

E V I  
D E N  
C I A S

**¿Un cuarto estamento universitario?:**

Percepción de grupos directivos y académicos de las universidades estatales sobre este nuevo equipo de profesionales en la gestión universitaria

Alberto Sthioul O., Rodrigo González V.,  
Mauricio Rifo M., Felipe Torralbo S.

Nº 39

M A Y O , 2 0 1 8

## ¿Un cuarto estamento universitario?: Percepción de grupos directivos y académicos de las universidades estatales sobre este nuevo equipo de profesionales en la gestión universitaria

Centro de Estudios MINEDUC  
División de Planificación y Presupuesto  
Subsecretaría de Educación

Ministerio de Educación, República de Chile  
Av. Libertador Bernardo O'Higgins N° 1371, Santiago, RM  
Tel. 22 406 6000  
©2018 Ministerio de Educación

Presidente de la República de Chile:  
Sebastián Piñera E.

Ministro de Educación:  
Gerardo Varela A.

Subsecretario de Educación:  
Raúl Figueroa S.

Subsecretaria de Educación Parvularia:  
María José Castro R.

Jefe de División de Planificación y Presupuesto, Subsecretaría de Educación:  
Leon Paul C.

Jefe de Centro de Estudios, Subsecretaría de Educación:  
Roberto Schurch S.

Investigadores:

Alberto Sthioul O., Centro de Estudios MINEDUC  
Rodrigo González V., Centro de Estudios MINEDUC  
Mauricio Rifo M., Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)  
Felipe Torralbo S., Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)

Coordinación general de la publicación: Unidad de Promoción y Difusión de la Investigación  
Edición y diagramación: Daniela Ubilla R.

En la presente publicación se aplican las Orientaciones para un uso de lenguaje no sexista e inclusivo elaborado por la Unidad de Equidad de Género del Ministerio de Educación.

Se autoriza su reproducción siempre y cuando se haga referencia explícita a la fuente.

Para referenciar, emplear el siguiente formato:

Ministerio de Educación, Centro de Estudios (2018). ¿Un cuarto estamento universitario?: Percepción de grupos directivos y académicos de las universidades estatales sobre este nuevo equipo de profesionales en la gestión universitaria. *Serie Evidencias N° 39*. Santiago, Chile.

# 1. Introducción

A nivel mundial, las reformas a las organizaciones universitarias, tales como las universidades pertenecientes al Estado, han ido creando un "nuevo profesionalismo" (Exworthy & Halford, 1999; Denhardt & Denhardt, 2011; Mas, 2011; Anderson y Herr, 2015), lo que ha sido central para generar capital humano con conocimientos especializados y experiencia técnica que responda a sistemas de *accountability* cada vez más específicos y técnicos.

En este escenario, donde se requiere una mayor especialización para la gestión universitaria, un nuevo grupo de profesionales se ha instalado en el sistema de educación superior, abocados al desarrollo general y proyección de las instituciones y no solo a la administración de bienes y recursos, lo que tradicionalmente estuvo en manos de docentes y equipos de investigación (Corrigan & Sayer 1985; Minogue, 2001 y McCourt, 2013), y cuyas funciones aún no están plenamente establecidas o formalizadas dentro la orgánica institucional universitaria, pero cuya presencia y creciente relevancia en el quehacer de dichas instituciones permite vislumbrarlos como un nuevo estamento. Este se sumaría a aquellos que, por tradición, integran las entidades de educación superior, a saber: equipo académico, personal administrativo o de apoyo, y estudiantado (Martínez, 2000).

De esta forma, el presente documento es una importante aproximación a la conformación de este "cuarto estamento", particularmente para el caso de las universidades estatales en Chile. Este nuevo equipo de profesionales para la gestión universitaria permitiría a tales instituciones dar respuesta no solo a las demandas que le ha impuesto la sociedad (Tünnerman, 1998; López, 2007), sino a los requerimientos de gestión cada vez más exigentes de un Estado que busca transparencia, calidad y eficiencia (Martínez, 2000; Medina et al., 2008).

En el ámbito nacional, los nuevos roles serían concordantes con el Proyecto de Ley de Universidades Estatales<sup>1</sup> aprobado por el Congreso y con el préstamo que el Ministerio de Educación solicitó al Banco Mundial<sup>2</sup>, ambos orientados a entregar a estas instituciones un marco para mejorar la calidad y elevar sus estándares académicos por medio de procedimientos de gestión administrativa y financiera, junto a mayores recursos económicos para apoyar planes de desarrollo institucional.

Los resultados obtenidos se basaron en información emergente de entrevistas realizadas en el marco del programa de investigación denominado "Panorama de las

---

\* Se agradece a Martín Centeno y Patricia Pérez del Departamento de Fortalecimiento Estudiantil MINEDUC, por el apoyo brindado en la elaboración del presente documento. Además, a Roberto Schurch y a María Francisca Donoso por sus valiosos comentarios.

<sup>1</sup> Título II, Párrafo 3: "De la gestión administrativa y financiera". Proyecto de Ley completamente tramitado por el Congreso Nacional el día 25 de enero del año 2018, boletín 11.329-04. Actualmente bajo revisión del Tribunal Constitucional, necesario para su promulgación como ley por parte del ejecutivo y su posterior publicación en el Diario Oficial.

<sup>2</sup> Este proyecto tiene una duración de cinco años, plazo en el que se deberán incorporar: Componente 1, la asistencia para fortalecer la gestión institucional por medio de servicios de asesoramiento y capacitación para los tomadores de decisiones y administradores; Componente 2, el apoyo a la generación de redes de universidades para un trabajo coordinado en temáticas específicas para promover el desarrollo regional y nacional; y, Componente 3, apoyar las operaciones de las universidades para la implementación de Planes de Fortalecimiento Institucional (ISDP).

Universidades Estatales”, cuyo objetivo fue conocer la realidad de estas instituciones por medio de indicadores objetivos y desde la mirada de los propios actores que las conforman<sup>3</sup>. Por lo tanto, el presente estudio analizó las entrevistas de un programa de investigación mayor, cuyo propósito e instrumentos no se focalizaron en el funcionamiento de este “cuarto estamento”, pero que sus hallazgos permitieron visualizar su importancia por medio de lineamientos posibles de sistematizar para presentar un acercamiento de carácter exploratorio al fenómeno.

La limitación antes señalada refuerza la importancia de contar con estudios como este, que permitan conocer quiénes son y cuáles son las funciones que realiza este nuevo equipo de profesionales en la gestión universitaria, y las percepciones que tienen los miembros de las instituciones sobre este, profundizando en su impacto en el quehacer de las universidades, en particular, en su cultura académica, en los valores imperantes, en sus sistemas de toma de decisiones, en los patrones de autoridad y de jerarquía, entre otros (Marginson y Considine, 2000; López et al., 2013; Brunner, 2015).

El objetivo de este estudio es analizar la percepción de dirigentes y equipos académicos de universidades estatales sobre este “cuarto estamento” y, en particular, 1) caracterizar a este nuevo grupo de profesionales para la gestión universitaria, incluyendo sus trayectorias académicas y profesionales; 2) describir sus funciones en el marco de una nueva gestión pública universitaria; e 3) identificar las dinámicas que una nueva gestión universitaria genera en la cultura académica de las universidades estatales chilenas, con el propósito de contribuir con información relevante a las políticas y acciones que el Ministerio de Educación está implementando en el marco del fortalecimiento de estas universidades.

## 2. Contexto sobre la gestión en universidades estatales

Desde finales del siglo XX, la educación superior ha experimentado a nivel mundial procesos de construcción y reconstrucción, y ha tenido que adecuarse a cambios políticos, económicos y laborales (Gaete & Morales, 2011). En este contexto, las universidades debieron emprender transformaciones para responder a dichos cambios, junto a las crecientes demandas de la sociedad, tales como favorecer la igualdad y la

---

<sup>3</sup> El Ministerio de Educación impulsó el programa de investigación denominado “Panorama de las Universidades Estatales” realizado por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo por encargo de la División de Educación Superior y el Centro de Estudios del Ministerio de Educación (PNUD, 2018a y PNUD, 2018b). Esta investigación estuvo integrada por un componente cuantitativo que se abocó a la caracterización de las universidades estatales por medio de información pública y estandarizada, proveniente de fuentes oficiales, cuyo producto es la denominada “Ficha de Caracterización de las Universidades Estatales”, al que continuaron un módulo de variables de inclusión como género, migrantes y discapacidad, junto a la elaboración de indicadores globales del sistema de universidades estatales. El segundo componente se centró en el análisis de los discursos de los propios actores de las universidades estatales, que tuvo como productos dos informes: el primero denominado “Lo Público” y “lo Estatal” en las Universidades Estatales Chilenas”, y el segundo, “Vinculación con el Medio y Territorio en las Universidades Estatales Chilenas. Una Visión desde los Actores”.

solidaridad (UNESCO, 1998; Rodríguez, 2001), fomentar un adecuado nivel de vida de quienes integran los distintos contextos sociales, y brindar posibilidades de un mayor bienestar social (Duryea et al., 2001; CNA, 2007; Garbanzo et al., 2013; OCDE, 2017).

Lo anterior ha provocado una creciente preocupación por parte de la sociedad y de los gobiernos hacia las universidades, sumado a que la educación terciaria se ha convertido en una etapa más dentro del proceso de integración social de las personas, como en su momento lo fueron la educación básica y, luego, la secundaria (Fernández, 2009).

Desde el punto de vista institucional, esta preocupación se traduce en políticas públicas orientadas a fortalecer la educación superior, por ejemplo, la implementación de la Ley de Educación Superior<sup>4</sup> aprobada por el Congreso, y que busca establecer medidas de regulación del sistema de este nivel en el país. Así, se crea una institucionalidad necesaria para hacer frente a los nuevos desafíos del sector, que considera una Subsecretaría de Educación Superior y una Superintendencia de Educación Superior, y que está impulsando ajustes al Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, entre otras materias.

Junto con dar respuesta a diversas demandas, las universidades deben integrarse a un sistema conformado por instituciones altamente heterogéneas en términos de su historia, metas, misiones, visiones, propiedad, territorialidad, entre otros. A su vez, en ellas coexiste una pluralidad de personas que tradicionalmente la conforma un equipo de académicos, personal administrativo o de apoyo y una población variante y diversa de estudiantes, provocando la interrelación de subculturas organizacionales distintas y potencialmente contrapuestas (Martínez, 2000; Lolas, 2006). Esta diversidad, junto a una estructura de autoridad difusa y una fragmentación interna, dificulta la aplicación y medición de aquellas acciones realizadas para responder a sus múltiples exigencias o demandas (Lockwood, 1985; Emerson et al., 2011), lo que provoca, además, una lentitud en la toma de decisiones, burocracia interna, corporativismo y fallas en la gestión (Scott, 1992; Lin, 2006). Por lo anterior, no es de extrañar que la gestión universitaria se haya transformando en un pilar importante para el funcionamiento de estas instituciones de educación superior.

En este sentido, las universidades han ido cambiando de paradigma para su quehacer universitario hacia un modelo de “nueva gestión pública”, que asume lógicas de eficacia y eficiencia del mundo privado y cristalizadas en la gestión por objetivos, en la relevancia de los servicios, en la búsqueda de alianzas intersectoriales, en evaluaciones permanentes y en el cumplimiento de convenios de desempeño, satisfaciendo las directrices y regulaciones definidas por el Estado dentro de una orientación hacia resultados, con indicadores cuantitativos y uso de rankings estandarizados (Clark, 1998; Brunner, 2006; Fernández, 2009; Tahar y Boutellier, 2013).

En este contexto, el programa de Mejoramiento de la Calidad y la Equidad en la Educación Terciaria (MECESUP), además de plantear en la discusión pública la relevancia de la gestión en la educación superior, se ha convertido en una directriz para las universidades, en cuanto a la toma de decisiones basada en evidencia, al cumplimiento de indicadores de desempeño y a la planificación estratégica<sup>5</sup>, sumado a

<sup>4</sup> Proyecto de Ley completamente tramitado por el Congreso Nacional el día 25 de enero del año 2018, boletín N° 10.783-04. Actualmente bajo revisión del Tribunal Constitucional, necesario para su promulgación como ley por parte del ejecutivo y su posterior publicación en el Diario Oficial. Consultar en: <http://www.senado.cl/appsenado/templates/tramitacion/index.php#>

<sup>5</sup> [http://www.mecesup.cl/index2.php?id\\_portal=59&id\\_seccion=3586&id\\_contenido=14892](http://www.mecesup.cl/index2.php?id_portal=59&id_seccion=3586&id_contenido=14892)

la creación de multiplicidad de mecanismos de financiamiento, el desarrollo de áreas específicas de fortalecimiento, nuevos y crecientes mecanismos de aseguramiento de la calidad (CNA, 2016; PNUD, 2018a), y la creación de incentivos a la investigación científica (MINEDUC, 2017). Para ello, estas instituciones debieron incorporar instrumentos de gestión pertinentes a estas necesidades, con procedimientos de distribución de recursos transparentes y estandarizados (Maassen, 2017)<sup>6</sup>.

### **Funciones de la gestión en universidades estatales**

Las funciones que deben cumplir las universidades estatales y los equipos de profesionales para la gestión son variadas y se espera, por parte de ellos, una ejecución eficiente (UNESCO, 2000; CEPAL, 2000; Garbanzo et al., 2008; CNA, 2016; Brunner, 2016; Banco Mundial, 2017). Algunas de ellas son:

- i. La generación de adecuados mecanismos de evaluación.
- ii. Capacidad gerencial y administración financiera.
- iii. Estructuras de rendición de cuentas.
- iv. Mejoramiento de la calidad docente, formación recurso humano de alto nivel.
- v. Aseguramiento de la calidad y procesos de acreditación.
- vi. Trabajo corporativo en redes nacionales e internacionales.
- vii. Vinculación con el medio.
- viii. Descentralización de la oferta educativa.
- ix. Evaluación de la oferta educativa.
- x. Vinculación con el desarrollo regional y nacional.
- xi. Fortalecimiento de la internacionalización.
- xii. Formación a nivel de posgrado.
- xiii. Investigación científica e innovación.
- xiv. Producción y transferencia de conocimientos.
- xv. Acceso y pertinencia social.
- xvi. Participación ciudadana.
- xvii. Sistemas de información y transparencia.
- xviii. Sistemas de alerta temprana y acompañamiento estudiantil.

Cada una de las funciones anteriores está orientada a mejorar la calidad de los servicios, a lograr un manejo eficiente y a asegurar el retorno a la inversión pública (De Boer et al., 2009; Olsen, 2009), por lo que se requiere una gestión universitaria que conduzca a la organización en su conjunto para que el grupo de protagonistas universitarios se alinee en torno a los objetivos definidos (Harvey, 2004-2009; Lolas, 2006; Mora et al., 2007; Meléndez et al., 2010) y, además, resuelvan tensiones y conflictos internos (Reed, Meek y Jones, 2002; Acosta Silva, 2002).

Por otra parte, las universidades estatales no cumplen con nitidez las definiciones organizacionales clásicas: ser una unidad social dentro de la cual las personas establecen relaciones sólidas entre sí, orientadas a facilitar el logro de un conjunto de objetivos o metas (Fuentes, 1994; Chiavenato, 2000; Robbins, 2005; Lolas, 2006). En estas instituciones complejas, con núcleos diferenciados y generalmente

<sup>6</sup> Conferencia organizada por la División de Educación Superior MINEDUC en el marco del Programa de Fortalecimiento de las Universidades Estatales chilenas: "Higher Education for the 21st Century: Diversity, Quality and Improvement", desarrollado el 8 y 9 de enero de 2018 en Santiago de Chile.

desarticulados entre sí, a sus autoridades les resulta dificultoso transmitir las políticas establecidas y traducirlas en acciones para motivar, promover y articular comportamientos (Martínez, 2000).

### 3. Diseño del estudio

Esta publicación se enmarca en un programa de investigación sobre las universidades estatales chilenas, cuyo propósito fue conocer la realidad de estas instituciones por medio de indicadores objetivos y desde la mirada de los actores que las conforman. En este sentido, la temática del nuevo equipo de profesionales o “cuarto estamento” en la gestión universitaria, emergió con fuerza y de manera no planificada desde quienes fueron entrevistados en el marco del estudio mayor especificado. Por este motivo, la estrategia metodológica implementada en el presente artículo coincide con aquella utilizada en el estudio mayor, de carácter exploratorio-descriptivo a partir de un diseño cualitativo de producción y análisis de datos.

El diseño muestral se rigió por un criterio censal y de representación estructural, abordando el universo tanto del equipo directivo como del grupo de académicos de las universidades estatales. Para establecer esta posición decisiva, se establecieron criterios muestrales de selección en torno a:

#### Grupo entrevistado

Grupo entrevistado (muestra definitiva)	Cantidad
Grupo de rectores de universidades estatales	18
Grupo de directivos de vinculación con el medio	19
Grupo de académicos o profesionales de vinculación con el medio	20
Representantes estudiantiles	18

Fuente: Elaboración propia. Responde al grupo de entrevistados en el estudio mayor.

Las entrevistas aplicadas en el programa de investigación sobre las universidades estatales, desde las cuales se extrajo la evidencia para el presente estudio, fueron semiestructuradas, flexibilizando la conversación en función del avance del análisis y la comprobación de tesis.

Cabe recalcar que las entrevistas no estuvieron diseñadas con el objetivo central de este documento en relación con el equipo de nuevos profesionales para la gestión universitaria, sino que consideraron preguntas dirigidas a levantar información relevante de las siguientes categorías: sello de la institución respecto a lo público, relación entre la universidad y el Estado, actores externos y su vinculación con el medio.

El trabajo de campo del estudio mayor consistió en 75 entrevistas, con una duración de una hora y media en promedio, que fueron aplicadas desde el 1 de agosto al 22 de noviembre de 2017 en las dependencias de cada una de las dieciocho universidades estatales.

Por otro lado, el grupo entrevistado se conformó de profesionales que se relacionan con temáticas de gestión en las universidades, particularmente en actividades de vinculación con el medio. Así también, en cuanto al estudiantado, sin bien fue incluido en la muestra general, sus integrantes no se refieren al tema central de este documento, por lo tanto, no existen citas referidas a ellos.

Para analizar e interpretar los datos se utilizaron elementos del análisis semántico y análisis de contenido del discurso similares al estudio mayor. La sistematización de los datos empíricos se realizó mediante la codificación abierta, axial y selectiva, y guiados por el principio de comparación constante de la teoría fundamentada de datos (Strauss y Corbin, 2002).

## 4. Resultados y análisis

Los resultados que se muestran a continuación se organizan en dos apartados. El primero, se refiere a la percepción que tiene el grupo de actores entrevistados sobre el nuevo equipo de profesionales para la gestión institucional, por lo que se busca identificar y determinar sus funciones dentro de la organización universitaria. En el segundo apartado, se organiza la evidencia en torno a las dinámicas generadas entre actores y estamentos a partir de la centralidad que ha asumido la gestión en las universidades estatales.

Entonces, la realización del análisis se estructuró en torno a:

- 1) Caracterizar al nuevo grupo de profesionales encargado de la gestión universitaria de las universidades estatales chilenas.
- 2) Describir las funciones y la labor del nuevo equipo de profesionales o “cuarto estamento” en el marco de la nueva gestión universitaria.
- 3) Identificar las dinámicas que la nueva gestión universitaria genera en la cultura académica.

### 4.1. Un nuevo equipo de profesionales para la gestión universitaria: ¿quiénes son?, ¿qué hacen?

En relación con los procesos internos de las universidades estatales, quienes fueron entrevistados identifican una *tensión* en la implementación de diversos procesos de gestión durante las últimas décadas. Esta tensión es enunciada como la contraposición de dos culturas institucionales presentes en la universidad: la académica y la administrativa, donde se inserta el nuevo equipo de profesionales en la gestión universitaria. Esta tensión significaría un desafío para las instituciones al modernizar su gestión. En relación con lo anterior, tanto la cultura académica como la administrativa son percibidas como dos líneas distintas de desarrollo de la universidad. Esta diferenciación se produciría debido al reconocimiento de una naturaleza de funciones diversas o división institucional del trabajo, que dificulta una visión comprehensiva de ambas culturas institucionales.



“¿Dónde se produce esta disociación? Cuando pertenecemos a distintas líneas de la universidad. Académicos versus la parte administrativa-económica, ahí te encuentras con una especie de maquinaria, con todo tipo de personajes en realidad” (Profesional o académico de Vinculación con el Medio, de ahora en adelante VcM).

Las funciones de gestión, independiente de la tensión con el ámbito académico, parecen penetrar en el funcionamiento general de la universidad, permeando todas sus actividades por medio de procedimientos de autoevaluación y autorregulación permanente, además del acompañamiento de procesos estrictamente académicos. No obstante, para quienes fueron entrevistados, estos nuevos procedimientos de gestión deben tomar en cuenta la sensibilidad del equipo de académicos y funcionarios al momento de buscar cambios en la cultura de las instituciones.

“Eso implica ya un cambio de estructura, de cultura, de mejora continua y te involucra un cambio paradigmático fuerte, porque tienes que entrar en la cultura de la autoevaluación permanente, de la autorregulación permanente, de tener a la vista las herencias de las acciones, los indicadores de tus acciones. Es un cambio de *switch* que va de la mano con todo lo que tú me planteabas que va alrededor. Entonces, lógicamente que en esa mirada tenemos que trabajar en preparar la sensibilización para el cambio con los funcionarios, que no es un tema menor” (Directivo VcM).

Este cambio en la cultura institucional tradicional es identificado como un factor decisivo dentro de la promoción de la gestión. Abordar las resistencias presentes en los diversos estamentos es relevante para instalar procesos de seguimiento, evaluación y medición de resultados. En el marco de este complejo proceso de cambio institucional, se produciría una diferenciación, según el grupo de entrevistados, donde quienes poseen funciones de gestión se identifican como un cuerpo de profesionales orientado a direccionar la cultura académica por medio del seguimiento de resultados, y de influencia sobre el liderazgo del rector mediante la entrega de información centralizada para la toma de decisiones.

“Entonces yo te diría que pasa por esta disciplina interna, también por decisiones estratégicas de los distintos grupos de investigación y obviamente por el soporte que, de una u otra forma, nosotros como Vicerrectoría también les damos. Porque a veces no les gusta escucharlo, pero a nosotros nos toca hacer como la gestión política, pero bueno yo les digo: ‘la que le da explicaciones al Rector soy yo no ustedes po’, entonces vamos trabajando en conjunto. Entonces yo diría que ha habido como un cambio de actitud también de los colegas y que ya no les importa estar fuera, si ellos no tienen que estar sentados en sus escritorios” (Profesional o académico VcM).

En esta dirección, la diferenciación entre estamentos no solo es identificada desde el conjunto de profesionales ajenos a la cultura académica tradicional, sino también,

desde aquel grupo de académicos que ha ido, por diversos motivos, ocupando cargos de gestión dentro de las universidades. Esto les ha permitido percibir la diferencia de sus funciones y las nuevas responsabilidades de gestión, debido principalmente al reconocimiento de una nueva mirada hacia la universidad como un todo y no solo desde una tarea en particular.

“Bueno, me pareció un desafío interesante, si bien, me encanta la docencia y la echo de menos, o la academia en realidad, porque también me gusta mucho la investigación y hago también un poco de investigación, pero me parecía un desafío interesante y la verdad ha cumplido con las expectativas porque ves la universidad desde otra dimensión, ves las relaciones entre esta universidad y otras desde otra dimensión, conoces gente, aprendes un montón, otra cosa. La gestión de la educación superior es otra cosa, diferente a la academia, pero entretenido” (Directivo VcM).

Pero se reconoce que las nuevas labores de gestión asumidas por el equipo académico con antecedentes investigativos tendrían un impacto directo en sus líneas profesionales, que dificultarían continuar en esta trayectoria. Este hecho se evidencia tanto en la cita anterior como en la que sigue, pues optar por cargos de gestión presenta un costo para las carreras profesionales académicas.

“(…) es algo que también les favorece en su carrera como también lo de la gestión porque aquí cuando a usted le dan un cargo de gestión muere el área académica y no tiene el mismo impacto que haberse dedicado todo ese tiempo a hacer investigación, pero no es un tema solo de esta universidad es un tema de todas las universidades” (Directivo VcM).

La diferenciación del equipo de profesionales abocados a la gestión en relación con otros estamentos de la universidad, junto a su reconocimiento profesional, es realizada por medio de la identificación de las funciones asociadas a estos, entre las que destacan las de coordinación. Dichas funciones tendrían relación con aquellas actividades que buscan (1) dar coherencia institucional a todas las áreas descentralizadas de la universidad, y (2) aquellas que instan a una centralización de información de estas unidades descentralizadas, para permitir a los cuerpos directivos tomar decisiones institucionales.

“¿Cuál es la función de la coordinación? Bueno, realiza seguimiento a las actividades y acciones que se desarrollan descentralizadamente en la universidad, levanta información del desarrollo y resultado de esta, y además supervisa que esta se encuentre bajo los lineamientos institucionales, el marco estratégico... en función de las funciones que tiene la coordinación y del funcionamiento de la institución (...) y a la vez nosotros lo que hacemos es centralizar esta información para tener información a nivel institucional, datos estadísticos, información que por

supuesto sirva para la toma de decisiones” (Profesional o académico VcM).

En este sentido, el grupo entrevistado enuncia aquellas funciones que deben llevar a cabo como profesionales en la gestión universitaria. Dentro de ellas se cuenta la búsqueda de coherencia institucional por medio del plan de desarrollo de la universidad, donde cada línea de actividad reporta sus acciones de manera coherente al plan de desarrollo. De esta forma, una de las principales acciones para la coherencia institucional es dotar de instrumentos de planificación a todas las áreas descentralizadas de la universidad mediante una planificación general que oriente las acciones particulares de facultades, institutos o unidades de diversa índole. Al respecto, se puede constatar una imbricada relación entre las tareas de coordinación y el aseguramiento de la coherencia institucional. Esta relación está mediada por la aplicación de instrumentos de planificación estratégica, como los “lineamientos institucionales”, “marcos estratégicos”, “planes de desarrollo” y “planes de desarrollo institucional” (PDI) mencionados por el grupo de entrevistados.

“El plan de desarrollo es el plan maestro que marca la pauta para que todas las líneas de la universidad, llámese pregrado, vinculación con el medio, investigación, gestión institucional; desarrollen un plan de trabajo anual para tributar y cumplir los objetivos que declaramos en ese plan de desarrollo. De alguna manera viene a estar en concordancia con lo que te digo, mis tres direcciones, bien marcadas en sus tareas, vienen a tributar y a estar en concordancia con este plan de desarrollo (...) O sea, desde la perspectiva del posgrado, desde la perspectiva de la investigación básica y desde la perspectiva de la investigación aplicada” (Directivo VcM).

La constitución de estos instrumentos de planificación es valorada positivamente por quienes fueron entrevistados, así como la concreción de modelos de gestión que dotan de coherencia al quehacer institucional, y que orientan las acciones tanto del equipo académico como del grupo de profesionales vinculados a las labores de gestión. Esto, gracias a las transformaciones recientes experimentadas por las universidades.

“Fundamentalmente, el gran aporte que tiene este modelo de gestión es que viene a ordenar, a sistematizar y le entrega políticas de acción definiendo cuáles son los campos de acción, alineados al PDI de la institución. Ahora tengo clarito yo, cuáles son los ámbitos en los cuales me desarrollo, de acuerdo con los lineamientos generales de la institución y de acuerdo con la mirada regional en la que está inserta la universidad. Y no como cuando llegué que yo... qué hago... entonces ya tengo un marco de referencia que está decretado, que está co-creado por nosotros y que obviamente nos sirve para alinear todas nuestras actividades de desarrollo y de políticas” (Directivo VcM).

Como se señaló, otra de las funciones del equipo de profesionales en gestión es dotar de información a los cuerpos directivos para la toma de decisiones. En este sentido, los

propios cuerpos directivos reconocen la necesidad de acompañar sus labores con profesionales especialistas en temas administrativos y financieros, debido a la magnitud de las actividades y a la complejidad de abordarlas de manera adecuada.

“Y sobre todo rodearse de gente experta porque el manejo financiero y administrativo es complejo. Yo aprendí a manejar las finanzas. Nunca pensé que había que estar día a día en esto y tenemos que estar día a día” (Rector/a).

Este “rodearse de gente experta” ocurre por medio de la creación de instancias organizacionales encargadas de producir, almacenar y distribuir información y recursos a las diversas áreas de la universidad, con el objetivo de perfilar procesos institucionales generales que permitan dotar de información a directivos y de marcos de acción al grupo de académicos. Esta producción de información para la toma de decisiones condiciona los mecanismos de reporte de desempeño y cumplimiento de objetivos de las diversas unidades de la universidad.

“Y, por otro lado, producto de mi gestión, creamos una plataforma digital al servicio de toda los departamentos, centros e institutos, en donde ellos pudieran poblar con las actividades, para ir dejando registro, para ir levantando indicadores, que ese va a ser el gran tema del 2018 y para ir viendo los indicadores de satisfacción, cobertura e impacto” (Profesional o académico VcM).

En este sentido, las funciones que definen el rol de este nuevo grupo de profesionales en la gestión de las universidades del Estado son la coherencia institucional y la institucionalización de unidades centralizadas para abordar el financiamiento asociado a funciones estratégicas. Entre las tareas que destacan en esta materia está la instalación de capacidades para responder a eventuales cambios en los escenarios de financiamiento.

“No hay claridad con respecto a lo que va a significar eso entorno a los aranceles regulados, los aranceles diferenciados, los ingresos que vamos a tener para poder proyectar gestión. Y por eso nosotros hemos definido ahora un sistema de dirección estratégico que va a regirnos desde el año 2017 hasta el 2022 que es el sistema de proyección de las acciones que tenemos en base a nuestras fortalezas y a los escenarios consolidados” (Directivo VcM).

Junto con esta definición, el grupo de entrevistados valora positivamente estas funciones, las que asocian a impactos en el mejoramiento y fortalecimiento institucional, y cuya mejor expresión sería su crecimiento sistemático y la mayor oferta de carreras que provee la universidad.

“(…) le di institucionalidad al tema de la estrategia y la administración de los recursos y creo que también la vicerrectoría de asuntos económicos y desarrollo institucional. También se creó en estos periodos una dirección de aseguramiento de la calidad que no estaba anteriormente, que se dedica a supervigilar todos los procesos de acreditación de las carreras, de los posgrados y

de la institución. Cosas como esas que son internas y que quizás no se ven en la luz pública han hecho que la universidad esté creciendo en cuanto a orgánica, en cuanto a institucionalidad y también en cuanto a carrera” (Directivo VcM).

De esta forma, el crecimiento de las universidades es visto como una complejización, pero en dirección a construir una trayectoria de mejoramiento que, por diversos motivos, se encontraría muy asociada al crecimiento del aparato administrativo y de gestión en las universidades, lo cual se ve reflejado en la creación de unidades cuyo foco está puesto en la coordinación institucional, la sostenibilidad económica y el aseguramiento de la calidad. Sin estas unidades administrativas, económicas y burocráticas no sería posible dar respuesta a desafíos de la complejización y mejoramiento universitario.

“Y una universidad más compleja (...) en los próximos años significa eso, crecer, tener más personal, más académicos, más investigadores. Por lo tanto, significa tener mayor aparataje administrativo y mayor aparataje administrativo significa mayor burocracia, mayores pasos a seguir, mayores fiscalizaciones. Pero creo yo, insisto, que si mejoramos esa parte seríamos mejores universidades; más efectivas resolviendo temas más rápidamente” (Directivo VcM).

En síntesis, las diversas funciones de este nuevo equipo de profesionales en las universidades están directamente asociadas al crecimiento y a la mejora de las instituciones. Junto con ello, el conjunto de entrevistados identifica un proceso de diferencias institucional desde las funciones administrativas de la universidad respecto a la cultural académica tradicional, debido a su creciente proceso de complejización y a la labor decisiva de sus actividades en la toma de decisiones de los cuerpos directivos. Este proceso de diferenciación trae consigo el reconocimiento de mecanismos propios de valoración institucional junto con trayectorias profesionales asociadas a otros factores de éxito o crecimiento ajenos al mundo académico.

#### 4.2. Dinámicas en la nueva gestión universitaria. ¿Gestión *en* la academia o gestión *para* la academia?

La incorporación de un nuevo equipo de profesionales para la gestión universitaria no está exenta de dificultades, tanto para el personal académico como para el propio grupo de profesionales que asume labores de gestión. Por una parte, esta unidad de profesionales promueve nuevos procedimientos de gestión en la academia, y por otra, el equipo de académicos considera que dichas funciones de gestión deben estar al servicio de sus objetivos académicos en docencia e investigación.

En este marco, el conjunto de entrevistados considera que una de las primeras dificultades que se visualiza para la incorporación de nuevas actividades laborales de gestión en las universidades, es la actual falta de preparación por parte del profesorado universitario en temas de administración, lo que les dificulta tener una mirada integral de la institución.

“Está en manos de personas que han sido profesores universitarios y que esa es su única preparación en la vida, es decir, no han sido preparados como administradores, no tienen la ética de administración y tampoco necesariamente una visión de la organización que están administrando, o sea, tienen más bien una lógica adjetiva (...)” (Profesional o académico VcM).

Ante las limitaciones formativas del grupo de académicos, el cual ha debido asumir tareas de administración dentro de las universidades, el grupo de entrevistados señala ejemplos de formación de posgrado en otros países que integran habilidades de administración, las cuales les permitirían incorporarse efectivamente en procesos de gestión y adaptarse a los acelerados cambios institucionales de las universidades.

“Lo que pasa también y es algo que he visto en otros países, y que acá se ve todavía súper lejos de ocurrir, es que también los programas doctorales están empezando en algunos casos, o del posgrado, más amplio, no necesariamente doctorales, están empezando a pensar no solamente en su ámbito súper específico de trabajo, sino que también están pensando en dotar a sus graduados de competencias genéricas fuertes (...) de diseño de procesos, de gestión de calidad, qué sé yo” (Profesional o académico VcM).

No obstante, si bien se valora desde el conjunto de entrevistados las habilidades de gestión, se reconoce en el equipo activo de académicos de las universidades una alta resistencia a incorporar habilidades de gestión en sus propias funciones. Esto resulta coincidente con la percepción de una diferencia entre objetivos académicos y objetivos de gestión, lo que queda reflejado respectivamente en las siguientes citas:

“Sí, hay dificultades, lo principal de toda gestión, la incapacidad de la gente de hacer gestión. Esa es la principal. Y el mal enfoque que tienen las personas de cualquier actividad, porque lo primero que piensan las personas es el recurso económico. Si pensarán primero en lo que van a hacer y después en el recurso, harían más cosas. Entonces no hacen más cosas porque siempre están pensando en los recursos económicos. Es un tema de gestión, yo creo, que la dificultad de la institución a través de sus académicos y todos sus organismos para hacer más gestión. Es una deuda” (Directivo VcM).

“Eso ralentiza la gestión, hace que todo sea más lento. El académico de por sí no entiende la lógica y no está pensado para que el académico entienda esa lógica y el académico no lo va a hacer nunca, no. Se supone que no tiene que estar haciéndolo, eso es lo mejor de todo, tiene que estar pensando, investigando, tiene que estar haciendo otras cosas” (Profesional o académico VcM).

Por otro lado, el mundo académico considera que la gestión en las universidades no es igual a la aplicada en otras instituciones docentes o empresas privadas. Por este motivo, a diferencia del grupo de profesionales de gestión, el personal académico considera que es la gestión la que debe reconocer la cultura académica de la universidad y adoptar los objetivos que esta cultura institucional ha venido desarrollando en las instituciones. Por lo tanto, dotarse de lógicas de gestión ajenas a la académica conllevaría un peligro; cuestión que tendría un impacto en la calidad de la propia actividad universitaria.

“Yo creo que más bien la dificultad está en que haya una lógica de gestión que sea ajena a la lógica académica y eso para mí siempre ha sido un peligro (...) Pero que los criterios no sean criterios académicos, eso yo creo que sí es un peligro. Porque ahí tú comienzas a decir, le dice al médico: ‘mire yo quiero que usted me produzca tanta plata en solicitud de exámenes, ya, y no me importa que el examen esté indicado o no esté indicado, yo quiero que usted me produzca tanto dinero en exámenes que me pida’. Entonces ahí ya la medicina pasó a segundo plano... entonces en base a indicadores y todas estas cosas, se presta para que se pierda la parte propiamente académica” (Rector/a).

En síntesis, se puede reconocer un consenso transversal entre los actores entrevistados, por reconocer la ausencia de formación de la dotación de académicos para labores de gestión universitaria. Además, el conjunto de entrevistados no coincide en la valoración respecto a la centralidad de la gestión en las universidades del Estado. Por un lado, el conjunto de nuevos profesionales percibe que la resistencia del grupo de académicos afecta negativamente la gestión y, por otro, el equipo de académicos considera que la gestión debe servir a los procesos académicos.

## 5. Discusión y conclusiones

En línea con el informe de Evaluaciones de Políticas Nacionales de Educación en Chile elaborado por la OCDE (2017), se reconoce la importancia de los órganos de gestión en las universidades estatales, los que, como refleja este estudio, son valorados positivamente dentro del quehacer institucional, pues permiten responder a la amplitud de desafíos que enfrenta actualmente el sistema de educación superior.

Por ello, las áreas de gestión de las universidades necesitan convertirse en unidades profesionales, lideradas por personas calificadas y especializadas (OCDE, 2017), y que se responsabilicen de diversas funciones; entre ellas, generar las instancias institucionales para producir, almacenar y distribuir información desde y hacia todas las áreas de la universidad con el fin de dotar de evidencia a los tomadores de decisiones, proceso en el que debe resaltar la figura de liderazgo de la rectoría. Así como también, funciones de coordinación y de aseguramiento de la coherencia interna por medio del perfeccionamiento de planes de desarrollo institucional, los que se han vuelto esenciales para direccionar estratégicamente las áreas y acciones de la universidad.

Estas unidades profesionales, especializadas en la gestión universitaria, se han convertido en un cuarto estamento que ha permitido a las universidades estatales dar respuesta rápida a la tendencia de una *nueva gestión pública*; tendencia caracterizada por procesos de seguimiento y evaluación de resultados, ya no mediante un mandato directo sino que por medio de señales indirectas como objetivos estratégicos, de mecanismos de financiamiento, de aseguramiento de la calidad y áreas específicas de fortalecimiento. Lo anterior se encuentra mediado por una cultura de competencia y su correlato en mecanismos de comparación entre instituciones como la productividad científica, la acreditación institucional y la ubicación dentro de ranking estandarizados.

Por esto, en una primera instancia se reconoce que para llevar a cabo programas y proyectos académicos exitosos por las universidades, estos deben ser armonizados con políticas administrativas modernas que impulsen un permanente desarrollo institucional bajo indicadores que permitan trazar los avances y corregir deficiencias. En definitiva, generar un marco de operaciones que entregue un orden, reduciendo la incertidumbre, con grados de flexibilidad que faciliten reaccionar de manera óptima a las permanentes contingencias que puede tener la institución, tales como movilizaciones estudiantiles, demandas internas, disputas entre grupos de poder, etc.

Sin embargo, en una segunda instancia queda en evidencia que esta nueva lógica de funcionamiento de las universidades estatales, que responde a las señales de un sistema de educación superior diseñado dentro de reglas de competitividad, que incorpora procedimientos y herramientas del mundo privado, no está exenta de dificultades. Precisamente porque las universidades, como organizaciones complejas y con tradiciones históricas particulares, poseen un tipo de gestión distinta a la de organizaciones privadas e incluso de carácter público. Por ello, si bien se reconocen los aportes hacia una administración eficaz y eficiente respecto a los múltiples objetivos de las universidades, una gestión pertinente debe reconocer las culturas académicas e institucionales que se han arraigado fuertemente en cada uno de sus miembros, e inclusive en quienes han venido a integrar este cuarto estamento a cargo de los procesos de gestión de la universidad.

El cambio en la gestión universitaria y la relevancia de este cuarto estamento a cargo de la institución, ha sido catalizado en las universidades estatales tanto por fuerzas externas como internas. Un proceso que, como en toda organización humana, es esperable que presente resistencias por parte de personas o grupos, tal como se evidenció en el conjunto de académicos frente a la incorporación de nuevas exigencias administrativas, y frente al grupo de nuevos profesionales para la gestión universitaria. Se entiende, a su vez, que los cambios dentro de las organizaciones no son solo de estructuras o de procesos, sino de personas que ven alteradas sus relaciones de poder, estabilidad de roles y satisfacción individual. En este sentido, será necesario que quienes tomen decisiones en las universidades impulsen una comprensión de las trayectorias que viven las personas sometidas a estos cambios, y desde aquí se analicen mecanismos que reduzcan las barreras que impiden la aceptación y validación de estos cambios.

Entonces, una mirada estratégica, mediada por procedimientos transparentes y estandarizados, satisface las exigencias cada vez más numerosas a las que se han sometido las universidades. No obstante, una mirada académica e idiosincrática es imperativa para que se mantenga intacta la línea que separa a las universidades estatales de la empresa privada.



Una mirada meramente administrativa de las responsabilidades de las universidades frente a la sociedad, que son mucho más complejas y dificultosas de satisfacer que cualquier indicador, requiere contar con una perspectiva académica y ética que incluya a toda la comunidad universitaria, ya que estas instituciones están llamadas a desarrollar una reflexión crítica de su entorno, de formación ciudadana y de profesionales conscientes de la importancia que reviste para la sociedad el desarrollo de sus competencias. Entonces, una de las preguntas que excede los límites de este estudio y que urge responder es: ¿cómo diseñar modelos de gestión para universidades estatales chilenas que respondan adecuadamente a las necesidades de la sociedad con elevados estándares de excelencia y que, además, consideren la historia y cultura académica de cada institución?

En este contexto, este cuarto estamento que se ha conformado a partir de un grupo de profesionales para cumplir con variadas funciones administrativas dentro de la organización universitaria, entre las que se cuentan el uso óptimo de recursos, el mejoramiento de procesos para una mayor eficiencia institucional, el asesoramiento y entrega de evidencia para la toma de decisiones de rectores, además de responder a las exigencias de *accountability* que ha establecido el Estado, tendrá el desafío de incorporar estas funciones a la realidad interna de la universidad, si se considera que estas instituciones han desarrollado a lo largo del tiempo sus propias culturas, lo que las hace poseer una identidad propia, única y no duplicable.

Por ello, la creciente centralidad de las funciones de gestión y el posicionamiento de un nuevo grupo de profesionales para la gestión universitaria no debería ser accidental sino guiada. Es decir, reflexionada dentro de cada institución de acuerdo con las limitaciones y fortalezas que emanan de sus propios rasgos históricos y territoriales. A partir de esto, las instituciones lograrían alinearse, mediante este cuarto estamento y desde la propia identidad institucional, a la serie de exigencias que se ha detallado a lo largo del presente documento.

Como se ha mencionado, este estudio tiene la limitación de haber sido elaborado a partir de información recolectada de un estudio mayor, cuyo foco de indagación no fue la gestión universitaria ni la integración de un cuarto estamento abocado a las tareas de gestión en las universidades estatales, sino que describir el fenómeno del conjunto de nuevos profesionales para la gestión universitaria, quiénes son y cuáles son sus funciones.

Se busca resaltar la fuerza de los datos empíricos que muestran una tensión entre las culturas académicas y de gestión al interior de las universidades estatales, e informar sobre la relevancia de este equipo de profesionales al indagar la realidad de estas instituciones, el cual es un tema con pocos antecedentes investigativos para la realidad nacional o abarcado soslayadamente dentro de reflexiones teóricas respecto del sistema universitario.

Por tanto, este estudio es el punto de inicio a partir del cual se puede establecer una serie de desafíos para investigaciones futuras como parte de las responsabilidades del Estado por medio del Ministerio de Educación, con el propósito de apoyar a las instituciones de educación superior estatales.

¿Quiénes son y qué perfiles poseen estos nuevos cargos profesionales para la gestión universitaria?, ¿cuáles son las trayectorias profesionales que los llevó a asumir este tipo de funciones?, ¿en qué se diferencian con otros estamentos universitarios?, ¿cómo se

diferencia este nuevo equipo de profesionales de las distintas instituciones, en relación, por ejemplo, a su propiedad, complejidad y territorio?, ¿cómo se distribuye el poder al interior de las universidades entre los distintos estamentos para guiar los designios de la universidad?, ¿cómo se insertan en las dinámicas de la comunidad universitaria y cómo impactan en la cultura institucional? Estas son ejemplos de preguntas que deberán ser respondidas en futuros estudios.

## Referencias

- Acosta Silva, A. (2002). *Gobierno y gobernabilidad universitaria: ejes para una Discusión*. México: CRIM-UNAM.
- Anderson, G. y Herr, K. (2015). New public management and the new professional educator: Framing the issue. *Education Policy Analysis Archives* 23(84). <http://dx.doi.org/10.14507/epaa.v23.2222>.
- Baldrige, J. V. (1980). Organizational Characteristics of Colleges and Universities. En J. V. Baldrige and T. Deal (Eds.), *The Dynamics of Organizational Change in Education*. Berkeley CA: McCutchan Publishing.
- Banco Mundial (2017). *Fortalecimiento de las Universidades Estatales en Chile*. Documento para uso oficial.
- Brunner, J. J. (2006). *Impactos de los cambios en la gestión Universitaria*. Presentación Tendencias Internacionales y transformaciones en Educación Superior. Santiago, 11 octubre 2006.
- Brunner, J. J. (2009). Mercados, instituciones y políticas en la educación superior chilena. *Revista Temas N° 57*, 52-59.
- Brunner, J. J. (2011). Gobernanza universitaria: Tipología, dinámicas y tendencias. *Revista de Educación* 355, 137-159.
- Brunner, J. J. (2015). Medio Siglo de Transformaciones de la Educación Superior Chilena, Un Estado del Arte. In A. Bernasconi (Ed.), *La educación superior de Chile: transformación, desarrollo y crisis* (pp. 21-107). Santiago, Chile: Ediciones UC.
- Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (5ª Edición). México: Mc. Graw Hill.
- Clark, B. R. (1998). *Creating Entrepreneurial Universities*. Pergamon, Great Britan: Organizational Pathways of Transformation; IAU Press.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2000). *Universidad y Desarrollo. Proyecto Latinoamericano*.
- Comisión Nacional de Acreditación (CNA). (2007). *Rentabilidad privada de la educación superior*. Working Paper. Santiago: Comisión Nacional de Acreditación.
- Comisión Nacional de Acreditación (CNA). (2016). *La Comisión Nacional de Acreditación sobre el aseguramiento de la calidad en el contexto de la reforma al sistema*.
- Corrigan, P. and Sayer, D. (1985). *The Great Arch: English State Formation as Cultural Revolution*. Oxford: Basil Blackwell.

- De Boer, H. y File, J. (2009). *Higher Education governance reforms across Europe*. Bruselas: European Centre for Strategic Management of Universities.
- Denhardt J. & Denhardt, R. (2011). *The new public service: Serving, nor steering*. Armonk, N.Y.: M. E. Sharpe.
- Duryea, S. (2003). *Latin American Labor Markets in the 1990s, Deciphering the Decade*. Research Department Working Paper. Interamerican Developing Bank.
- Emerson, W., Alves, H., Raposo, M. 2011. The process of change in university management; from the "Ivory Tower" to entrepreneurialism. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*. Nº 33, pp 124- 149.
- Exworthy, M. & Halford, S. (1999). *Professionals and the new managerialism in the public sector*. Philadelphia, PA: Open University Press.
- Fernández, E. (2009). Cambio de paradigma en la gestión de instituciones de educación superior. En *Desafíos y perspectivas de la dirección estratégica de las instituciones universitarias*. Chile: Ediciones CNA-CHILE.
- Fuentes Chávez, M. (1994). *Tecnologías sociales, Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional*. Arequipa: Universidad Católica Santa María.
- Gaete, M. y Morales, R. (2011). Articulación del Sistema de Educación Superior en Chile: posibilidades, tensiones y desafíos. *Revista Calidad de la Educación Nº 35*, 51-89.
- Garbanzo Vargas, G. M. y Romero Estrada, F. (2013). Desafíos y Problemáticas de la Gestión Universitaria en el sistema de la educación superior pública, aspectos a considerar en la región centroamericana. *Revista Gestão Universitária na América Latina 6(2)*, 231-258.
- Harvey, L. (2004). *Analytic Quality Glossary, Quality Research International*. Disponible en: <http://www.qualityresearchinternational.com/glossary/>.
- Hood, C. (1995). Contemporary Public Management: A New Global Paradigm? Public Policy and Administration. In Michael Hill (Ed.), *The Modern Policy Process: A Reader* (2ª Edición). London: Prentice Hall.
- Lockwood, G. (1985). Universities as Organizations. In G. Lockwood and J. Davies (Eds.), *Universities: The Management Challenge* (12-23). Windsor: Society for Research in Higher Education/NFER-Nelson Publishing.
- Lolas, F. (2006). Sobre modelos de gestión universitaria. *Calidad de la Educación Nº 24*, 37-44.
- López Zárate, R. (2013). Percepciones de académicos, directivos y funcionarios sobre la legitimidad y el liderazgo de los rectores de las Universidades Públicas mexicanas. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*. Disponible en: [www.redalyc.org/articulo.oa?id=14027703007](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14027703007)> ISSN 1405-6666.

- Lin, Z. (2006). Environmental determination or organizational design: An exploration of organizational decision making under environmental uncertainty. *Simulation Modelling Practice and Theory* 14 (2006) 438–453.
- Marginson, S. y Considine, M. (2000). *The Enterprise University*. Melbourne: Cambridge University Press.
- Martínez, R. (2000). *Evaluación de la Gestión Universitaria*. Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU). Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación Argentina.
- Mas Torelló, O. (2011). El profesor universitario: sus competencias y formación. *Revista de currículum y formación del profesorado*.
- McCourt, W. (2013). *Models of Public Service Reform: A Problem-Solving Approach*. Policy Research Working Paper, N° 6428. Washington, D. C.: The World Bank.
- Medina, F., Rojas, M., Bizppzero, y L., Hermo, J. (2008). *Contexto Global y Regional de la Educación Superior en América Latina y el Caribe*. IESALC-UNESCO. Disponible en [www.iesalc.unesco.org.ve](http://www.iesalc.unesco.org.ve).
- Meléndez Guerrero, M. A., Solís Pérez, P. C. y Gómez Romero, J. G. I. (2010). Gobernanza y gestión de la universidad pública. *Revista de Ciencias Sociales* XVI(2), 210-225.
- Ministerio de Educación, Centro de Estudios (2017). Una nueva tipología institucional de Investigación, Desarrollo e innovación (I+D+i) en las universidades chilenas. *Documento de trabajo N° 9*. Disponible en: <https://centroestudios.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/100/2017/06/DOCUMENTO-DE-TRABAJO-9-FINAL.pdf>.
- Minogue, M. (2001). The Internationalization of New Public Management. In W. McCourt and M. Minogue (Eds.), *The Internationalization of Public Management: Reinventing the Third World State* (1-19). Cheltenham: Edwin Elgar.
- Mora, J. G. y Vieira, M. J. (2007). *Governance and organizational change in higher education: barriers and drivers for entrepreneurialism*. Valencia: Centre for the Study of Higher Education Management (CEGES), Valencia University. Disponible en: <http://www.univnova.org/documentos/documentoampliado.asp?id=156&a=4>.
- Olsen, J. P. (2009). Democratic Government, Institutional Autonomy and the Dynamics of Change. *West European Politics* 32(3), 439-465.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). (1998). *Declaración mundial sobre la educación superior en el siglo XXI: visión y acción*.

- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). (2000). *Proyecto Regional para América y el Caribe*.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2017). *Evaluaciones de Políticas Nacionales de Educación: Educación en Chile*.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2018a). *“Lo público” y lo “estatal” en las Universidades Estatales Chilenas: Informe Final*. Santiago de Chile.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2018b). *Vinculación con el medio en las universidades estatales: Informe Final*. Santiago de Chile.
- Reed, M., Lynn M. y Glen J. (2002). Introduction. En Amaral Alberto, Glen A. Jones y Berit Karseth (Eds.), *Governing Higher Education: National Perspectives on Institutional Governance*. Dordrecht, Países Bajos: Kluwer Academic Pub.
- Robbins, S. (2005). *Administración*. México: Editorial PRENTICE HALL/Pearson Educación.
- Rodríguez, R. (2001). *La universidad latinoamericana y el siglo XXI: Algunos retos estructurales*. Buenos Aires: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.
- Scott, W. (1992). *Organizations: Rational, Natural and Open Systems* (3ª Edition). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Stock, M. (2004). Steuerung als Fiktion. Anwendungen zur Implementierung der neuen Steuerungskonzepte an Hochschulen aus organisationssoziologischer Sicht. En *Die Hochschule Journal für Wissenschaft und Bildung*, N° 04(1), 13 Jahrgang, 30-48.
- Strauss, A. y Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Editorial Universidad de Antioquia.
- Tahar, S., & Boutellier, R. (2013). Resource allocation in higher education in the context of new public management. *Public Management Review*, 15(5), 687-711.