

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/376753522>

# Desafíos para la dirección de universidades estatales chilenas

Chapter · December 2023

CITATIONS

0

READS

139

2 authors:



**Daniel A. López**

Universidad de Los Lagos

92 PUBLICATIONS 1,025 CITATIONS

SEE PROFILE



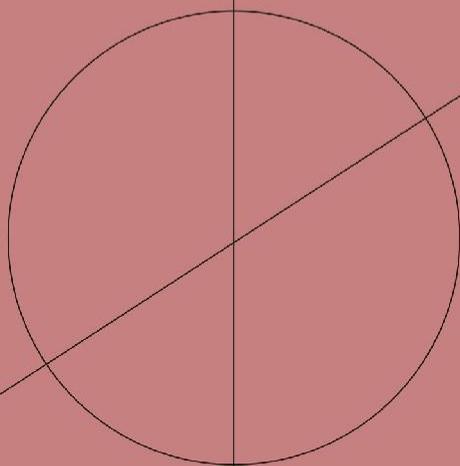
**Oscar Espinoza**

University of Tarapacá

301 PUBLICATIONS 2,766 CITATIONS

SEE PROFILE

# Redefiniendo la educación superior chilena: Cambio organizacional y nuevas formas de gobernanza



## Editores

Julio Labraña / José Joaquín Brunner / Emilio Rodríguez-Ponce  
Francisca Puyol

COLECCIÓN EDUCACIÓN EN DIGITAL



UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ  
*Universidad del Estado*



# **DESAFÍOS PARA LA DIRECCIÓN DE UNIVERSIDADES ESTATALES CHILENAS**

*Daniel López y Óscar Espinoza*

## **Introducción**

La dirección es uno de los componentes de la gestión de universidades, como lo son también, la organización, la planificación, la disponibilidad y uso de recursos humanos, físicos, económicos y de información, así como la evaluación, control y retroalimentación de procesos y resultados. En términos generales, la dirección es la conducción hacia el logro de los fines, de la misión y de la práctica de la filosofía corporativa. Considera, por lo tanto, al gobierno universitario, es decir, cómo se ejerce el poder en el nivel político de la organización y que es donde se adoptan las decisiones mayores (Bernasconi, 2015). No obstante, la efectividad de estas decisiones no responde tanto a las estructuras o formas de gobierno, sino a las opciones que ellas puedan ser implementadas atendiendo a las demandas internas y a la capacidad de resolver conflictos, es decir, de la gobernabilidad (Acosta et al., 2015). La dirección de las universidades se relaciona también con la gobernanza que corresponde a cómo las universidades se encuentran organizadas y al conjunto de sus relaciones internas y externas para poder asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales (Brunner, 2011). Por lo tanto, la dirección universitaria ha sido reconocida, desde hace años, como un factor crucial para el éxito de la gestión, para enfrentar cambios adaptativos a situaciones propias de la organización o de su medio y para el funcionamiento estratégico (Simone, 2003; Arata y Rodríguez, 2009). Adicionalmente, es necesario

considerar al liderazgo, el cual opera no solo como componente del poder sino también ejerciendo influencia en cambios de valores y actitudes y en el comportamiento de actores internos y externos. Por ello puede o no estar asociado a la dirección o al gobierno institucional legitimado como autoridad, pudiendo incluso actuar incluso en oposición a este (Lawrence y De Lisi, 2017).

El rol de la dirección en el desarrollo de las universidades estatales chilenas es un tema crítico en consideración de cambios recientes no solo en la normativa que rige al sistema universitario, sino también porque han emergido o se han agudizado situaciones que generan demandas de cambios y de proactividad en la dirección de estas instituciones. Para su análisis se deben establecer los principales desafíos contextuales en función de sus efectos potenciales en el gobierno, gobernabilidad y gobernanza. Naturalmente existen también otras variables internas que influyen en la dirección de las universidades chilenas, tales como la legitimidad de las autoridades, los procesos relativos a cómo se genera el gobierno universitario, el rol de los distintos estamentos y gremios, las capacidades de quienes gobiernan y como estas son percibidas, los valores y las culturas institucionales, entre otras. Dichas variables dan cuenta de la complejidad de este tema (Torres, 2016; Gaete-Quezada, 2020; Ganga-Contreras et al., 2021; Zúñiga-Jara y Sjoberg-Tapia, 2021).

El propósito de este capítulo es identificar los principales desafíos contextuales existentes para la dirección de las universidades estatales chilenas, así como su relación con el nuevo marco normativo existente para todas las universidades y para las universidades estatales en particular. De igual manera, se busca establecer cómo estos desafíos influyen o son considerados por los programas de rectorías presentados en procesos electorales recientes, los cuales recogen la visión actualizada de las direcciones superiores de un conjunto de universidades estatales.

## **El contexto y la dirección de universidades estatales**

Existen factores contextuales que generan importantes desafíos para la dirección de las universidades estatales chilenas: aspectos normativos; complejidad institucional; financiamiento público; regulación y acreditación institucional; derechos e identidades; investigación, creación e innovación; y, cooperación interinstitucional.

### *Aspectos normativos*

La Ley N° 21094 promulgada el año 2018 es el primer cuerpo legal de este tipo aplicable solo a universidades estatales. En el sistema de universidades chilenas han coexistido universidades estatales y privadas (Bernasconi y Rojas, 2004) e históricamente el referente organizacional ha sido el Consejo de Rectores de Universidades Chilenas (CRUCH) entidad autónoma y colegiada con personalidad jurídica de derecho público creada por la Ley N° 11575 del año 1954. Se constituyó con 6 universidades y hoy están afiliadas a dicha entidad 30 de las 58 universidades vigentes (con matrícula de primer año). La creación de nuevas universidades privadas, amparadas en la legislación que sustentó la reforma de la educación superior de 1981, determinó la asociación entre universidades estatales y las privadas tradicionales y sus instituciones derivadas en el CRUCH, particularmente en lo relativo al sentido de lo público (Brunner y Peña, 2011; Labraña y Rodríguez, 2017) y como consecuencia, de su financiamiento estatal. Recientemente se han incorporado a este referente, universidades privadas de nuevo cuño y además se han generado discusiones por el sentido de lo público en las universidades. Sin embargo, la tensión entre las universidades estatales y privadas ha estado siempre presente y ello ha motivado que durante un largo período de tiempo no existieran leyes específicas para las universidades estatales, aun para sus asuntos propios. Por ejemplo, los denominados proyectos de ley sobre la flexibilización y modernización de universidades estatales de los años 90 los cuales no pudieron transformarse en leyes por el activo rechazo de las universidades privadas del CRUCH. Por ello la Ley N° 21094 del año

2018 establece, por primera vez, una serie de aspectos comunes para las universidades estatales que se traducen en desafíos para los gobiernos universitarios, como los contenidos de la misión y propósitos, los valores, la calidad académica, el financiamiento la organización y gobierno, deberes y derechos de sus miembros, y la colaboración, entre otros aspectos. Por otro lado, la reformulación de los estatutos de las universidades estatales que está en curso, ha generado propuestas de nuevas formas de organización y participación para las universidades estatales dentro de los marcos establecidos por la Ley N° 21094. Esta norma establece, entre otros aspectos, órganos de gobierno, miembros y funciones (artículos 12, 13, 14, 23, 24, 26), y de elecciones de rector (artículo 21), abriendo posibilidades de definiciones institucionales estatutarias en lo relativo a la potestad organizadora de unidades internas y sus directivos; a nombres alternativos para el Consejo Superior y el Consejo Universitario; constitución y control de órganos de gobierno establecidos por la ley; atribuciones específicas del rector, complementarias a las establecidas por la ley; requerimientos adicionales para algunos miembros del Consejo Superior y procedimientos de elección y designación de los miembros del Consejo Universitario, así como otros aspectos menores. En materia de participación, los académicos con nombramientos vigentes y que desempeñan alguna actividad académica son los electores del rector y los tres estamentos, académicos, funcionarios no académicos y estudiantes participan en número y proporción determinados en elecciones del Consejo Universitario según lo señale el estatuto institucional, teniendo presente que los académicos deben tener una representación de, al menos dos tercios del total. De acuerdo a ello, las decisiones internas para cambios organizacionales no evidencian diferencias sustantivas respecto a la situación existente en la mayor parte de los antiguos estatutos. Los procesos eleccionarios con participación estamental son nuevos solo para el Consejo Universitario, y probablemente, se incrementen en el caso de las unidades académicas internas. Más allá de estos cambios, existen antecedentes jurídicos de que las elecciones internas son un factor muy influyente en la gobernabilidad de universidades, no solo por razones de democratización (Balza, 2012). No obstante, no

siempre operan como instrumentos de convergencia y legitimidad y, por el contrario, pueden ser fuentes de conflictos entre intereses de grupos o estamentales. En las unidades internas, como facultades y departamentos académicos, sus directivos pueden estar inhibidos de adoptar medidas que no sean atractivas para sus electores, considerando que parte importante de ellos aspiran a ser reelectos. Por otro lado, los valores democráticos suelen ser invocados para el perfil de directivos, sin considerar las competencias y méritos, lo cual es contradictorio con los fines de cualquier Universidad.

Esta ley específica de universidades estatales se inscribe dentro de los contenidos generales de la Ley N° 21091 promulgada el año 2018 que define el sistema nacional de educación, del cual las universidades conforman un subsistema y que declara a la educación superior como un derecho. La norma aludida establece también una nueva organización con la creación de la Subsecretaría y la Superintendencia de Educación Superior, las que junto a fomentar el desarrollo también implican más control y seguimiento de los deberes institucionales y con ello son un referente obligado para la dirección de las universidades. Esta ley también define un sistema de acceso, complementa y ajusta el sistema de aseguramiento de la calidad y señala normas para el financiamiento.

### *Complejidad institucional*

La complejización institucional, es decir, el grado creciente de complejidad de sus tareas (Meister-Scheytt y Scheytt, 2005), surge como un desafío para muchas universidades, asociado principalmente a sus efectos en la imagen corporativa y a los resultados de la acreditación institucional. Dada la existencia de un mercado de la educación superior, atributos como su complejidad son incidentes en su consideración social lo que puede tener efectos en la demanda de sus servicios y como consecuencia en el financiamiento (Brunner y Uribe, 2007). Por otro lado, la complejidad expresada principalmente en el compromiso y desempeño en las actividades de investigación científica y de postgrado explican la variabilidad en los tiempos de acreditación institucional (López et al., 2015).

Por tal motivo, la mayoría de las universidades chilenas han extendido sus tradicionales servicios de formación de profesionales a actividades de I+D+i y formación cuaternaria incluyendo los programas doctorales. Ello puede ser un factor de cambio en la organización del gobierno y a nivel estratégico. Existe evidencia que mayores compromisos con la investigación científica-tecnológica han generado cambios en la gobernanza de universidades estatales chilenas (López, 2019; López y Troncoso, 2021). Desde una perspectiva general, la complejidad de las instituciones constituye un agente de cambios en su funcionamiento, de su gobierno y de su gobernanza, porque implican compromisos misionales más amplios o nuevas responsabilidades territoriales o porque significa hacerse cargo de tareas usualmente asumidas por el Estado (Meister-Scheytt y Scheytt, 2005; Rock y Rojas, 2012). Incluso en el último tiempo se han incorporado nuevas fuentes de mayor complejidad en las actividades académicas y de gestión por efectos de la pandemia de COVID 19 (Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe [IESALC], 2022). El grado de complejidad de las instituciones está directamente relacionado a las dimensiones del poder no solo del gobierno sino también de la gobernabilidad, así como de la cobertura de los vínculos internos y externos que definen su gobernanza. También la complejidad, en cualquiera de sus dimensiones, implica incremento en los costos de funcionamiento, con las respectivas consecuencias en la gestión (Modugno et al., 2022).

Desde un punto de vista normativo la Ley N° 21094 de universidades estatales establece, explícitamente, altos niveles de complejidad en sus tareas. En su artículo 1 define como funciones propias a la docencia, investigación, creación artística, innovación, extensión con el medio y el territorio, además de contribuir a la democracia, al desarrollo sustentable e integral del país y al progreso de la sociedad en las diversas áreas del conocimiento y de la cultura. El artículo 4 define una misión común para ellas con compromisos con el cultivo, generación, desarrollo y transmisión del saber superior, además de su rol como entidades del Estado en políticas, planes y programas que propendan al desarrollo cultural, social, artístico, científico y tecnológico, así como en el ámbito económi-

co sustentable a nivel nacional y regional. También les asigna responsabilidades con los pueblos originarios y vocación de excelencia en sus tareas formativas. Para responder a este amplio y exigente catálogo de tareas y responsabilidades, es menester disponer de gobiernos y gobernanzas efectivas.

### *Financiamiento público*

El financiamiento público de las universidades chilenas parte por considerar su carácter mixto, que incluye tanto a instituciones estatales como privadas (Zapata, 2016). Asimismo, asume la clasificación *a priori* de ellas que considera dos tipos de universidades privadas: las tradicionales y sus derivadas y las universidades creadas después de la reforma de 1981. Adicionalmente, para el acceso a fondos públicos son referentes la adscripción a sistemas de selección de ingresos centralizados de estudiantes y la adscripción al Consejo de Rectores de Universidades Chilenas (CRUCH). Un segundo aspecto a considerar es que el financiamiento público también está permeado por el carácter mercantil de oferta-demanda propia del financiamiento privado, particularmente con la operación del subsidio a la demanda, independientemente del carácter jurídico de la universidad. Se invoca, por lo tanto, que el financiamiento público debiera responder a la cantidad y calidad de bienes públicos que puede generar cada institución por separado. La caracterización de lo que es un bien público y el rol de los propósitos de cada universidad que pueden eventualmente impactar en el sentido de lo público, son materias de debate. Propósitos confesionales, económicos o de grupos de interés podrían limitar el carácter público de los servicios de las unidades privadas. La operación del subsidio a la demanda que opera en aportes estatales sustantivos, como la gratuidad para estudiantes de niveles socio-económicos más bajos (Rodríguez-Garcés y Padilla-Fuentes, 2021; Espinoza et al., 2023), implica competencia por el *voucher* del cual es beneficiario el estudiante favorecido, sin considerar los propósitos de cada institución y los efectos de estos en la formación de profesionales. Históricamente, solo las universidades del CRUCH han accedido al denominado aporte

fiscal directo, cuya distribución relativa inicial desde 1981 no ha sufrido mayores cambios, salvo por la inclusión de las nuevas universidades estatales y católicas derivadas de las universidades tradicionales. Esta distribución de aportes estatales no tiene ninguna relación con parámetros explícitos. En el caso de los apoyos a estudiantes por parte del Estado, estos han estado restringidos solo a algunas universidades, pero los créditos bancarios con aval del Estado tienen una cobertura que considera también a las nuevas universidades privadas. Por lo tanto, para las universidades estatales, se han ido restringiendo los aportes que recibían por ser garantes de educación pública lo que ha exacerbado la competencia en el ingreso de estudiantes con un número creciente no solo de universidades privadas sino también con otras instituciones de educación superior no universitarias como, los institutos profesionales y los centros de información técnica. Aun cuando la tendencia en los últimos años ha sido ampliar la cantidad de instituciones beneficiarias del financiamiento estatal independiente del tipo de sostenedor, no se ha modificado la asimetría en los controles en el uso de dichos fondos existentes entre las instituciones estatales y privadas. Incluso las medidas de control y transparencia en las universidades estatales son cada vez más exhaustivas. Las razones de este hecho dan cuenta que las responsabilidades públicas son distintas entre universidades estatales y universidades privadas.

La Ley N° 21094 establece respecto al financiamiento de las universidades estatales, aportes permanentes cuyos montos serán fijados por la respectiva ley de presupuesto de cada año (artículo 56). En la práctica, ello no es distinto a lo que ha operado históricamente, salvo en lo referente a que este financiamiento debe satisfacer objetivamente las necesidades institucionales, lo cual no se encuentra reglamentado. Solo considera un aporte de base fijado por un convenio marco entre el Estado y sus universidades por una ley del año 2015 referida al presupuesto del sector público del año 2016. Las universidades estatales también pueden acceder al financiamiento privado mediante cobro de aranceles y matrículas, venta de servicios y recepción de donaciones (artículo 57), lo que tampoco innova en los procedimientos institucionales. Debe considerarse en este punto dos situaciones: que los aranceles están regula-

dos y que la venta de servicios tiene fuertes restricciones por controles externos. De este modo, en la mayor parte de las universidades estatales se constata una fuerte dependencia del financiamiento público, lo que suele ser sindicado como una debilidad en los procesos de acreditación institucional, pero sin que existan opciones de fomento del financiamiento privado que no comprometan el sentido de una institución estatal. La experiencia de entidades privadas anexas a la universidad como fundaciones o la libertad para iniciativas con fines de generación de excedentes, han motivado a que se amplíen los niveles de control externo y han generado algunos casos graves de irresponsabilidad académica y de corrupción. Por último, la ley de universidades estatales también considera el financiamiento de un plan de fortalecimiento decenal que expira el año 2028, que ha significado importantes aportes, cuya evaluación externa debe ser realizada el año 2023, y que debiera dar cuenta de la efectividad de sus impactos (artículos 58 y 59).

Las exigencias normativas para las universidades estatales y la eventual merma de ingresos económicos con aumento de la competencia son factores decisivos para su gobernabilidad. En las universidades estatales ha tendido a crecer la proporción relativa de las remuneraciones en los gastos operacionales. Entre otras circunstancias este hecho es explicado por la naturaleza de las universidades de ser entidades autónomas, lo que limita la participación del financiamiento —como ocurre en otros servicios públicos— en el incremento anual de remuneraciones para el sector público. Como consecuencia se genera un déficit anual que se indexa en los presupuestos de los años siguientes, el cual debe ser financiado mediante otros ingresos y por lo tanto caen los aportes para otros fines distintos a las remuneraciones. El peso en la gobernabilidad de estamentos y de sus asociaciones gremiales se evidencia todos los años en tensiones internas con huelgas, toma de locales, y protestas públicas. Las actas de acuerdos entre gremios y las autoridades institucionales están directamente vinculados a los presupuestos institucionales en partidas en las cuales el gobierno universitario tiene muy pocas opciones de influir o modificar. Por otro lado, la investigación científica y tecnológica de las universidades estatales depende fuertemente del financiamiento

público, que es concursable y crecientemente competitivo (Santelices, 2015). Por ello las universidades deben incorporar investigadores con altos niveles de formación y trayectoria, lo que incide también en el gasto relativo de las remuneraciones.

Sin duda, el financiamiento público es el desafío contextual de mayor influencia en la gobernabilidad y gobernanza de las universidades estatales chilenas.

### *Regulación y acreditación institucional*

Los procesos regulatorios asociados al aseguramiento de la calidad en universidades estatales chilenas se han asociado al crecimiento exponencial del número y tipos de entidades de educación superior, cantidad de carreras y estudiantes, y, a la necesidad de contribuir a la fe pública de sus actividades formativas (Letelier y Carrasco, 2004; Espinoza y González, 2016, 2019). Se inició como un proceso piloto y voluntario dirigido a instituciones y programas, con evaluación mixta interna y externa, el cual tuvo una importante acogida en las instituciones porque podía significar un mejoramiento cualitativo de sus funciones e impactar en la imagen corporativa. La Ley N°20129 del 2006 institucionalizó estos procesos otorgándole un sentido regulatorio y creando un sistema de aseguramiento de la calidad de la educación superior, pero sin diferencias de fondo en los procedimientos. La Ley N°21091 del 2018 complementa y modifica la norma anterior y alcanza su estado de régimen el año 2023. En paralelo, la acreditación de las universidades se asoció al acceso a fondos públicos. La acreditación institucional ha tenido un alto impacto en las universidades chilenas, tanto en aspectos académicos como de gestión (Lemaitre, 2005; Zapata y Tejeda, 2009; Scharager y Aravena, 2010; Lemaitre et al., 2012; Fleet et al., 2014; López et al., 2022). No obstante, también se han constatado efectos negativos, conflictos de intereses y hasta actos de corrupción (Espinoza y González, 2016; Salazar y Leihy, 2014; Barroilhet, 2019; Barroilhet et al., 2021).

Las universidades estatales han evidenciado aprendizaje institucional mostrando incrementos de los tiempos de acreditación de las instituciones

(entre dos a siete años) y en la acreditación de áreas no obligatorias (investigación, postgrados y vinculación con el medio, lo que no ha ocurrido con las nuevas universidades privadas (López et al., 2018). En la gestión, existen mejoras objetivas en la planificación, disponibilidad y uso de información para la toma de decisiones, control y seguimiento de actos administrativos y de los presupuestos anuales, profesionalización de la gestión, entre otros aspectos. En materias académicas se han generado cambios, tales como: mejoramiento de indicadores de efectividad pedagógica, definición y aplicación de modelos pedagógicos institucionales, formulación de planes de mejoramiento en todas las áreas académicas, incremento de la productividad científica, mayor cantidad relativa de docentes con formación de postgrado, entre otros.

En muchos casos los procesos de acreditación institucional, y en particular, la autoevaluación, son vistos solo como compromisos administrativos y normativos ineludibles que deben ser resueltos a ultranza. No obstante, no es posible verificar el desarrollo de una cultura de la calidad. La asociación de la acreditación institucional a la provisión de fondos públicos, ha motivado controversias, planteándose la necesidad de nuevas tipologías de universidades argumentándose que la calidad es independiente de la condición jurídica de las instituciones (Améstica et al., 2014; Lavados et al., 2016). Se dispone de evidencia que las universidades estatales como grupo no muestran resultados en la acreditación institucional que sean contradictorios con la clasificación tradicional de las universidades chilenas, a pesar de la variabilidad existente entre instituciones (López et al., 2015, 2019).

La Ley N° 21091 establece aspectos nuevos que tienen un alto potencial de influencia en el gobierno, gobernabilidad y gobernanza de las universidades estatales, sobre todo si se consideran paralelamente, los contenidos existentes sobre la calidad en la Ley N° 21094 con normas aplicables solo a universidades de este tipo. La nueva normativa establece entre otros aspectos, la obligatoriedad de la acreditación institucional y la orientación a la excelencia en la concepción de calidad. Ambas implican, entre otros aspectos, los que se enumeran a continuación: mayores exigencias para las instituciones; la consideración del aseguramiento de

la calidad como una dimensión y no solo como un aspecto transversal; y la evaluación de una muestra intencionada de programas formativos de pregrado y postgrado, los cuales deberán evidenciar equivalencia en materia de calidad. Esto significa en la práctica, una mayor articulación entre la acreditación institucional y la acreditación de programas y no exime de procesos de evaluación externa a programas formativos que no tienen acreditación obligatoria. Todos estos aspectos tienen relaciones directas con materias organizacionales, de planificación, y de disponibilidad de recursos humanos, económicos, físicos y de información. La gobernabilidad futura estará condicionada a los resultados que se obtengan en los nuevos procesos de acreditación institucional con estas mayores exigencias.

En la gobernanza institucional resultará clave cómo se adaptarán estas normativas a las relaciones del gobierno universitarios con los distintos *stakeholders* internos y externos implicados en los procesos regulatorios.

En el caso de las universidades estatales, la Ley N° 21094 establece temas complementarios y profundiza otros. Por ejemplo, en lo relativo a la excelencia, señala como tarea la formación de personas con vocación de excelencia (artículo 4), la provisión de educación superior de excelencia por parte de las instituciones y, como labor del Estado, el fomento de la excelencia en todas sus universidades (artículo 8). Los nuevos criterios y estándares deben orientar el quehacer de las universidades (artículo 31). Como consecuencia deben disponer de una organización responsable del aseguramiento de la calidad (artículo 32). Asimismo, se establecen limitaciones de la autonomía y eventualmente hasta el cierre de la institución si no se cumple un umbral mínimo de acreditación (artículo 33). En consecuencia, las normas generales y particulares para el aseguramiento de la calidad en las universidades estatales proveen un contexto de alta influencia en su dirección y de requerimientos para la gestión de cambios.

### *Derechos e identidades*

Los derechos humanos, la equidad de género, las identidades sexuales, el acoso sexual y laboral, han surgido como demandas para la dirección

de las universidades, como una representación de la situación social del país. En efecto, en las universidades chilenas, particularmente en las universidades estatales, se evidencian reivindicaciones feministas en el trabajo universitario, así como en temas de inclusión, salud mental, políticas contra el acoso sexual, protocolos contra la violencia y discriminación, inequidades asociadas a discapacidades y políticas sobre condiciones laborales (Ríos, 2017; Sisto, 2019; Flores-Bernal, 2019; Zapata-Villalón y Vidal-Molina, 2019; Rodríguez-Molina y Valenzuela Zambrano, 2019; Hiner y López Dietz, 2021; Fernández Cruz, 2022). En la práctica, estos temas se han expresado en reivindicaciones que han derivado en huelgas, peticiones, tomas de locales, nuevos reglamentos, unidades especializadas, y nuevas organizaciones gremiales, como parte de la agenda no solo de la gestión sino también de la formación y la investigación.

Por otro lado, no obstante, el incremento exponencial de la tasa de escolarización terciaria, aún subsisten inequidades sociales y territoriales entre los estudiantes universitarios, no solo en el ingreso a determinadas carreras e instituciones, sino también en la permanencia y en los indicadores de efectividad pedagógica (Espinoza y González, 2015). A pesar que la rebelión del año 2011, ha generado distintas interpretaciones en su caracterización como movimiento social y estudiantil y también en el peso asignado en sus causas a factores económicos, políticos y sociales (Guzmán-Concha, 2012; López y Prado, 2016; Labraña, 2018), algunas de sus consecuencias como la gratuidad, siguen provocando efectos en la dirección y financiamiento de las universidades estatales, sin que necesariamente se produjeran impactos mayores en la equidad (Espinoza et al., 2022; Espinoza et al., 2023).

La no discriminación y equidad de género se encuentran establecidas como principios comunes de las universidades estatales en la Ley N° 21094 (artículo 5). No obstante, lo referente a la equidad de género no está explícitamente establecido en la conformación del gobierno universitario. Asimismo, la norma, considera que están proscritos los actos atentatorios a la dignidad de los miembros de cada universidad (artículo 49), considerando como tales al acoso sexual, laboral y la discriminación. Por otro lado, la misión común de las universidades estatales señala la

perspectiva intercultural como uno de sus componentes. Esta ley solo ratifica lo señalado por la Ley N°21091, aplicable a todas las instituciones de educación superior, que declara la inclusión sin ningún tipo de discriminación, considerando a personas con discapacidades, así como el respeto a los derechos humanos en lo que tiene que ver con acoso sexual, laboral y discriminación en cualquiera de sus formas (artículo 2). Ello se expresa explícitamente en el acceso a los estudios superiores (artículo 14). La relevancia del ejercicio de derechos sociales y personales ha motivado cambios recientes en la organización de las universidades estatales, en términos de la creación de unidades especiales para temas relativos a género o discriminación, así como reglamentos internos. Han constituido uno de los aspectos más repetidos en las causas invocadas en conflictos estudiantiles. Las reivindicaciones laborales han adquirido un nuevo perfil con la emergencia de gremios activos de funcionarios académicos y no académicos. La participación estamental en decisiones de dirección, suelen también estar asociadas al rol de estos gremios, lo cual es un punto de vista políticamente discutible por su carácter corporativista. Las inequidades socio-económicas y culturales de origen permanecen como temas de alta significación en las políticas internas.

### *Investigación, creación e innovación*

Se puede identificar una serie de hechos que dan cuenta que la investigación, creación e innovación constituye una variable contextual importante y dinámica que genera desafíos para la dirección de las universidades estatales. La mayor parte de la investigación científica y tecnológica y la innovación tecnológica nacional ha sido desarrollada por las universidades e históricamente con una importante contribución de las universidades estatales. Por otro lado, la productividad científica nacional ha sido creciente y la mayor en América Latina cuando se estandariza por la cantidad de habitantes (Red Iberoamericana de Ciencia y Tecnología [RICYT], 2022). Como se ha señalado antes, la presión por la complejidad institucional se ha centrado en forma importante en los compromisos institucionales en I+D+i. Por otro lado, el tiempo de acreditación institucional,

con sus consecuencias económicas y de imagen corporativa, se explican principalmente por el desarrollo relativo de las áreas de investigación y de postgrado (López et al., 2015). Desde otra perspectiva, las políticas nacionales en la formación de doctores, principalmente en el extranjero, han incrementado el potencial de investigación en algunas áreas disciplinares, aunque su inserción en las universidades sigue siendo un problema serio (González y Jiménez, 2014; Pinto, 2016).

En innovación los indicadores nacionales son menos auspiciosos. Los patentamientos están concentrados en pocas universidades y no responden a vínculos orgánicos entre las universidades y el sector productivo (Wong y Rojas-Mora, 2021). La innovación también muestra diferencias territoriales (Gatica-Neira, 2019) y al igual que el desarrollo de la ciencia, ha exhibido históricamente limitaciones presupuestarias y de rendiciones de cuenta (Balbontín et al., 2018; Bossier y Cevallos, 2019). La organización de estas actividades en la organización de universidades estatales suele estar en unidades estratégicas distintas, asociadas a la investigación o bien a la vinculación con el medio.

La variabilidad entre universidades estatales en los desempeños en investigación e innovación es amplia. Existen fuertes diferencias en la productividad científica, en los impactos de las publicaciones, la cobertura de áreas disciplinares, contingentes de investigadores, número de patentes, participación en redes nacionales e internacionales de excelencia, cantidad de doctorados, entre otras variables. Solo como referencia, el ranking Scimago del año 2023, que considera productividad científica, innovación y difusión, evidencia que entre las 10 universidades mejor posicionadas existen 3 universidades estatales y el mismo número entre las 10 últimas.

La creación se ha incorporado junto a la investigación e innovación en la organización interna de algunas universidades y como dimensión en la acreditación institucional, pero no es clara la asociación entre ellas, así como la forma como se define y cómo se evalúan las actividades de creación.

Las nuevas normativas establecen un rol central de la investigación en los propósitos y desarrollo de las universidades en general. La Ley

N° 21091 la asocia como componente indispensable de lo académico (artículo 1), y como tarea propiamente universitaria (artículo 3), señalando que como actividad académica universitaria debe orientarse a la búsqueda de la excelencia (artículo 2). La Ley N° 21094 de universidades estatales reafirma que la investigación y la innovación definen a la universidad (artículo 1), como parte de su misión (artículo 4) y le es exigible propender al desarrollo científico y tecnológico del país. Su inclusión en el plan decenal de fortalecimiento de universidades estatales le asigna un rol en la implementación de políticas públicas. Asimismo, define ámbitos estratégicos a los cuales debe contribuir, específicamente el desarrollo sustentable, cambio climático, sismología, cuidado de niños y adultos, inclusión y no discriminación, y, planificación urbana (artículo 62). Sin desconocer la importancia de estos temas, no es claro cómo se ajusta este nivel de especificidad en las prioridades de la investigación e innovación con las diferencias propias en las misiones institucionales y estrategias de desarrollo, existentes entre universidades muy diversas. Por otro lado, en la acreditación institucional, la investigación mantiene su condición de área electiva, transformándose en la única no obligatoria. Debe considerarse, que la dimensión incluye a la investigación científico-tecnológica junto a la creación artística y la innovación, así como su difusión e impacto en lo disciplinar, en la docencia, en el sector público, actividades productivas, medio cultural y social. Si se remite a los estándares más altos, es exigible la aplicación sistemática y actualización permanente de las políticas para asegurar su pertinencia. Debe haber resultados en todas las áreas del conocimiento que desarrolla la universidad, con niveles internacionales en la difusión de impacto de resultados y participación en redes. Además, debiera visualizarse en la oferta de doctorados en todas esas áreas del conocimiento. Por lo tanto, bajo una primera mirada podría argumentarse que estas normas no significan cambios sustantivos en los compromisos de las universidades estatales. Sin embargo, los niveles de exigencia son mayores en términos de la consideración de la excelencia en la calidad, en el cumplimiento de estándares y en las altas coberturas de impacto de sus resultados. Las orientaciones para las universidades estatales generan exigencias mayores y más específicas en relación a las

universidades privadas. Por consiguiente, el cumplimiento de estas normativas puede generar efectos en las necesidades de recursos de todo tipo, en la organización, en las prioridades y estrategias de desarrollo, y, como consecuencia de ello, en la dirección de las universidades estatales.

### *Cooperación interinstitucional*

La colaboración entre instituciones corresponde a interacciones positivas mutuas, aunque no estrictamente simétricas. En otras palabras, la magnitud del efecto de la interacción no necesariamente debe ser igual en las instituciones involucradas. En las universidades estatales existe una institución que les agrupa, el Consorcio de Universidades Estatales de Chile (CUECH) creado el año 1993, concebido originalmente como un referente colaborativo más que político. A pesar de las intenciones originales, de la existencia de agendas políticas y académicas además de nueve redes interuniversitarias e incluso de financiamiento para un plan de fortalecimiento que apoya proyectos estructurales y temáticos conjuntos, aún existen dificultades objetivas para las acciones colaborativas de alto impacto académico o social entre las universidades estatales. A partir de la reforma de 1981, motivadas por el acceso al financiamiento público, las universidades estatales se han centrado en la necesidad de diferenciarse de las universidades privadas buscando algún sentido de identidad, así como en la competencia mercantil con las otras instituciones de educación superior, estatales y privadas. En tales circunstancias, sus organizaciones internas y sus culturas institucionales derivan más de la necesidad de ganar que de cooperar (López y Ganga-Contreras, 2022). La cooperación se manifiesta principalmente como una cuestión de principios comunes y de acciones superestructurales, pero los desarrollos han tendido a mantenerse como procesos endógenos.

La nueva normativa se hace cargo de ello estableciendo, explícitamente, la colaboración interinstitucional. La Ley N° 21094 en su artículo 9 define una visión sistémica de las universidades estatales, con una coordinación y articulación entre ellas que permita la colaboración interinstitucional permanente. El principio de coordinación fomenta la labor

conjunta para cumplir con las tareas propias (artículo 50). En materias específicas esta norma establece: formación de equipos de trabajo interdisciplinarios para formación, investigación, innovación, creación, extensión y vinculación con el medio; colaboración con universidades nacionales y extranjeras; promoción de carrera académica común; colaboración en procesos de aseguramiento de la calidad; movilidad académica y estudiantil entre universidades; crecimiento de la oferta de carreras considerando al conjunto de instituciones; compartir buenas prácticas; y realizar procedimientos de compra conjuntos (artículo 52). Asimismo, declara la necesidad de colaborar con el Ministerio de Educación, Centros de Formación Técnica estatales y aseguramiento de la calidad en escuelas y liceos públicos. El Consejo de Coordinación de Universidades del Estado, es el órgano superior de coordinación, responsable de la generación de redes y proyectos conjuntos (artículo 53). En situaciones de insuficiente desarrollo académico de alguna de estas instituciones otra universidad estatal debe asumir el rol de entidad tutora (artículo 33). Como muestra del trabajo cooperativo se define una máxima jerarquía nacional por sobre la titularidad de cada institución (artículo 44), la cual aún no se ha implementado. También se consideran procedimientos excepcionales para favorecer los convenios interinstitucionales (artículo 37). Estas directivas se han cumplido parcialmente y de modo parsimonioso. La mayor dificultad está en la adquisición de una cultura de colaboración que sea distinta a la de competencia que ha primado en los últimos años. El cumplimiento de esta normativa genera exigencias directas para las direcciones de las universidades estatales, porque implican cambios en la gestión. La ley general aplicable al sistema de educación superior también declara la colaboración de las universidades y otras instituciones (artículo 2), promoviendo la integración regional e internacional de redes académicas.

## **Consideración de los factores contextuales para la dirección institucional en los planes de gobierno de universidades estatales**

Se analizó una muestra de los programas de gobierno de 9 rectores/as en ejercicio, elegidos/as o reelegidos/as recientemente y que corresponden a las siguientes universidades estatales: Universidad de Antofagasta; Universidad de La Serena; Universidad de Playa Ancha de Ciencias de la Educación; Universidad de Chile; Universidad Tecnológica Metropolitana; Universidad de Santiago; Universidad del Bío-Bío; Universidad de Los Lagos; y Universidad de Magallanes.

La estructura de los contenidos de los programas rectorales exhibe una alta variabilidad conceptual en su organización. Se consideran: objetivos, prioridades, acciones, medidas, principios de acción, principios transversales, ejes programáticos, ideas fuerzas, compromisos, imperativos políticos, áreas, líneas estratégicas, reflexiones, orientaciones programáticas, bases programáticas, desafíos, ejes focales, entre otras. Un tercio de estos programas tiene una referencia a la situación contextual. Los rangos del número de sus componentes, de las definiciones mayores y de las actividades, son muy amplios (Tabla 1), independientemente del tamaño de la Universidad, de su antigüedad y nivel de desarrollo relativo. Predominan aspectos operativos internos. Estas diferencias existen a pesar que el período rectoral es el mismo (4 años) y que los programas fueron elaborados en un período acotado de tiempo (2021-2022). Sus contenidos revelan las fuertes exigencias, dificultades y riesgos para la dirección de las universidades estatales, particularmente de sus gobernabilidades, que deben enfrentar las autoridades universitarias muchas de las cuales exceden sus ámbitos de influencia.

Tabla 1

*Organización de los programas de gobierno de rectores/as recientemente elegidos/as de Universidades estatales chilenas (n = 9)*

	Componentes del programa de gobierno			
	Análisis contextual	Rango del N° de componentes	Rango del N° de principios, ejes u objetivos	Rango del N° de actividades
Presencia/Ausencia	3/6	—	—	—
Rango	—	2-7	6-41	0-211

La muestra analizada de los programas de gobiernos de rectore/as recientemente elegidos/as evidencia que los factores contextuales más considerados, en los términos descritos en este capítulo, son los Derechos e Identidades y la Regulación y Acreditación institucional, señalados en la mayor parte de estos programas y principalmente como componentes centrales. La investigación científico-tecnológica, si bien es considerada en casi todos los programas, sus menciones están, en igual proporción, tanto como componente central como actividades específicas. En cambio, la Cooperación interinstitucional entre unidades estatales y el Financiamiento Público fueron los aspectos menos considerados (Tabla 2).

Tabla 2

*Consideración de factores contextuales para la dirección institucional en los programas de gobierno de rectores/as recientemente elegidos/as de Universidades estatales chilenas (n = 9)*

Componente del programa de gobierno/ Factores Contextuales	Referencias	Componente central	Prioridad	Desafío	Actividad	No considerado
Aspectos normativos	4	1	0	0	0	4
Complejidad institucional	4	4	0	0	0	5
Financiamiento público	3	1	0	2	0	6
Regulación y acreditación institucional	8	4	0	1	3	1
Derechos e identidades	9	6	0	0	3	0
Investigación, creación e innovación	8	3	1	3	1	1
Cooperación interinstitucional	3	0	1	1	1	6

## Conclusiones

1. Las direcciones de las universidades estatales chilenas tienen, como referencia obligada, un conjunto de aspectos normativos, académicos, económicos, sociales y culturales, los cuales poseen un alto impacto potencial en el gobierno, gobernabilidad y gobernanza de estas instituciones.
2. La identificación de estos aspectos contextuales revela un conjunto de demandas no solo para la dirección sino también para la gestión de las universidades, puesto que tienen que ver con situaciones asociadas a su desarrollo, imagen y aún a su sustentabilidad. Algunos de ellos constituyen imperativos legales insoslayables.
3. Independientemente de los desafíos internos, es esperable que se generen cambios políticos y estratégicos congruentes con este contexto y que ellos se expresen en la alta dirección de estas instituciones.
4. El análisis de una muestra de programas de gobierno en las últimas elecciones rectorales, evidencia una alta heterogeneidad en su organización y contenidos independientemente de las características de cada institución. Probablemente esto pueda ser interpretado por diferencias existentes en la cultura y hábitos internos y por la importancia relativa que las comunidades internas asignan a los temas de mayor actualidad o “de moda” referidos a la educación superior del país.
5. La consideración de los Derechos e Identidades como el factor contextual de mayor importancia en los programas de gobierno, revela el peso de variables de grupos de interés internos. En cambio, la preocupación por la Regulación y Acreditación se asocia más bien a variables de imagen y validación del prestigio. Otros de los aspectos contextuales identificados en este estudio son tratados solo marginalmente o bien no están considerados en los programas de gobierno de las universidades como es el caso, por ejemplo, de la Cooperación entre universidades esta-

tales y la operación del Financiamiento Público. El primer aspecto es una exigencia normativa que debe superar aún la tradicional lógica mercantil de competencia entre universidades, que se ha mantenido por décadas. Los cambios del financiamiento público están definidos también en términos normativos, pero se resuelven en las leyes de presupuesto para las universidades estatales de cada año y en la competencia por los ingresos de estudiantes, principalmente aquellos como el beneficio de gratuidad.

6. Dada la naturaleza de los programas de gobierno que están dirigidos a un conjunto acotado y bien definido de electores, se verifica una tendencia a privilegiar situaciones internas y coyunturales a las cuales este cuerpo elector asigna la mayor importancia. No obstante, para establecer fehacientemente sus reales consecuencias, se requiere verificar el eventual impacto de los contenidos de estos programas en el desarrollo de estas instituciones.
7. Estos resultados dan cuenta del peso de los procesos electorales en el desarrollo de las universidades estatales chilenas, independientemente de sus características individuales. Las direcciones superiores se orientan principalmente por las aspiraciones internas. Esta puede ser una variable que, junto a las relaciones de las universidades con el Estado en materias de financiamiento y control, determinan las desventajas competitivas que tienen las universidades estatales respecto a las universidades privadas.

## REFERENCIAS

Acosta, A., Atairo, D., y Camou A. (2015). Gobernabilidad y democracia en la universidad pública latinoamericana: Argentina y México en perspectiva comparada. *Los desafíos de la universidad pública en América Latina y El Caribe*. CLACSO.

Améstica, L., Gaete H., y Llinas-Audet X. (2014). Segmentación y clasificación de las universidades en Chile: desventajas de inicio y efecto de las políticas públicas de financiamiento. *Revista Chilena de Ingeniería*, 22(3), 384-397. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052014000300009>.

Arata, A. y Rodríguez E. (Eds.) (2009). *Desafíos y perspectivas de la dirección estratégica de las instituciones universitarias*. Comisión Nacional de Acreditación.

Balza, I. (2012). Revisión histórico-jurídica del principio de autonomía universitaria y su relación con la existencia de elecciones en el seno de la Universidad. *Dereito*, 21(1), 99-149. <http://hdl.handle.net/10347/8012>.

Balbotín, R., Roeschmann R. y Zahler A. (2018). *Ciencia y tecnología e innovación en Chile: un análisis presupuestario*. Dirección de Presupuesto, Ministerio de Hacienda.

Barroilhet, A. (2019). Problemas estructurales de la acreditación de la educación superior en Chile: 2006 - 2012. *Revista Pedagogía Universitaria y Didáctica del Derecho*, 6(1), 43 - 76. <https://doi.org/10.5354/0719-5885.2019.53745>.

Barroilhet, A., Ortiz, R. y Quiroga, B. (2021). Exploring conflicts of interest in university accreditation in Chile. *Higher Education Policy*, (35), 479-497. <https://doi.org/10.1057/s41307-020-00217-7>.

Bernasconi, A. (2015). El gobierno de las instituciones. En A. Bernasconi (Ed.), *La educación superior en Chile: transformaciones, desarrollo y crisis* (259-294). Pontificia Universidad Católica de Chile.

Bernasconi, A. y Rojas, F. (2004). *Informe sobre la Educación Superior en Chile: 1980-2003*. IESALC Report, UNESCO.

Bossier, M. y Cevallos F. (2019). Instrumentos de fomento para la investigación en Chile: historia reciente, estado actual y desafíos. *Revista Médica Clínica Las Condes*, 30(1), 19-28. <https://doi.org/10.1016/j.rmclc.2018.10.005>.

Brunner, J. J. (2011). Gobernanza universitaria: tipología, dinámicas y tendencias. *Revista de Educación*, 355, 137-159.

Brunner, J. J. y Peña, C. (Eds.) (2011). *El conflicto de las universidades entre lo público y lo privado*. Universidad Diego Portales.

Brunner, J. y Uribe, D. (2007). *Mercados universitarios: el nuevo escenario de la Educación Superior*. Ediciones Universidad Diego Portales.

Espinoza, Ó. y González, L. (2015). Equidad en el Sistema de Educación Superior en Chile: Acceso, Permanencia, Desempeño y Resultados. En A. Bernasconi (Ed.), *Educación Superior en Chile: Transformación, Desarrollo y Crisis*. (pp.517-580). Pontificia Universidad Católica de Chile.

Espinoza, Ó. y González, L. (2016). La Educación Superior en Chile y la compleja transición desde el régimen de financiamiento hacia el régimen de gratuidad. *Revista Latinoamericana de Educación Comparada*, (10), 35-51. [https://www.researchgate.net/publication/312155172\\_La\\_Educacion\\_Superior\\_en\\_Chile\\_y\\_la\\_Compleja\\_Transicion\\_desde\\_el\\_Regimen\\_de\\_Autofinanciamiento\\_hacia\\_el\\_Regimen\\_de\\_Gratuidad](https://www.researchgate.net/publication/312155172_La_Educacion_Superior_en_Chile_y_la_Compleja_Transicion_desde_el_Regimen_de_Autofinanciamiento_hacia_el_Regimen_de_Gratuidad).

Espinoza, Ó. y González, L. (2019). Evolución del sistema de aseguramiento de la calidad y el régimen de acreditación en la educación superior chilena. En Ó. Espinoza. et al. (Eds.) *Calidad en la Universidad* (pp. 91 - 127) LOM ediciones-IESED.

Espinoza, Ó., González, L., Sandoval, L., McGinn, N. y Corradi, B. (2022). Reducing Inequality in Access to University in Chile: The Relative Contribution of Cultural Capital and Financial Aid. *Higher Education*, 83(6), 1355-1370. <https://doi.org/10.1007/s10734-021-00746-z>.

Espinoza, Ó., Sandoval, L., González, L., Corradi, B., McGinn, N. y Vera, T. (2023). Did Free Tuition Change the Choices of Students Applying for University Admission? *Higher Education*. <https://doi.org/10.1007/s10734-023-01065-1>.

Fernández Cruz, J. (2022). Los protocolos universitarios contra el acoso, la violencia y discriminación: una tensión entre feminismo y bienestarismo. *Revista Chilena de Derecho*, 49(1) 1-26. <https://doi.org/10.7764/R.491.1>.

Fleet, N., Pedraja-Rejas L. y Rodríguez-Ponce E. (2014). Acreditación institucional y factores de la calidad universitaria en Chile. *Interciencia*, 39(7), 450-457. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33931446001>.

Flores-Bernal, R. (2019). Políticas de educación superior sobre acoso sexual en Chile. *Políticas y Educadores*, 22(3), 343-358. <https://doi.org/10.5294/edu.2019.22.3.1>.

Gaete-Quezada, R. (2020). Dirección por valores y responsabilidad social en universidades estatales chilenas. *Revista Digital de Investigación en Docencia universitaria*, 14(1), 1-14. <http://dx.doi.org/10.19083/ridu.2020.1073>.

Ganga-Contreras, F., Alarcón, N., Paillamán, M., Navarro E. y L. Araya-Castillo (2021). Formación académica del ápice estratégico de las universidades estatales de Chile. *Fronteira*, 10 (2) pp. 261-81. <https://doi.org/10.21664/2238-8869.2021v10i2.p261-281>.

Gatica-Neira, F. (2019). Innovaciones tecnológicas en las regiones de Chile: similitudes y diferencias. *Problemas del Desarrollo*, 50(198), 87-112. <https://doi.org/10.22201/iiiec.20078951e.2019.198.67751>.

González, H. y Jiménez A. (2014). Inserción laboral de investigadores con grado de doctor en Chile. *Journal of Technology & Innovation*, 9(4), 132-148. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242014000400010>.

Guzmán-Concha, C (2012). The student´s rebellion in Chile. Occupy protest or classic social movement?. *Social Movement Studies*, 11(3-4), 408-415. <https://doi.org/10.1080/14742837.2012.710748>.

Hiner, H. y López Dietz A. (2021). Nunca más solas. Acoso sexual, tsunami feminista y nuevas coaliciones dentro y fuera de las universidades chilenas. *Polis. Revista Latinoamericana*, 20(59), 122-146. <http://dx.doi.org/10.32735/s0718-6568/2021-n59-1590>.

IESALC (2022) *¿Reanudación o reforma? Seguimiento del impacto global del COVID 19 en la educación superior después de dos años de disrupción*. UNESCO.

Lavados, H., Durán, A., Espinoza Ó. y González L. (2016). Propuestas de categorización de universidades para facilitar la generación de políticas públicas de educación superior efectivas en Chile. *Estudios Sociales*, 124, 209-225. <https://www.equidadeneducacion.cl/wp-content/uploads/2022/04/RevistaCPU-124VolFinalConArticuloTipologiasUes.pdf>.

Labraña, J. (2018). La primavera chilena: ni conservadora ni revolucionaria. Una explicación sociológica del significado histórico del movimiento estudiantil chileno del año 2011. *Calidad en la Educación*, 48, 251-272. <http://dx.doi.org/10.31619/caledu.n48.476>.

Labraña, J. y Rodríguez, J (2017). Estado y universidad en Chile: problemas de distinción en torno a su función pública. *Revista de Investigación Educativa Latinoamericana*, 5(1), 1-19. <https://doi.org/10.7764/PEL.54.1.2017.7>.

Lawrence, S. y De Lisi R. (2017). Lawrence, S. y De Lisi R. (2017). Formal and informal leadership in higher education. Roles and responsibilities. En De R. Lisi y A. Gigliotti (Eds.) *A guide for leaders in higher education. Core concepts, competencies and tools* (pp. 146 - 161). Stylus Publishing.

Lemaitre, M. (2005). Aseguramiento de la calidad en Chile: impacto y proyecciones. *Serie de Seminarios Internacionales* (pp.55-69). Consejo Superior de Educación.

Lemaitre, M., Maturana, M., Zenteno, E. y Alvarado, A. (2012). Cambios en la gestión institucional en universidades a partir de la implementación del sistema nacional de aseguramiento de la calidad: La experiencia chilena. *Calidad en la Educación*, 36, 22 - 52. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-45652012000100001>.

Letelier, M. y Carrasco, R. (2004). Higher education assessment and accreditation in Chile: stat-of-the art and trends. *European Journal of Engineering Education*, 29(1), 119-124. <https://doi.org/10.1080/0304379032000129241>.

Ley N° 20129, Ley que Establece un Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior. En <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=255323>.

Ley N° 21091, Ley Sobre Educación Superior. En <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1118991>.

Ley N° 21094, Ley Sobre Universidades Estatales En <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1119253>.

López, D. (2019). La investigación como desafío estratégico: una experiencia de cambio en la gobernanza universitaria. En F. Ganga Contreras et al. (Eds.). *Investigación sobre gobernanza universitaria y formación ciudadana en Educación* (pp. 243-261). Fontamara Editorial.

López, D., Rojas, M. J., López, B. y López, D. C. (2015). Chilean universities and institutional quality assurance processes. *Quality Assurance in Education*, 23(2), 166-183. <https://doi.org/10.1108/QAE-05-2013-0024>.

López, D. y Prado M. (2016). ¿Qué deseaban los estudiantes universitarios chilenos el año 2011?. *Otras Modernidades*, 218-233. <https://doi.org/10.13130/2035-7680/7064>.

López, D. A., .Rojas, M. J. y Rivas, M. C. (2018). Existe aprendizaje institucional en la acreditación de universidades chilenas. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior*, 23(2), 391-404. <https://doi.org/10.1590/S1414-40772018000200007>.

López, D. A., Rojas, M. J., López, B. A. y Espinoza, Ó. (2019). Quality assurance and the classification of universities: the case of Chile. *Quality Assurance in Education*, 28(1), 33-48. <https://doi.org/10.1108/QAE-05-2019-0051>.

López, D. y Troncoso, E. (2021). La complejidad instituida como factor de cambio en la gobernanza universitaria. Análisis de un caso aplicado a la investigación científica y tecnológica. En F. Ganga Contreras et al. (Eds.). *Nuevas experiencias en gobernanza universitaria*. Ediciones USTA

López, D. A., Espinoza, Ó., Rojas, M.J. y Crovetto, M. (2022). External evaluation of university quality in Chile: an overview. *Quality Assurance in Education*, 30 (3), 272-288. <https://doi.org/10.1108/QAE-08-2021-0141>.

López, D. A. y Ganga-Conteras, F. (2022). Gobernanza e interinstitucionalidad de organizaciones de investigación. En F. Ganga-Contreras y J. Peralta (Eds.). *Gobernanza de entidades formativas. Miradas desde la óptica organizacional y educativa* (pp. 87-111). Universidad de Tarapacá.

Meister-Scheytt, C. y Scheytt T. (2005). The complexity of change in universities. *Higher Education Quarterly*, 59(1), 76-99. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2273.2005.00282.x>.

Modugno, G., Di Carlo, F. y Lucchese, M. (2022). Causes and effects of processes complexity in public institutions: some experience from Italian universities. *Administrative Sciences*, 12(37), 1-14. <https://doi.org/10.3390/admsci12010037>.

Pinto, C. (2016). Reflexiones sobre la inserción laboral de doctores en universidades chilenas. *Fronteras*, 3(1), pp. 109-124. <https://revistas.ufro.cl/ojs/index.php/fronteras/article/view/649>.

RICYT (2022). *El estado de la ciencia*. OEI-UNESCO. En <http://www.ricyt.org/wp-content/uploads/2022/11/EL-ESTADO-DE-LA-CIENCIA-2022.pdf>.

Ríos, N. (2017). Haciendo género, haciendo academia: un análisis feminista de la organización del trabajo académico en Chile. *Psicoperspectivas*, 16(2), 114 - 124. <https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol16-Issue2-fulltext-1041>.

Rock, J. y Rojas C. (2012). Cambios en el sistema universitario chileno: reflexiones sobre su evolución y una propuesta de gobernanza. *Calidad en la Educación* (37), 163-188. <http://dx.doi.org/10.31619/caledu.n37.92>.

Rodríguez-Garcés, C. y Padilla-Fuentes, G. (2021). Incorporación de la Ley de Gratuidad al Sistema de Educación Superior en Chile: la prolongación del subsidio a la demanda y la privatización del financiamiento público. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 12 (3b), 179-195. <https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2021.33.864>.

Rodríguez-Molina, G. y Valenzuela Zambrano B. (2019). Acceso y permanencia de estudiantes con discapacidad en las universidades chilenas. *Sinéctica*, 53, 1-16. [https://doi.org/10.31391/s2007-7033\(2019\)0053-002](https://doi.org/10.31391/s2007-7033(2019)0053-002).

Salazar, J. y Leihy, P. (2014). La poética del mejoramiento: ¿hacia dónde nos han traído las políticas de calidad de la educación superior?. *Revista Estudios Sociales*, 122, 125-191. [https://www.researchgate.net/publication/344418346\\_La\\_poetica\\_del\\_mejoramiento\\_Hacia\\_donde\\_nos\\_han\\_traido\\_las\\_politicas\\_de\\_calidad\\_de\\_la\\_educacion\\_superior](https://www.researchgate.net/publication/344418346_La_poetica_del_mejoramiento_Hacia_donde_nos_han_traido_las_politicas_de_calidad_de_la_educacion_superior).

Santelices, B. (2015). Investigación científica universitaria en Chile. En A. Bernasconi (Ed). *La educación superior en Chile. Transformación, desarrollo y crisis*. (pp. 409-425). Pontificia Universidad Católica de Chile.

Scharager, J. y Aravena, M. (2010). Impacto de las políticas de aseguramiento de la calidad en programas de educación superior: Un estudio exploratorio. *Calidad en la Educación*, 32, 16-42. <http://dx.doi.org/10.31619/caledu.n32.150>.

Scimago Institutions Rankings (2023). *Ranking Chile 2023*. <https://www.scimagoir.com/rankings.php?country=CHL>.

Simone, R. (2003). *Ideas para el gobierno: La Universidad*. Losada.

Sisto, V. (2019). Inclusion “in the chilean way”: School inclusion in a context of advanced neoliberal policies. *Education Policy Analysis Archives*, 27(23). <https://doi.org/10.14507/epaa.27.3044>.

Torres, E. (2016). Gobierno universitario en entornos de debate social en Chile. Observaciones desde la teoría de sistemas. *Polis*, 15 (43), 1-17. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-65682016000100030>.

Wong, S. y Rojas-Mora J. (2021). La relación entre patente y desarrollo: una mirada desde la I+D universitaria chilena. *Revista Chilena de Derecho y Tecnología*, 10 (2), 229-249. <https://doi.org/10.5354/0719-2584.2021.58780>.

Zapata, G. (2016). Informe nacional - Chile. En J. J. Brunner y D. Miranda (Eds.) *Educación Superior en Iberoamérica*. Unversia - CINDA

Zapata, G. y Tejada, I. (2009). Impactos del aseguramiento de la calidad y acreditación de la educación superior: Consideraciones y proposiciones. *Calidad de la Educación Superior*, 31, 192-209. <http://dx.doi.org/10.31619/caledu.n31.168>.

Zapata-Villalon G. y Vidal-Molina P. (2019). El trabajo bajo el neoliberalismo: subcontratación en una universidad estatal chilena. *Polis*, 18(54), 269-293. <http://dx.doi.org/10.32735/s0718-6568/2019-n54-1409>.

Zúñiga-Jara, S. y Sjoberg-Tapia O. (2021). Gobierno corporativo y desempeños en las universidades chilenas. *Formación Universitaria*, (14), 3-12. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062021000100003>.

## **SOBRE LOS AUTORES**

### **Daniel López, Universidad de Los Lagos. Instituto Interuniversitario de Investigación Educativa (IESED-CHILE).**

Doctor en Ciencias Biológicas, con estudios internacionales en gestión de la educación superior. Ha sido rector, vicerrector de investigación y postgrado y vicerrector de planificación y desarrollo en universidades estatales chilenas. Ha participado en directorios, consejos, juntas directivas, comisiones nacionales, fundaciones y redes académicas de educación superior y de investigación científica, en Chile y otros países. Es autor de alrededor de doscientas publicaciones en revistas de corriente principal y libros en calidad y gestión de universidades y en ciencias del mar en ecología y acuicultura. Ha dirigido proyectos de investigación financiados por agencias nacionales e internacionales y miembro de comités editores de revistas científicas. Consultor en organización, gestión de la investigación, planificación y calidad en organismos gubernamentales y universidades nacionales e internacionales. Ha participado en la formación de directivos universitarios en Chile y otros países latinoamericanos. Actualmente es profesor titular de la Universidad de Los Lagos, director del Instituto Interuniversitario de Investigación Educativa (IESED-Chile) e investigador de la Red en Educación de universidades estatales de Chile.

<https://orcid.org/0000-0001-7871-7747>.

### **Óscar Espinoza, Universidad de Tarapacá. Instituto Interuniversitario de Investigación Educativa (IESED-CHILE).**

Doctor en Política, Planificación y Evaluación en Educación por la Universidad de Pittsburgh, EE.UU. Ha trabajado en proyectos y consultorías financiadas por diversas agencias e instituciones internacionales (incluyendo, USAID, UNESCO, Banco Mundial, PNUD, Fundación Ford, Fundación Equitas, Universia, Organización de Estados Iberoamericanos), y nacionales en el ámbito de la educación superior en temáticas referidas a acceso, equidad, movilidad social, aseguramiento de calidad, planificación, gestión y políticas públicas. Actualmente colabora en calidad de experto y forma parte, entre otras, de las siguientes redes científicas: Red Ibe-

roamericana de Indicadores de Educación Superior (Red IndicES), Red Iberoamericana de Ciencia y Tecnología (RICYT), Red Latinoamericana de Epistemología en Políticas Educativas (RELEPE), y Red de Investigadores de Europa y América Latina en Políticas Educativas (RIAIPE). Autor de numerosas publicaciones, incluyendo: 13 libros, 75 capítulos de libro y 150 artículos. Actualmente es profesor titular de la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad de Tarapacá y coordinador del área Políticas de Educación Superior del Instituto Interuniversitario de Investigación Educativa (IESED-Chile).

<https://orcid.org/0000-0001-7525-2980>.