

Nuevas funciones y desafíos para la gestión institucional

Juan Pablo Prieto Cox

14 de Noviembre de 2008

- *“No es la especie más fuerte la que sobrevive, ni la más inteligente, si no la que mejor se adapta al cambio.”*

Charles Darwin.

Los optimistas piensan que las universidades evolucionarán de dinosaurios a mamíferos. Los pesimistas creen que las universidades desaparecerán en un mar de instituciones de prestación de servicios educacionales, formación intra-empresas, sólo vía Internet , con otras instituciones realizando Investigación (como institutos y laboratorios privados)

De la gestión

- “No hay un tema más delicado, o una conducta más peligrosa y menos segura de ser exitosa que erigirse como un agente en la introducción del cambio. Ya que aquel que innova tendrá por enemigos a todos aquellos que están bien en el orden existente, y solo un tibio apoyo de aquellos que pudieran estar mejor bajo las nuevas condiciones.”

Machiavello.

En tiempos de baja dinámica, no se incurre frecuentemente en conductas “peligrosas”, pero en escenarios de rápidos cambios, no se puede gestionar de otra manera a las instituciones. Aquí se verifican aciertos así como rotundos fracasos.

Última Gran Evolución del sistema

- Hace 25 años estos recortes de diario no cabían ni en el más delirante de los sueños

Mientras más largas mejor, el mundo laboral no existía

El Mercurio - Google Chrome
http://www.mer.cl/modulos/catalogo/Paginas/2008/10/05/MERSTV5029AA0510.htm

En 1985, el 8,7% de los jóvenes del mundo asistía a la educación superior. En 2006, la cifra se había triplicado, llegando al 24,7%. FUENTE: UNESCO.

Educación

A 29
EL MERCURIO
DOMINGO 5 DE OCTUBRE DE 2008
educacion@mercurio.cl

La educación superior entra al siglo XXI:

Carreras breves, multidisciplinarias y ligadas a la empresa son el futuro de las universidades

■ "El Mercurio" invitó a un grupo de rectores de varios países del mundo a debatir sobre los desafíos que la globalización les está imponiendo a sus instituciones. Pese a sus distintas realidades, el análisis es compartido: es urgente ajustarse a las nuevas formas de aprender de los alumnos, potenciar las ciencias sociales y fomentar el intercambio estudiantil.

MANUEL FERNÁNDEZ BOLVARRÁN

Toda esta semana los líderes de un centenar de universidades de los cinco continentes se reunieron en Viña del Mar a discutir cómo responder a los desafíos que está generando la globalización, en el marco de la 15ª reunión de la Asociación Internacional de Rectores de Universidades (IAUP).

Un grupo de ellos aceptó hacer una pausa en su agenda de actividades para conversar con "El Mercurio" sobre el futuro de la educación superior. Un escenario que, según coinciden, estará marcado por la difuminación de las fronteras, tanto de las geográficas como de las que separan a una disciplina de otra.

"Uno de los éxitos que tuvimos en el siglo XX fue formar

■ **LOS PRINCIPALES DESAFÍOS DEL SIGLO XXI** ■

 <p>SUSIE KIM Rectora de la Seoul Cyber University (Corea del Sur).</p>	 <p>JOSÉ RODRÍGUEZ Rector de la U. Federico Santa María (Chile).</p>	 <p>DAVID STRANGWAY Canciller de la Quest University (Canadá).</p>	 <p>PAULO ALCÁNTARA Rector de la U. de Castelo Branco (Brasil).</p>	 <p>INGRID MOSES Canciller de la U. de Canberra (Australia).</p>
---	---	--	---	--

En este siglo no debemos pensar que sólo hay un modelo de universidad que funciona. Cada institución debe tener su estilo y su propia misión y colaborar con las demás".

Para un profesional de hoy, el mercado laboral no se limita a Chile, sino que puede trabajar en cualquier país. Eso implica dominar idiomas y ser capaz de comprender otras culturas".

La globalización nos plantea problemas tan grandes que requieren enfoque multidisciplinario y colaboración entre culturas. Nuestros alumnos deben estar preparados para eso".

Para dar buenas oportunidades a nuestros alumnos hay que tener programas de estudio que introduzcan nuevas habilidades y cursos estructurados en base al estudio de casos".

Necesitamos universidades atractivas para los alumnos extranjeros. No sólo queremos que salgan a conocer otras culturas, también necesitamos que lleguen alumnos de otros países".

Inicio | v. | G | P. | E. | E. | ES | 13:20

No habían guerras como esta. Los estudiantes sobran

The screenshot shows a web browser window with several tabs open. The active tab is 'La Tercera - La guerra ...'. The address bar shows the URL 'http://www.latercera.cl/contenido/28_59260_9.shtml'. The website header includes navigation links like 'SITIOS', 'SERVICIOS', 'MULTIMEDIA', and 'SUSCRIBETE'. The main title 'LA TERCERA' is prominently displayed, along with the date '5 de octubre de 2008'. A red navigation bar contains categories such as 'HOME', 'POLÍTICA', 'MUNDO', 'NACIONAL', 'NEGOCIOS', 'TENDENCIAS', 'EDUCACIÓN', 'CULTURA', 'DEPORTES', and 'ESPECTÁCULOS'. Below this, a news ticker shows '13:05 | Sujetos roban cajero automático desde sucursal bancaria en San Joaquín'. The main article is titled 'La guerra de las universidades por captar a los alumnos de colegios top' and is by 'S. Vargas y K. Pavez', dated '05/10/2008 - 10:48'. The article text discusses the competition between universities for top-performing students from elite schools. On the right side, there is a large orange and white advertisement for 'ICARITO' trivia, promising a Nintendo DS prize. Below the ad is a 'Lo Más Visto' section with a list of popular articles and their visit counts. The Windows taskbar at the bottom shows the 'Inicio' button and several application icons.

CUPRUM x LT La Tercera - x LT La Tercera - Becas par... x LT La Tercera - La guerra ... x Ejercicios PSU - Alterna... x

http://www.latercera.cl/contenido/28_59260_9.shtml

SITIOS ▾ SERVICIOS ▾ MULTIMEDIA ▾ SUSCRIBETE

EDICIÓN IMPRESA clublatercera RSS

LA TERCERA

5 de octubre de 2008

HOME | POLÍTICA | MUNDO | NACIONAL | NEGOCIOS | TENDENCIAS | EDUCACIÓN | CULTURA | DEPORTES | ESPECTÁCULOS

Paga tus cuentas en **SERVITAG.COM** 13:05 | Sujetos roban cajero automático desde sucursal bancaria en San Joaquín

Ranking & Opiniones **EN PARIS.CL** TU OPINIÓN ES IMPORTANTE

EDUCACION

La guerra de las universidades por captar a los alumnos de colegios top

A dos meses de la PSU, los colegios de mayor rendimiento académico intentan detener la avalancha de invitaciones, ferias y actividades que los planteles de educación superior despliegan para captar a sus futuros egresados.

S. Vargas y K. Pavez

05/10/2008 - 10:48 [IMPRIMIR](#) [ENVIAR](#)

Son las niñas bonitas del baile. Cada año, después de las vacaciones del 18 de septiembre, los teléfonos de los orientadores de los colegios con mejores promedios en la PSU comienzan a sonar intensamente. Son tres, cuatro y hasta cinco llamadas diarias, además de un sinnúmero de correos electrónicos de universidades. El objetivo es invitarlos a conocer sus dependencias, con ofertas de todo tipo: desayunos personales con los decanos, visitas guiadas, ensayos gratuitos de la prueba y actividades de extensión.

El interés de los planteles de educación superior por estos alumnos de colegios top no sólo obedece a un asunto de imagen, sino también económico: el alumno que obtiene un buen puntaje llega con una marraqueta bajo el brazo, el Aporte Fiscal Indirecto, con el cual el Estado "premia" a las instituciones por captar a los 27.500 mejores puntajes. Por este concepto, este año las universidades e institutos profesionales se repartieron 19 mil millones de pesos, de los cuales el 40% quedó en manos de las universidades de Chile y Católica.

La Tercera consultó a los establecimientos que se ubicaron entre los 30 mejores de la PSU 2007, para conocer cómo son contactados por las universidades. En lo que todos los entrevistados coincidieron es que los llamados y misivas parten en marzo, pero que a partir de las vacaciones de Fiestas Patrias y hasta fines de octubre se intensifican.

Envía ICARITO al 5401. Responde la trivia y gana un Nintendo DS.

EL DIA 6 A 12 CUOTAS SIN INTERÉS SIN COMISIÓN **bancochile.cl**

Lo Más Visto Lo Más Reciente

- >> Sánchez e Isla están en la punta del Calcio con Udinese **1874 Visitas**
- >> Programación y resultados de la 15ª fecha del Clausura **1706 Visitas**
- >> Juvenal Olmos analiza el Superclásico: Salah vs. Barticciotto **1677 Visitas**
- >> O'Higgins venció de forma heroica a Everton **1620 Visitas**
- >> Pellegri y la ajustada victoria:

Inicio v. G P. L. m ES 13:40

Inexistencia de postgrados... y becas

CUPRUM x LT La Tercera - x LT La Tercera - Becas par... x LT La Tercera - La guerra ... x Ejercicios PSU - Alterna... x

http://www.latercera.cl/contenido/28_59259_9.shtml

SITIOS ▾ SERVICIOS ▾ MULTIMEDIA ▾ SUSCRIBETE

EDICIÓN IMPRESA clublatercera RSS

LA TERCERA

5 de octubre de 2008

HOME | POLÍTICA | MUNDO | NACIONAL | NEGOCIOS | TENDENCIAS | EDUCACIÓN | CULTURA | DEPORTES | ESPECTÁCULOS

Paga tus cuentas en **cesavi** **12:32** | Ingrid Betancourt cree que Gobierno colombiano y Farc están buscando diálogo **Ranking & Opiniones** EN PARIS.CL TÚ OPINIÓN ES IMPORTANTE

EDUCACION

Becas para magíster en el país aumentan a 300 y se pagará arancel de referencia

Hasta este año los estudiantes que postulaban a un magíster o un doctorado nacional sólo recibían dinero para su mantención y debían pagarse la universidad.

Katerinne Pavez

05/10/2008 - 10:43 [IMPRIMIR](#) [ENVIAR](#)

No todos los profesionales que quieren seguir estudios de posgrado prefieren salir del país. Ya sea por razones económicas, personales o porque las alternativas de estudio nacionales son cada vez más variadas, muchos optan por postular a las universidades chilenas. El recién anunciado presupuesto 2009 trae una buena noticia para ellos. Conicyt, entidad gubernamental que agrupa los beneficios para la formación de capital humano avanzado, anunció que implementará cambios importantes en las becas para Chile: por primera vez se pagará el arancel de referencia tanto para los doctorados como para los magíster. A ello se suma que se aumentará el número de beneficios: las becas para máster crecerán más del doble, de 120 este año a 300 en 2009, mientras que las de doctorados subirán de 520 a 540.

Hasta ese año, la ayuda que entregaba Conicyt se enfocaba solamente al pago de una mantención mensual para el becario, de 400 mil pesos en el caso de magíster y de 500 mil en el de doctorado. Quien obtenía el beneficio debía costearse el valor del arancel, el que para el caso de doctorados puede superar los dos millones de pesos al año.

Con la idea de equiparar, en parte, los beneficios que se entregan a quienes se quedan estudiando en Chile con los de quienes salen el extranjero, la institución decidió, a partir del próximo año, incluir en la beca el pago del arancel, hasta por un millón de pesos en el caso de magíster y dos millones de pesos en el caso de doctorado, además de subir el pago por mantención a 520 mil pesos para los magíster y 610 mil para doctorados.

ICARITO Móvil

EL DIA **6 a 12 CUOTAS SIN INTERES SIN COMISIÓN** **bancochile.cl**

Lo Más Visto Lo Más Reciente

- >> Sánchez e Isla están en la punta del Calcio con Udinese **1874 Visitas**
- >> Programación y resultados de la 15ª fecha del Clausura **1706 Visitas**
- >> Juvenal Olmos analiza el Superclásico: Salah vs. Barticciotto **1677 Visitas**
- >> O'Higgins venció de forma heroica a Everton **1620 Visitas**
- >> Pellegrini y la ajustada victoria:

Inicio v. G P. L. m ES 13:40

Espacios en la prensa dedicados a la educación: está “in”

El Mercurio - Google Chrome
http://www.mer.cl/modulos/catalogo/Paginas/2008/10/05/MERSTV5029AA0510.htm

OPINIÓN

Problemas de conducción

■ En nuestro sistema educativo hay más problemas y demandas que capacidades directivas para abordarlos y resolverlos.

Una visión simplificada de la conducción del sistema educacional diría lo siguiente: hoy existen más proyectos de ley que tiempo y voluntad de los parlamentarios para tratarlos; más dinero destinado a subvenciones que dispositivos para controlar su buen uso; más becas que mecanismos para asignarlas eficientemente; más planes de mejoramiento de escuelas que apoyo técnico para implementarlos; más textos escolares que logística para distribuirlos oportunamente; más profesores y directores sin una preparación adecuada que oportunidades para capacitarlos; más programas de educación superior necesitados de acreditación que acreditadores.

En suma, más problemas y demandas que capacidades directivas para abordarlos y resolverlos. En breve: el gobierno del sistema está sobrepasado.

En efecto, las instancias de conducción —el Ministerio de Educación y sus órganos descentralizados y asociados, los municipios y de-

más organismos del Estado que aquí intervienen— parecen desbordadas.

Hay fallas de coordinación, estructuras débilmente profesionalizadas, insuficiente información y control, limitadas bases de conocimiento, exceso de reglas burocráticas, jerarquías y atribuciones mal definidas, duplicación de funciones, procesos de decisión lentos y engorrosos y escasa “accountability”.

La organización del ministerio, en particular, no responde a las necesidades actuales. Bajo su esfera de responsabilidades se hallan, directa o indirectamente, los párvulos, el sistema escolar, la educación superior y de adultos y el extenso ámbito de la investigación científica, tecnológica y de innovación. Es decir, un sector en que la sociedad invierte anualmente el equivalente a 7% del PIB.

Es probable que el actual diseño de conducción de este vital y complejo sector se encuentre agotado y deba ser revisado, en su conjunto, para modernizarlo, profesionalizar-



JOSÉ JOAQUÍN BRUNNER

“Nada justifica extender las actuales atribuciones del Ministerio de Educación sin antes evaluar el desempeño de aquellas que ya tiene.”

lo y ponerlo al día.

Es razonable pensar que deberá ser sustituido por un esquema que, en vez de reunir todas las funciones directivas del sistema de formación y conocimiento del país en un solo megaorganismo inorgánicamente ramificado, disponga una nueva distribución de dichas funciones, las reduzca a lo esencial y dote a los nuevos organismos del personal calificado y los medios necesarios para su eficaz operación.

En cambio, nada justifica extender las actuales atribuciones del ministerio sin antes evaluar el desempeño de aquellas que desde ya tiene; o crear nuevos organismos descentralizados o autónomos sin hacerse cargo, previamente, de financiar adecuadamente la operación de aquellos existentes; o multiplicar los procedimientos administrativos sin proceder al mismo tiempo a racionalizar aquellos que hoy entorpecen la acción de los agentes institucionales.

En suma, antes de que sea demasiado tarde (pues está escrito que si el centro no se sostiene, todo se desmorona) se requiere un completo rediseño de la organización, las funciones y competencias que al Estado le corresponde ejercer para asegurar la conducción estratégica del sistema.

Inicio



Programa ANILLO de Investigación
en Políticas de Educación Superior



Impacto de las tendencias en el “mundo real”

El Mercurio - Windows Internet Explorer
http://www.mer.cl/modulos/catalogo/Paginas/2008/09/25/MERSTNA001CC2509.htm

UNIVERSIDAD ADOLFO IBÁÑEZ  
UNIVERSIDAD ADOLFO IBÁÑEZ

ahora en 5 años Ingeniería Civil

Si siguiendo las tendencias de las mejores universidades del mundo, la Universidad Adolfo Ibáñez introduce la carrera de Ingeniería Civil en cinco años, con las siguientes especialidades:

- Ingeniería Civil Industrial
- Ingeniería Civil en Informática y Telecomunicaciones
- Ingeniería Civil en Energía y Medioambiente
- Ingeniería Civil en Bioingeniería

Facultad de Ingeniería y Ciencias:
Formando Ingenieros para un mundo global

PIENSA FUTURO →

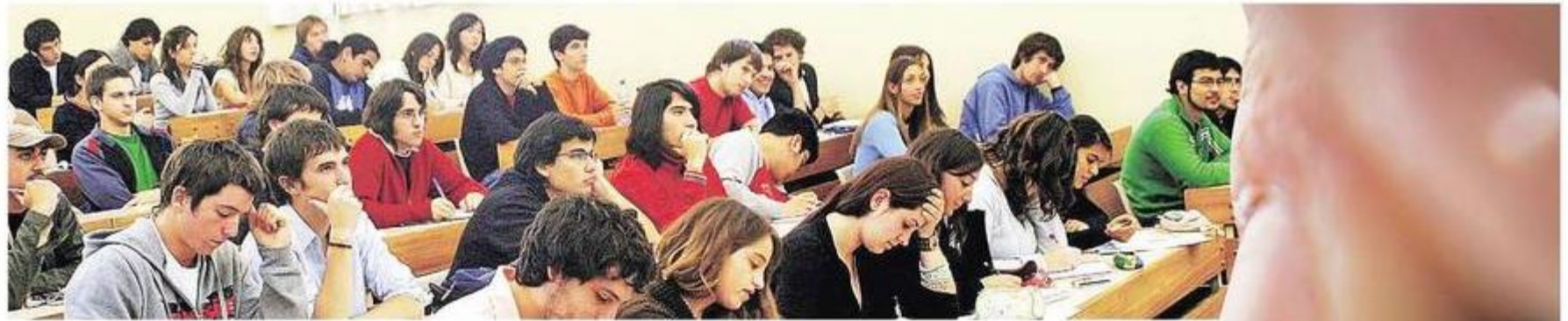


www.uai.cl

Done Internet 100%

Inicio Emol.com El sitio d... El Mercurio - Windo... El Mercurio - Windo... ES 9:07

Educación



51% de universitarios de primer año está bajo niveles aceptables de vocabulario

Una prueba de habilidades escritas aplicada desde 2003 a los estudiantes novatos de la Universidad Católica indica que tanto los jóvenes egresados de colegios particulares como municipales comparten fallas en ortografía y en el uso del lenguaje. El test es parte de los diagnósticos que la UC realiza cada año a sus alumnos recién llegados.

Algunas Ues acreditadas

Universidad	años	Universidad	años
Universidad Academia de Humanismo Cristiano	3	Universidad de Atacama	2
Universidad Católica Silva Henríquez	3	Universidad Arturo Prat	2
Universidad Central de Chile	3	Universidad de La Serena	2
Universidad de Antofagasta	3	Universidad de Magallanes	2
Universidad de Artes, Ciencias y Comunicación, UNIACC	3	Universidad de Playa Ancha	2
Universidad de Viña del Mar	3	Universidad del Pacífico	2
Universidad de Los Lagos	3	Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación	2
Universidad Finies Terrae	3	Universidad de Las Américas	2
Universidad Bernardo O'Higgins	2	Universidad San Sebastián	2
		Universidad Iberoamericana de Ciencia y Tecnología	1
Universidad de Chile	7	Universidad Católica	7

Fuente: www.cnachile.cl

Líneas de Política (EF), última década

Políticas de Educación Superior

1. Fomento del desarrollo científico y tecnológico
2. Fomento de la equidad
3. Fomento de la calidad
4. Fomento del desarrollo de capacidades organizacionaes

Políticas de los 90

Marco de política para la educación superior definido en julio de 1997, estaba basado en los siguientes ejes centrales (EF):

- Promover la Calidad (producto de la expansión y, en parte, como resultado de el escenario de mercado en la ES)
- Fomento de la Equidad (ya formaba parte de la identidad de las universidades públicas)
- Aportar al Desarrollo de la Cultura (tarea identitaria de las universidades tradicionales)
- Vincular la Educación Superior con el Desarrollo Nacional (tradicionalmente esto se entendía más como la idea de la conciencia crítica del país)
- Fomentar la Investigación y la Tecnología (una nueva dimensión a la misión de la universidad)
- Promover la Regionalización (nuevo sello de la política)
- Promocionar la Internacionalización (reacción a la globalización)
- Desarrollar un Sistema de Educación Superior complejo pero adecuado a las necesidades del país (pro diversidad)

Nuevas demandas

- las nuevas funciones universitarias
- expansión de la matrícula,
- los nuevos perfiles estudiantiles (heterogeneidad en la composición socio-cultural de los estudiantes)
- modelos de financiamiento de tipo mercado
- diversificación de ingresos,
 - fondos competitivos
 - Convenios de Desempeño
- Aseguramiento de la calidad

FUNCIONES Y DEFINICIONES UNIVERSITARIAS (CONSECUENCIAS DE LA MISIÓN)

Docencia, no se sabe si ed. sup.

Investigación y creación, aunque no difusión académica

La Universidad de Talca tiene como misión contribuir a la formación de las personas en un marco valórico humanista. Busca la excelencia en el cultivo de las ciencias, artes, las letras y la innovación tecnológica.

Extensión. Tímida en pertinencia, responsabilidad, compromiso con el entorno.

- Desarrolla su misión comprometida con el progreso y el bienestar del país, en permanente diálogo con el entorno social, cultural y económico tanto nacional como global.

no regional !!

comprehensiva

Innovación

Atenta el entorno

pública

Afinamiento a la Misión (cambio de rector)

- La Universidad de Talca tiene como misión la **formación** de personas dentro de un marco **valórico**. Busca la excelencia en el **cultivo de las ciencias, las artes, las letras y la innovación tecnológica** y está comprometida con el **progreso y bienestar regional** y del país, en **permanente diálogo e interacción con el entorno social, cultural y económico**, tanto local como global.

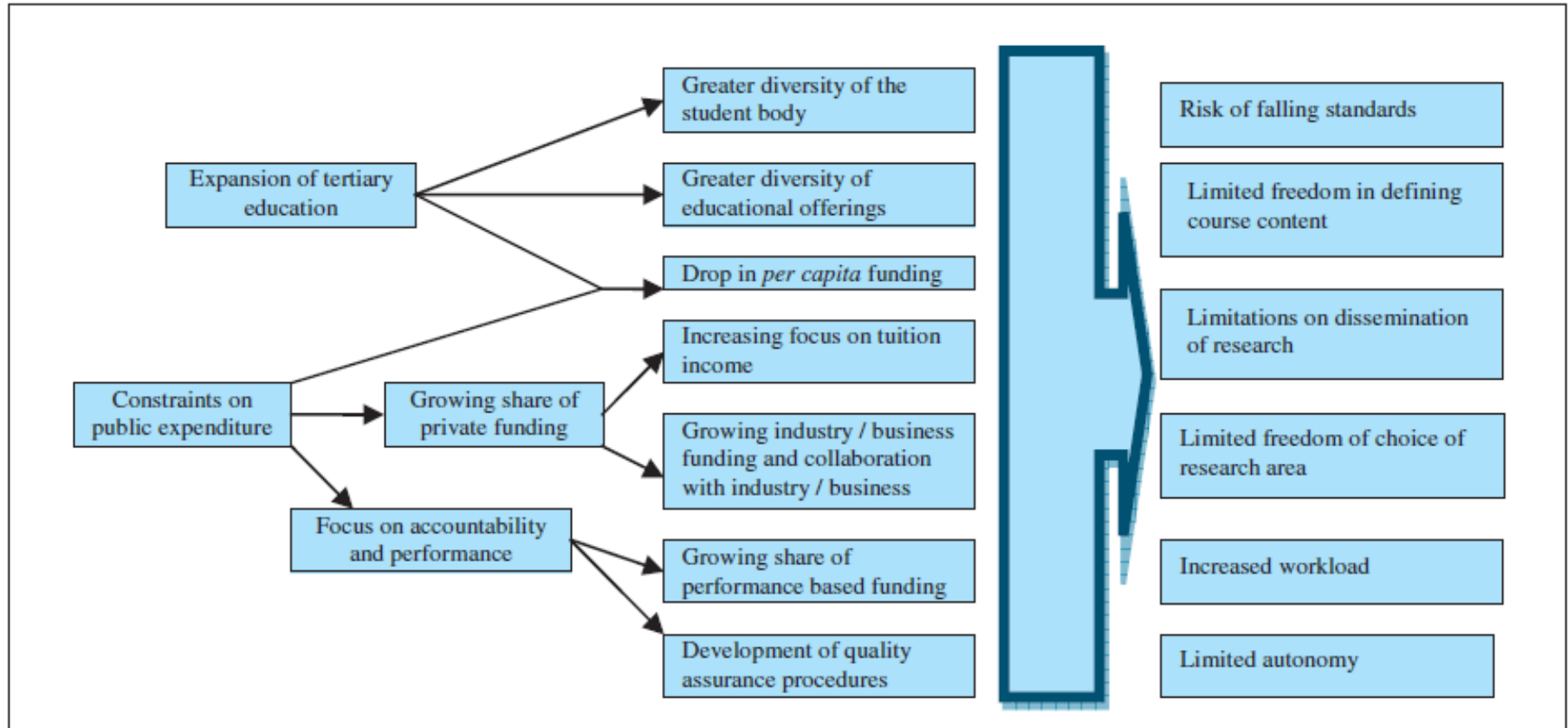
más ambiciosa

Se declara regional

sin especificar

Tendencias en el trabajo académico

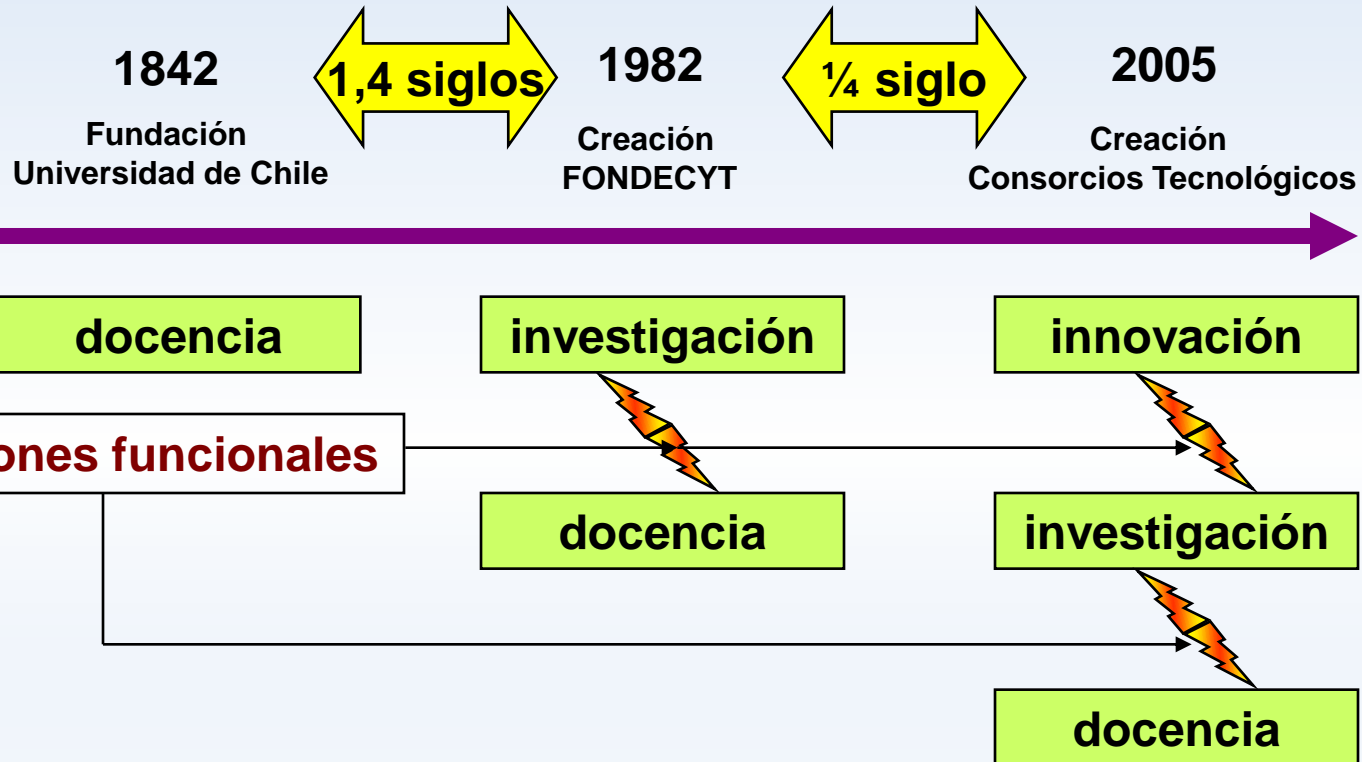
Figure 8.1. Contextual trends affecting academic work and potential challenges



Fuente: Tertiary Education for the Knowledge Society. OECD (2008)

Tendencias en el trabajo académico

Evolución de las funciones académicas en Chile a lo largo de la historia



Demandas a los profesores

- Colaborar en la gestión
- Buscar recursos
- Integrarse a procesos de innovación docente (cambiando antiguas y arraigadas prácticas)
- Atender a alumnos con perfil inéditos
- Usar eficazmente las nuevas tecnologías
- Preparar proyectos (tanto de investigación como de desarrollo institucional)
- Publicar
- Relacionarse con la industria
- Negociar contratos
- Patentar

- *en fin algo muy distante al profesor de los 80, cuya única función era básicamente la docencia.*

Respuestas institucionales

1. Creación de oficinas de Investigación, incentivos o salarios flexibles, captación de nuevos perfiles de profesores, etc.
2. Búsqueda de financiamiento, diversificación de fuentes
3. Cambios en los diseños curriculares
4. Planificación estratégica, mayor atención al entorno

Respuestas institucionales

- facultades versus escuelas o departamentos,
- vicerrectorías de desarrollo,
- *Surgimiento de unidades de apoyo a la gestión*
 - de calidad
 - de análisis institucional (Mecesusup financia 19 en este año)
- *Desarrollo de la periferia*
 - centros tecnológicos, de prestación de servicios, laboratorios, oficinas de patentes, etc.
- *Oferta de postgrados y diplomados* (formación continua) y sus arreglos organizacionales (nuevas estrategias, escuelas de postgrado, etc.).

Cambio en los perfiles en la dirección superior

- Desde académicos prestigiosos a líderes académicos con dotes en gestión.
- Búsqueda de directivos externos (head hunters, concursos)

Preocupación por los estudiantes

- análisis de deserción, tiempos de titulación, calidad de la docencia,
- rediseño curricular, introducción de competencias (laborales!),
- acercamiento a los egresados.
- *Creciente preocupación por los costos*

Qué son las universidades

- *“Las universidades son organizaciones multi-millonarias con un vasto arreglo de diversas funciones y componentes. Deben dividir sus recursos entre la provisión de infraestructura para la docencia y la investigación, competir por los mejores académicos, y a menudo actuar como arrendadores y como importante centro social de un gran número de estudiantes. Estas instituciones juegan un papel clave en sus comunidades y en su contribución al liderazgo de la comunidad. En un escenario de esta complejidad, la gestión representa desafíos excepcionales (...) Las universidades necesitan el amplio rango de habilidades profesionales entre sus directivos y administradores.”*

Fuente: Tertiary Education for the Knowledge Society. OECD (2008)

Gobierno institucional: Tendencias internacionales

- En los últimos años la naturaleza focalizada del financiamiento así como la creciente autonomía institucional y la rendición de cuentas le han exigido a las instituciones demostrar públicamente su efectividad y eficiencia. Este contexto ha puesto una aguda presión para revisar sus modelos tradicionales de gestión.
- El gobierno de las instituciones de ES en el siglo XXI necesita desarrollar una fusión de su misión académica y su capacidad ejecutiva, en lugar de sustituir una por la otra (OECD 2003)

Fuente: Tertiary Education for the Knowledge Society. OECD (2008)

Gobierno institucional: Tendencias internacionales

- El gobierno institucional se puede definir como “los arreglos formales e informales que le permiten a las instituciones de ES tomar decisiones e impulsar acciones.” (Banco Mundial, 2000)
- Estas tendencias han tenido tres efectos principales en el gobierno de las instituciones
 - Un incremento en el poder de las autoridades ejecutivas, los que son seleccionados por sus capacidades de liderazgo y gestión, además de su liderazgo académico tradicional.
 - Una correspondiente pérdida de poder e influencia de los cuerpos colegiados y
 - Una mayor participación de individuos externos en los cuerpos de gobierno, lo que ha fortalecido el liderazgo de las instituciones.

Fuente: Tertiary Education for the Knowledge Society. OECD (2008)

Gobierno institucional: Tendencias internacionales

- *Aumento del liderazgo estratégico en las instituciones*
- *Surgimiento de un enfoque ejecutivo en la educación terciaria contemporánea*
- *El rol de los cuerpos de gobierno*
- *Formación para el liderazgo (y la gestión)*

Fuente: Tertiary Education for the Knowledge Society. OECD (2008)

Gobierno institucional: Tendencias internacionales

- *Mayor rendición de cuentas a los stakeholders externos*
- *Mayor ímpetu para involucrar a los stakeholders*
- *Participación de los stakeholders externos en el gobierno de las instituciones*

Fuente: Tertiary Education for the Knowledge Society. OECD (2008)

Modelos de gobierno institucional

- En relación al **triángulo de Clark** de coordinación a nivel de sistema.
- **Oligarquía académica**, conceptualmente cercano a la adhocracia (organizaciones con estructura plana controlada por profesionales y expertos, es decir, profesores en el caso de las IES.) y el collegium. Este modelo corresponde al modelo académico tradicional de toma de decisiones, como en el caso de las universidades inglesas clásicas.
- **Coordinación de mercado**, conceptualmente cercano al modelo empresarial. *Corresponde a un modelo de coordinación que enfatiza la libertad de elección del personal, los clientes y las instituciones, y por tanto promueve indirectamente la flexibilidad y la adaptabilidad.*
- **Coordinación burocrática**, conceptualmente cercano a la burocracia. *Corresponde a un modelo de coordinación para administrar las partes fragmentadas, con un conjunto jerárquico de instancias de toma de decisiones, pero con regulaciones y procedimientos comunes.*
- “universities can no longer afford amateurish leadership in accordance with the traditional collegial model”. *Askling et al. (1999)*

Fuente: Tertiary Education for the Knowledge Society. OECD (2008)

Modelos de gobierno institucional

- *La universidad emprendedora*, (Clark, 1998),
- Conceptualmente cercana a la universidad adaptable, la universidad de servicio y la universidad empresa.
- Corresponde a un modo intermedio de coordinación entre el Estado y el mercado.

Fuente: Tertiary Education for the Knowledge Society. OECD (2008)

Límites de la gestión

- La idea de que es posible medir con los criterios de una racionalidad técnica la acción profesional en la investigación y enseñanza con el fin de hacerlas más "eficientes", tiene evidentes limitaciones.
- La acción profesional no se adecua a este esquema de racionalidad y el intento de aplicarlo lleva al interior de las universidades al "*ritualismo*" e "*hipocresía*".

Fuente: Fernández-Stock (2007)

Límites de la gestión

- El éxito de la implementación de la "*gestión por objetivos*" dependerá de la posibilidad que este modelo tenga de orientarse por los criterios que representan la especificidad de la acción profesional en la investigación y enseñanza.
- Para que ello ocurra, los objetivos y sus evaluaciones deben, entonces, ser consensuados con los científicos y no sólo entre las autoridades estatales y la dirección central de las universidades.

Fuente: Fernández-Stock (2007)

Gestión estratégica? C. Cáceres

- “Las universidades incluidas en la muestra tienen planes estratégicos referenciales, los cuales destacan más por la formulación que por la implementación, monitoreo y retroalimentación.
- En la versión 2006-2010 de los planes estratégicos se advierte la intención de incluir metas e indicadores, aunque nuevamente no se explicitan instrumentos o planes de acción que respalden resultados esperados.
- Mientras no exista una real profesionalización de la gestión al interior de las universidades, estos documentos serán más cercanos a orientaciones o lineamientos institucionales que a planes estratégicos.”
- • “El liderazgo del rector, las prácticas de gobierno universitario y la gestión institucional, son factores críticos de éxito en la implementación de un plan estratégico.”

Fuente: C. Cáceres (2007)

Gestión estratégica? C. Cáceres

- El sistema de incentivos (premios y castigos) en la organización es fundamental en el éxito del plan. Estas prácticas de gobierno y gestión universitaria no se observan, en general, en las instituciones de la muestra.”
- Las universidades tienden a no dar importancia a la construcción de capacidades de gestión universitaria de los directivos en todos los niveles de la organización.
- Las prácticas de gobierno universitario revelan que los cuerpos colegiados aprueban las orientaciones estratégicas propuestas por el rector, pero tienden a no efectuar monitoreos exhaustivos en la etapa de implementación.
- Una estrategia para avanzar en la implementación de planes estratégicos es la formalización de políticas (algunas claves como reglamento de evaluación y calificación académica) y la definición de estándares en calidad, productividad, y otros resultados esperados.

Fuente: C. Cáceres (2007)

Tabla 2: Matriz de problemas de gestión por instituciones.

Tópicos de gestión	INSTITUCIONES												
	UCH	PUC	UDEC	PUCV	UACH	UMAG	U.Talca	U.Tarapacá	UFRO	USACH	UCM	U.Valpo	UCSC
1 Problemas en la definición, cautela y revisión de la misión	x		x				x			xx			
2 Estrategia de desarrollo débil	xxx	xx		x	x	x	x	xxx	x	x	xxxx	x	
3 Problemas en la estructura organizacional	x				x				x	xxx	xx		
4 Gestión económica deficitaria										xx			
5 Gestión de la información defectuosa		xx						xx	x				x
6 Gestión débil de los recursos humanos	x		xx	x		xx	x		x	x	xx	x	x
7 Crecimiento cuantitativo riesgoso													
8 Deficiente gestión de los programas (pre y posgrado)	xx		xxx	x				xx	x	xxx			
9 Deficiente gestión de las sedes												x	
10 Deficiente gestión de la investigación y/o vinculación al medio	x		xx	xx	xx	xxx	xx		x	x	x		x
Años de acreditación	7	7	6	5	5	2	5	3	4	3		4	3
Nota: en cada institución se indica con una x el número de observaciones relacionadas con cada área o tópico.													
Otros tópicos esporádicos													
En 2: - gestión deficiente de infraestructura									x				
- gestión deficiente de autoevaluación							x	x					

Fuente: R. Atria (2007)

Tabla 3: Problemas de gestión según orden de importancia

Tópicos de gestión según problemas observados	Número de menciones	Ranking
Problemas en la definición, cautela y revisión de la misión	4	7
Estrategia de desarrollo débil	21	1
Problemas en la estructura organizacional	10	5
Gestión económica deficitaria	3	8
Gestión de la información defectuosa	6	6
Gestión de los recursos humanos	14	3
Crecimiento cuantitativo riesgoso	0	0
Deficiente gestión de los programas (pre y posgrado)	13	4
Deficiente gestión de las sedes	2	9
Deficiente gestión de la investigación y/o vinculación al medio	16	2

Fuente: R. Atria (2007)

Convenios de Desempeño

- Instrumento favorecido por Hacienda para los aportes incrementales, que están siendo pilotados en cuatro instituciones y que ahora se extiende temáticamente a las humanidades, artes y ciencias sociales en las universidades estatales.

- **Sitio web**

[http://www.mecesup.cl/convenios_desempeno/
convenios_ini.html](http://www.mecesup.cl/convenios_desempeno/convenios_ini.html)

Convenios de Desempeño: UBB

- **INTEGRACIÓN SOCIAL Y ÉXITO ACADÉMICO DE LOS ESTUDIANTES DE LA UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO.**
- **MEJORANDO LAS COMPETENCIAS PARA UN MAYOR DESARROLLO INTEGRAL DE SUS CONDICIONES PROFESIONALES Y CÍVICAS**
- **Objetivo general**
- Mejorar estructuralmente los niveles de éxito académico y profesional de los estudiantes de la Universidad del Bío-Bío fortaleciendo su formación integral, a través de la vinculación a la vida universitaria, institucionalización y certificación de las habilidades y actitudes adquiridas en su proceso de formación en el marco del modelo educativo de la institución.

Presupuesto total en M\$

Mineduc	UBB
2.277.500	915.358

Convenios de Desempeño: UBB

- **Finalidad nº 1**
- *“Disminuir significativamente la deserción de los estudiantes de la Universidad del Bío-Bío, con especial énfasis en los alumnos de grupos social y económicamente vulnerables”*
- **Finalidad nº 2**
- *“Disminuir significativamente la permanencia de los estudiantes de la Universidad del Bío-Bío, para alumnos de segundo año en adelante, con especial énfasis en aquellos de grupos social y económicamente vulnerables”.*
- **Finalidad nº 3**
- *“Mejorar los niveles y calidad de inserción laboral de los estudiantes de la Universidad del Bío-Bío”*
- **Finalidad nº 4**
- *“Mejorar la calidad de la formación de pregrado aumentando los programas acreditados”*

Convenios de Desempeño: UTA

- POSICIONAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ COMO AGENTE DE INTEGRACIÓN TRANSFRONTERIZA
- **Objetivo General:**
- Posicionar a la Universidad de Tarapacá como agente de integración académica entre Chile, Perú y Bolivia

Presupuesto M\$

Mineduc	UTA
2.245.036	644.452

Convenios de Desempeño: UTA

- **Objetivo Específico 1**
- Posicionar la marca Universidad de Tarapacá en la zona transfronteriza y consolidar a nivel institucional los procesos de integración con Perú y Bolivia.
- **Objetivo Específico 2**
- Fortalecer la calidad académica de la Universidad de Tarapacá a través de actividades académicas de integración con Perú y Bolivia.
- **Objetivo Específico 3**
- Establecer un sistema de análisis, control estratégico y control operacional a nivel institucional

Convenios de Desempeño: UFRO

- CONVENIO EVOLUCIONA
- **para el fortalecimiento de las capacidades académicas y administrativas como soporte estratégico para la innovación de procesos de formación, producción científica y mejoramiento continuo de la calidad.**

Presupuesto M\$

Mindecu	UFRO
2.296.800	630.000

Convenios de Desempeño: UFRO

Propósitos

- **Procesos de Formación**
- Fortalecer en los estudiantes de Pregrado el desarrollo de competencias genéricas, mejorar los índices de retención, rendimiento académico, tiempo de titulación y condiciones de empleabilidad de los titulados.
- **Producción Científica y Tecnológica**
- Incrementar la producción científica y desarrollo tecnológico en el área de biorecursos, fortaleciendo los grupos de investigación a partir del estímulo a la asociatividad (con redes nacionales e internacionales académicas y empresariales), y el uso eficiente de los recursos para la investigación y el postgrado.
- **Gestión**
- Implantar y poner en marcha procedimientos informatizados para la gestión académica y administrativa como soporte para el mejoramiento de la calidad educativa y la eficiencia de la organización.

Convenios de Desempeño: UCH

Iniciar la modernización de la gestión institucional

- **Objetivo general N°1**
- Reingeniería de los organismos centrales e instalación de capacidades de gestión en organizaciones de campus
- **Objetivo general N°2**
- Sistema de información para la gestión integrada de la universidad (SIG).

Presupuesto M\$

Mineduc	UCH
3.395.000	445.000

Últimas innovaciones de política, 2008

Eje de las políticas

- **EQUIDAD** (ya estaba en escena, pone creciente presión a las estrategias de reclutamiento y docentes a las instituciones)
- **CALIDAD** (ya estaba en escena, el sistema se mueve hacia resultados)
- **ARTICULACIÓN** (esfuerzo más bien sistémico, algunas iniciativas instrumentales de las instituciones)
- **PERTINENCIA** (toca tanto la autonomía como el mercado)
- **INFORMACIÓN** (demanda que ha ido creciendo por parte del Estado, pone en tensión los sistemas de información institucional)
- **TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS** (exigencias que ya estaban aumentando – publicación de balances auditados de las ues estatales, falta mucho por avanzar)

Sally Bendersky, el 23 de Octubre 2008 en el marco del Seminario CSE-CNA.

Últimas innovaciones de política, 2008

- El MINEDUC ha hecho suyo aspectos relevantes del trabajo del Consejo Asesor Presidencial y ha tenido presente los desafíos y tendencias contemporáneas de la educación superior en el mundo (OECD).
- **4 importantes innovaciones propuestas:**
 - La educación superior como un derecho para todos
 - Un campo de juego nivelado (es decir, una apuesta por políticas neutras)
 - Un nuevo trato con las universidades estatales (basada un conjunto de derechos y deberes)
 - La resignificación de la formación vocacional
- **Otras esperadas**
 - Revisión de estructura de títulos y grados; certificación de competencias; sistema nacional de calificaciones, Sistema Nacional de Habilitación Profesional

Fuente: Sally Bendersky, 23 de Octubre 2008 en el marco del Seminario CSE-CNA.

Bases para una nueva política (1)

ACCESO CON IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

Esquema único de crédito para todos los alumnos que cursan estudios superiores y tienen iguales necesidades y méritos equivalentes

- * Créditos otorgados por necesidades y méritos y no por tipo institución de matrícula
- * Un solo esquema, abierto a todos, para cursos de pre y postgrado
- * Válido sólo para instituciones acreditadas.
- * Universidades: puntaje mínimo: 550 puntos. Demás instituciones: predomina como criterio el desempeño escolar.
- * Devolución contingente al ingreso; no más 10% ingreso; largo plazo; subsidio menor
- * Recursos proporcionados por el mercado capitales a largo plazo con garantía estatal
- * Administrado por corporación autónoma público-privada
- * Políticas complementarias de becas, incentivos especiales para instituciones y alumnos

Fuente: J.J. Brunner (2005)

Bases para una nueva política (2)

RESPONDER A DESAFÍOS DE LA SOCIEDAD DE CONOCIMIENTO

Incentivar el desarrollo de instituciones más fuertes, adaptativas y eficientes mediante una reforma del actual modelo de financiamiento a la oferta

1. Transformar el AFD en contratos de desempeño plurianuales con instituciones públicas, sujetos a resultados de graduación y cumplimiento metas convenidas
2. Abrir competencia por fondos de desarrollo institucional (FDI) a todas las instituciones para fortalecimiento infraestructura, equipamiento, programas y áreas prioritarias, mejoramiento gestión y control de calidad.
3. Definir prioridades nacionales de investigación mediante organismo público-privado y destinar, en adelante, recursos adicionales principalmente a desarrollo tecnológico e investigación social estratégica.
4. Mantener incentivo competitivo a la calidad docencia de pregrado (AFI) incluyendo dos ponderaciones adicionales para favorecer a instituciones: (i) que matriculan a alumnos de establecimientos subsidiados y (ii) que no acceden a contratos de desempeño.

Fuente: J.J. Brunner (2005)

Bases para una nueva política (3)

MEJORAR TRANSPARENCIA, CALIDAD Y FLEXIBILIDAD

Modificar sustancialmente las regulaciones del mercado para mejorar su desempeño

1. Establecer la obligación de informar al mercado sobre misión, planes y procedimientos institucionales; admisión de estudiantes y procesos de aprendizaje; control interno de calidad; resultados de graduación e inserción laboral graduados; propiedad y sus cambios; información financiera y balance de ingresos y gastos.
2. Procedimiento público de acreditación periódica de instituciones y de evaluación de programas según estándares concordados. Acreditación como condición necesaria para instituciones públicas y condición de elegibilidad para acceder a recursos fiscales en caso instituciones privadas.
3. Flexibilización del régimen de títulos y grados para facilitar adaptación a estándares internacionales, racionalizar duración de carreras y promover movilidad a través esquema créditos de aprendizaje

Fuente: J.J. Brunner (2005)