Disponible en: <http://oecd-conference-teks.iscte.pt/documents.html>

————— (2007) "On the Edge: Securing a Sustainable Future for Higher Education"; Education Working Paper EDU/WKP (2007) 2, pp. 1-55. Disponible en: <http://www.oecd.org/dataoecd/20/24/38309943.pdf>

————— (2007a) "Funding Systems and their Effects on Higher Education Systems - International Report"; Education Working Paper EDU/WKP (2007) 1, pp. 1-118. Disponible en: <http://www.oecd.org/dataoecd/36/23/38279332.pdf>

Salmi, J. (2009) *The Challenge of Establishing World-Class Universities*. Washington, D. C.: The World Bank.

Salmi, J. and A.M. Hauptman (2006) "Innovations in Tertiary Education Financing: A Comparative Evaluation of Allocation Mechanisms"; The World Bank, Education Working Paper Series, No. 4, pp. 1-98. Disponible en: [http://siteresources.worldbank.org/EDUCATION/Resources/278200-1099079877269/547664-1099079956815/Innovations\\_TertiaryEd\\_Financing.pdf](http://siteresources.worldbank.org/EDUCATION/Resources/278200-1099079877269/547664-1099079956815/Innovations_TertiaryEd_Financing.pdf)

Shattock, M. (2003) *Managing Successful Universities*. Maidenhead, England: Society for Research into Higher Education & Open University Press.

Slaughter, S. and G. Rhoades (2004) *Academic Capitalism and the New Economy. Markets, State, and Higher Education*. Baltimore and London: The Johns Hopkins University Press.



Universidad de Chile

# La Universidad Pública: Desafío para el siglo XXI

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE UNIVERSIDADES ESTATALES

Sporn, B. (2006) "Governance and Administration: Organizational and Structural Trenes". En Forest, J. J. F. and P. G. Altbach (eds.) *International Handbook of Higher Education*. Dordrecht, the Netherlands: Springer, 2006, pp. 141-157.

————— (2003) "Lessons from Europe", *Convergence or Divergence in International Higher Education Policy*, pp.31- 44. Disponible en:  
<http://www.educause.edu/ir/library/pdf/FFPFP0305.pdf>