Universiteit Leiden
The Netherlands

Universidades privadas independientes en Chile: ciclo de vida, comportamiento organizacional e inserción en el sistema de educación superior

Bravo Rojas, M.

Citation
Bravo Rojas, M. (2022, April 12). *Universidades privadas independientes en Chile: ciclo de vida, comportamiento organizacional e inserción en el sistema de educación superior*. Retrieved from https://hdl.handle.net/1887/3283422

Version:	Publisher's Version
License:	Licence agreement concerning inclusion of doctoral thesis in the Institutional Repository of the University of Leiden
Downloaded from:	https://hdl.handle.net/1887/3283422

Note: To cite this publication please use the final published version (if applicable).

Universidades Privadas Independientes en Chile

Ciclo de vida, comportamiento organizacional e inserción en el sistema de educación superior

Mauricio Bravo

Universidades Privadas Independientes en Chile
Ciclo de vida, comportamiento organizacional e inserción en el sistema de educación superior

Proefschrift

ter verkrijging van
de graad van doctor aan de Universiteit Leiden,

op gezag van rector magnificus prof.dr.ir. H. Bijl,

volgens besluit van het college voor promoties

te verdedigen op dinsdag 12 april 2022

klokke 16.15 uur

door

Mauricio Alejandro Bravo Rojas
geboren te Santiago (Chili)
in 1979

Promotores: Prof.dr. P. Silva
Prof.dr. J.J. Brunner (Universidad Diego Portales, Chili)

Promotiecommissie: Prof.dr. E. Amann
Prof.dr. C. Kay (Erasmus Universiteit / ISS)
Prof.dr. C. Peña (Universidad Diego Portales, Chili)
Mw.Dr. S. Valdivia Rivera

Contenido

Prefacio x

Introducción 1

Capítulo 1 16

Universidades privadas independientes: 16

Ciclo de vida, consolidación y efectividad organizacional 16

1.1 Diversidad institucional de los sistemas contemporáneos de ES 18
1.1.2 Factores de diversificación de los sistemas de ES: Consenso internacional 27
1.1.1 Factores de diversificación de los sistemas de ES: Revisión de la literatura 31
1.1.2 Privatización y tipologías universitarias institucionales 39
1.2 Consolidación institucional de las universidades privadas 44
1.2.1 Ciclo de vida de las organizaciones 44
1.2.2 Factores de consolidación universitaria 48
1.2.2.1 Cumplimiento de las funciones académicas 51
1.2.2.2 Gobierno universitario efectivo 54
1.2.2.3 Modelo de negocios para la sustentabilidad 57
1.2.2.4 Reconocimiento público y estatus de mercado 60
1.3 Síntesis del marco conceptual 64

Capítulo 2 UPI en Chile, 1842-2021: un análisis histórico-organizacional 66

2.1 Construcción histórica de la universidad 66
2.2 Desarrollo de las universidades privadas 69
2.3 Evolución del sistema universitario privado independiente en Chile 81
2.3.1 Nacimiento y formación: Reconocimiento legal (1981 al 1992) 83
2.3.2 Formalización y coordinación: autonomía institucional (1993 - 2004) 89
2.3.3 Consolidación y efectividad organizacional: acreditación institucional - 2005 al 2020 96

Capítulo 3 Universidad del Desarrollo: consolidación institucional y sello formativo emprendedor 113

3.1 Cumplimiento de las Funciones Académicas: Visión empresarial, libertad y autonomía 113
3.1.1 Nacimiento y formación (1990-1997): Universidad "boutique" y sus limitaciones para insertarse de manera exitosa en el mercado formativo 114
3.1.2 Formalización y coordinación (1997-2006): Inauguración de la sede Santiago y la Facultad de Medicina 122
3.1.3 Consolidación y efectividad organizacional (2007-2020): Globalización, innovación e investigación 128
3.2 Gobierno Universitario Efectivo: Estructura participativa y flexibilidad en toma de decisión .. 135
3.2.1 Nacimiento y formación (1990-1997): Balances de poder entre las decisiones académicas y administrativas 135
3.2.2 Formalización y coordinación (1997-2006): Rol corporativo de las autoridades superiores 139
3.2.3 Consolidación y efectividad organizacional (2007-2020): Formalización y nuevos órganos de gobierno 142
3.3 Modelo de Negocios Sustentable: Racionalidad económica como herramienta de sustentabilidad 144
3.3.1 Nacimiento y formación (1990-1997): Tensión entre burocratización y flexibilidad 145
3.3.2 Formalización y coordinación (1997-2006): Administración de disciplinas de mayor complejidad 149
3.3.3 Consolidación y efectividad organizacional (2007-2020): Mayor complejidad e incremento de su patrimonio 151
3.4 Reconocimiento Público y Estatus de Mercado: Prestigio con un proyecto rupturista e innovador 156
3.4.1 Nacimiento y formación (1990-1997): Capital de prestigio a través de la atracción de talentos 156

3.4.2 Formalización y coordinación (1997-2006): Facultad de Medicina como una señal para el mercado y el Estado 159
3.4.3 Consolidación y efectividad organizacional (2007-2020): Crisis reputacional y desarrollo de doctorados e investigación 160
3.5 Conclusiones generales del caso de estudio 162

Capítulo 4 Universidad de los Andes: Convergencia con la tradición universitaria 166

4.1 Cumplimiento de las Funciones Académicas: Modelo ecléctico de universidad de inspiración cristiana 166
4.1.1 Nacimiento y formación (1990-2001): El Opus Dei y la creación de la universidad 167
4.1.2 Formalización y coordinación (2002-2007): Rigurosidad para captar talento 172
4.1.3 Consolidación y efectividad organizacional (2008-2020): Convergencia con la tradición universitaria 176
4.2 Gobierno Universitario Efectivo: Estructura colegiada al servicio de un ambicioso proyecto de universidad 181
4.2.1 Nacimiento y formación (1990-2001): El liderazgo unipersonal como factor relevante para el nacimiento institucional 182
4.2.2 Formalización y coordinación (2002-2007): Intento de Balance entre el liderazgo unipersonal y los cuerpos colegiados 184
4.2.3 Consolidación y efectividad organizacional (2008-2020): Hacia un Gobierno Colegiado efectivo y funcional 188
4.3 Modelo de Negocios Sustentable: Racionalización del gasto para vivir, Endowment y donaciones para expandir 191
4.3.1 Nacimiento y formación (1990-2001): Donaciones y prescindencia de inmobiliarias relacionadas 192
4.3.2 Formalización y coordinación (2001-2007): El Endowment y su impacto en el desarrollo de la infraestructura 194
4.3.3 Consolidación y efectividad organizacional (2008-2020): Hacía un modelo de negocios autónomo y sustentable 197
4.4 Reconocimiento Público y Estatus de Mercado: Expresión del trabajo bien hecho como aporte a la sociedad chilena 201
4.4.1 Nacimiento y formación (1990-2001): El rol de los fundadores y del Opus Dei en la acumulación de capital reputacional 201
4.4.2 Formalización y coordinación (2002-2007): La Selectividad como señal de Prestigio para el Mercado 203
4.4.3 Consolidación y efectividad organizacional (2008-2020): La Convergencia con la tradición como señal de prestigio 205
4.5 Síntesis del caso de estudio 207

Capítulo 5 Universidad Diego Portales: desarrollo privado y espacio público 212

5.1 Cumplimiento de las Funciones Académicas: pluralismo, tradición e innovación 212
5.1.1 Nacimiento y formación (1982-1993): Tensión entre sello empresarial exclusivo y otras disciplinas 213
5.1.2 Formalización y coordinación (1994-2004): Mayor libertad y avance en los sellos institucionales 220
5.1.3 Consolidación y efectividad organizacional 2005-2020: El plan estratégico de Carlos Peña 223
5.2 Gobierno universitario efectivo: balance de poder y tensión entre partes interesadas 229
5.2.1 Nacimiento y formación (1982-1993): Tensión entre el rector y sus decanos 229
5.2.2 Formalización y coordinación (1994-2004): Carlos Peña y su Plan de Desarrollo 232
5.2.3 Consolidación y efectividad organizacional (2005-2020): De un gobierno colegiado a un gobierno corporativo 236
5.3 Modelo de Negocios Sustentable: los desafíos de la masificación 241
5.3.1 Nacimiento y formación (1982-1993): El ideal de independencia y autonomía económica 241
5.3.2 Formalización y coordinación (1994-2004): Fuerte expansión con el aval del Banco Mundial 243
5.3.3 Consolidación y efectividad organizacional (2005-2020): Los desafíos de la gratuidad .. 245
5.4 Reconocimiento Público y Estatus de Mercado: tradición y convergencia 249
5.4.1 Nacimiento y formación (1982-1993): Estatus a través de mayor pluralismo 250

5.4.2 Formalización y coordinación (1994-2004): La importancia de influir en la agenda pública 251
5.4.3 Consolidación y efectividad organizacional (2005-2020): Ingreso al Consejo de Rectores de Universidades de Chile 253
5.5 Conclusiones generales del caso de estudio 255
Conclusiones 260
Bibliografía 286
Samenvatting 301
Summary 307
Currículum Vitae 312

Tablas

Tabla 1.1: Diferenciación institucional de los sistemas de educación superior en dos dimensiones 22
Tabla 1.2: Fuerzas de diversificación y/o diferenciación del sistema de ES 24
Tabla 1.3: Tipo de universidad según uso de su presupuesto 31
Tabla 1.4: Grados de privatización de la IES 36
Tabla 1.5: Categorías universitarias según su provisión, financiamiento y autonomía 37
Tabla 2.1: Matrícula y ocupación de vacantes UPI para periodo 1983-1989 84
Tabla 2.2: Matrícula UPI por área de conocimiento 1984-1990 87
Tabla 2.3: Proyectos FONDECYT presentados y aprobados según institución (1982-1988) 88
Tabla 2.4: UPI que obtienen su autonomía mediante proceso de examinación (1993-2006) 91
Tabla 2.5: UPI creadas entre 1980-1990 que obtuvieron autonomía por acreditación 92
Tabla 2.6: Años de vigencia previos al cierre de UPI en Chile 93
Tabla 2.7: Matrícula total UPI 1995-2000 94
Tabla 2.8: Cierre de universidades privadas independientes en Chile 2005-2020 100
Tabla 2.9: Matrícula que asiste a una UPI por quintiles de ingreso autónomo nacional 102
Tabla 2.10: Matrícula por área de conocimiento UPI 1984-2020 (%) 103
Tabla 2.11: Año de apertura de carrera de Medicina en UPI 103
Tabla 2.12: Oferta formativa UPI por grado académico (2005-2019) 104
Tabla 2.13: Nº docentes universitarios en UPI 1985-2020 104
Tabla 2.14: Nivel de calificación de académicos en UPI 1986-2020 105
Tabla 2.15: Dedicación docente en UPI 1986 - 2020 105
Tabla 3.1: Promedio PAA en total admisión primer año 1990-1996 118
Tabla 3.2: Matrícula de primer año 1990-1996 120
Tabla 3.3: Universidades examinadoras por carrera 122
Tabla 3.4: Indicadores Académicos Periodo 1995-2006 123
Tabla 3.5: Puntaje promedio de selección 1996-2006 124
Tabla 3.6: Composición Cuerpo docente, Estudiantes años 1995-2020 129
Tabla 3.7: Gastos efectivos destinados a la investigación 2012-2015 (M$) 132
Tabla 3.8: Puntaje promedio de selección 1996-2020 133
Tabla 3.9: Ejecución presupuestaria años 1993-1995 147
Tabla 3.10: Indicadores de Crecimiento Organizacional años 1995-2005 150
Tabla 3.11: Indicadores de Investigación año 2016 154
Tabla 4.1: Descripción General Año 2007 172
Tabla 4.2: Dotación Docente según Jornada Laboral 2006-2007 175
Tabla 4.3: Puntaje PSU de estudiantes matriculados en primer año 2005-2020 181
Tabla 4.4: Uso de Donaciones para periodo 2002- 2006 196
Tabla 4.5: Aporte Fiscal Indirecto periodo 2011-2016 198
Tabla 4.6: Donaciones respecto a ingresos totales en UPI 2011-2019 199
Tabla 4.7: Resultados prueba ENACOM 2003-2007 204
Tabla 4.8: Puntaje Ponderado PSU año 2012 205
Tabla 5.1: Evolución UDP 1983-1992 219
Tabla 5.2: Indicadores Institucionales 1983-2003 222
Tabla 5.3: Funciones del gobierno universitario y responsables año 2002 233
Tabla 5.4: Funciones del gobierno universitario y responsables 2020 238

Tabla 5.5: Monto de donaciones periodo 2001-2019 en UPI 244
Tabla 5.6: Ingresos periodo 2013-2018 (%) 246
Tabla 5.7: Egresos periodo 2013-2018 (%) 246

Figuras

Figura 1.1: Dimensiones de la opción autonomía-provisión 29
Figura 1.2: Triángulo de Coordinación Sistémica 33
Figura 1.3: Dimensiones de la opción público/privada 34
Figura 1.4: Estadios de desarrollo organizacional 47
Figura 1.5: Factores de consolidación universitaria 51
Figura 1.6: Esquema de opciones estratégicas de Universidades en Chile 62
Figura 2.1: Desarrollo histórico de las universidades privadas en Chile (1888-2010) 80
Figura 3.1: Estructura de gobierno universitario 1990-1996 136
Figura 3.2: Estructura gobierno universitario 1996-2006 140
Figura 3.3: Estructura organizacional Vigente 143
Figura 4.1: Organigrama Universidad de Los Andes 2007 186
Figura 4.2: Organigrama Institucional Universidad de Los Andes 2012 189
Figura 4.3: Organigrama Institucional Universidad de Los Andes 2017 191
Figura 5.1: Organigrama UDP 2002 233

Gráficos

Gráfico 2.1: Matrícula del sistema universitario chileno para el periodo 1985-2019 82
Gráfico 2.2: Ciclo de vida de organizacional de acuerdo con el marco legal vigente (1980-2012) 82
Gráfico 2.3: Inicio de reconocimiento legal de universidades privadas independientes en Chile 83
Gráfico 2.4: Composición socioeconómica de la matrícula de las UPI 1984 86
Gráfico 2.5: Proceso de obtención de autonomía UPI en Chile 90
Gráfico 2.6: Primera acreditación de UPI en Chile por año 97
Gráfico 2.7: Promedio histórico de áreas acreditadas de UPI en Chile 98
Gráfico 2.8: Promedio histórico de años acreditados de UPI en Chile 99
Gráfico 2.9: Promedio de puntajes de corte en ingreso a pregrado en UPI 2005-2020 101
Gráfico 2.10: Retención de estudiantes en primer año pregrado en UPI 2007-2019 102
Gráfico 2.11: Proyectos FONDECYT adjudicados según tipo de universidad (2007-2020) 106
Gráfico 2.12: Representación en ranking SCImago para periodo 2010-2018 108
Gráfico 2.13: Distribución de participación en ranking El Mercurio para periodo 2017 109
Gráfico 2.14: 15 mejores universidades según Ranking -Revista AméricaEconomía 2019 109
Gráfico 2.15: 15 mejores universidades Ranking-Grupo Universitas y El Mercurio 2019 110
Gráfico 2.16: Histórico titulados pregrado en universidades chilenas (1994-2019) 112
Gráfico 3.1: Tasa de académicos con magíster o doctorado según carrera 116
Gráfico 3.2: Promedio de años de experiencia docente 1991-1995 117
Gráfico 3.3: Matrícula promedio según dependencia de establecimiento origen 1990-1996 118
Gráfico 3.4: Matrícula por dependencia administrativa del colegio o liceo de origen 125
Gráfico 3.5: Docentes con grado de magíster, doctorado o especialidad médica 126
Gráfico 3.6: Docentes con grado de magíster, doctorado o especialidad médica 131
Gráfico 3.7: Matrícula según dependencia administrativa, colegio o liceo de origen 134
Gráfico 3.8: Crecimiento Infraestructura periodo 1990-1995 146
Gráfico *3.9:* Ejecución presupuestaria año 1995 146
Gráfico 3.10*:* Egresos Financieros año 1995 148
Gráfico 3.11*:* Evolución infraestructura 2005-2020 152
Gráfico 3.12: Evolución ingresos CAE periodo 2007-2017 153
Gráfico 3.13: Ingresos a través de fondos concursables para investigación ($M) 155
Gráfico 4.1: Puntajes PSU de Universidad de los Andes 2005-2007 173
Gráfico 4.2: Grados académicos de los docentes 2006-2007 174
Gráfico 4.3: Distribución de Jornadas de Académicos 2005-2020 176
Gráfico 4.4: Dotación docente según grado académico 2005-2019 177

Gráfico 4.5: Matrícula por programa de estudio periodo 2007-2019 179
Gráfico 4.6: Matrícula según dependencia y establecimiento educacional de origen 180
Gráfico 4.7: Matrícula UAndes según de grado académico 2007-2019 199
Gráfico 5.1: Tasa porcentual de académicos según titulación año 2003 222
Gráfico 5.2: Promedio PAA o PSU periodo 1999-2003 223
Gráfico 5.3: Tasa porcentual de académicos con grado de magíster o doctorado 2003-2020 224
Gráfico 5.4: Producción investigativa WoS y SciELO 225
Gráfico 5.5: Matrícula de pregrado según dependencia del establecimiento de origen 226
Gráfico 5.6: Número de programas y matrícula total 2007-2019 227
Gráfico 5.7: Puntajes promedio PSU de estudiantes de primer año 2003 - 2020 228
Gráfico 5.8: Matrícula según beneficios de créditos del Estado 247

Prefacio

Rudyard Kipling en su célebre poema llamado “Si” señala: “Si puedes forzar tu corazón, nervios y tendones para jugar tu turno mucho tiempo después de que se hayan gastado y así mantenerte cuando no queda nada dentro de ti excepto la Voluntad que les dice: “¡Resistid!” Sin duda, estas palabras representan una infinidad de emociones que zigzaguearon entre detenerme o avanzar en una etapa donde enfrenté pérdidas, duelos y renacimientos. Pude naufragar en este viaje durante la escritura de esta disertación, no obstante, conté con importantes personas que empujaron este barco y a quienes hoy les agradezco.

Agradezco a mis padres Arturo y Carmen, que con su ejemplo me enseñaron a emprender una y otra vez en la vida. A mis tres hijas Rocío, Laura y Leonor que han inspirado mi desarrollo personal y profesional para ofrecerles un mejor futuro y la esperanza de un Chile mejor.

Mis agradecimientos especialmente a Ernesto Silva y Eugenio Guzmán por confiar en mis capacidades profesionales y apoyar todos y cada uno de mis desafíos académicos; por darme las oportunidades para desarrollar todo mi potencial académico al servicio del bien común que promueve la Universidad del Desarrollo.

También expreso mi gratitud a mi tutor, el profesor Patricio Silva, por su permanente preocupación por el desarrollo de mi investigación y por guiarme con un efectivo pragmatismo, propio de la Universidad de Leiden. Agradezco también a mi co-tutor José Joaquín Brunner por su guía, apoyo y orientación, por compartir todos sus conocimientos y desafiarme constantemente para cumplir con el rigor de una tesis doctoral. Extiendo además mis sinceros agradecimientos a los profesores Andrés Bernasconi, Cristian Cox, Enrique Fernández, Oscar Espinoza y a todos los académicos que participan en el programa de doctorado en Educación Superior de la Universidad Diego Portales.

Le doy gracias a los fundadores, directivos y docentes de la Universidad de los Andes, Universidad Diego Portales y Universidad del Desarrollo que accedieron a ser entrevistados. Eso permitió reconstruir el ciclo organizacional de estas instituciones e identificar las decisiones y prácticas que implementaron para alcanzar la consolidación y efectividad organizacional en un breve periodo de tiempo. Sin duda, sus aportes serán muy valiosos para los desafíos que presentarán las nóveles universidades de Chile y Latinoamérica.

Una vez más extiendo mis agradecimientos a aquellos amigos que por casi treinta años me han apoyado incondicionalmente en cada uno de mis proyectos personales y profesionales. A mis compañeros de trabajo por la excelencia con que desarrollan sus actividades universitarias. Agradezco especialmente a Isaac Fierro que dispuso todos sus conocimientos y reflexiones profesionales al servicio de este proyecto investigativo.

Introducción

En 1980, se produjo en Chile una profunda transformación del sistema de educación superior (ES). El cambio consistió en el establecimiento de mercados destinados a estimular la competencia entre instituciones e incentivar la participación de los privados en la gestión de la educación superior. Dicha transformación tuvo su origen en la decisión del régimen militar (1973-1989) de poner fin a lo que consideraba un monopolio en beneficio de ocho universidades públicas y privadas con alto financiamiento fiscal, asegurado y carente de control o accountability. Sostenía, además, que el sistema era discriminatorio respecto de nuevos actores que quisieran participar en la provisión del servicio de la ES, constriñendo así la libertad de enseñanza (Constitución de 1980; Declaración del Ministerio del Interior sobre Nueva Legislación Universitaria de 1981; DFL Nº1 del Ministerio de Educación Pública, diciembre de 1980).

La reforma se plasmó en una nueva legislación que estableció la libertad para crear y mantener instituciones de educación superior (IES), con bajas barreras de entrada al mercado (bastaba con el depósito del acta de constitución, una única carrera para iniciar actividades y un permiso político del Ministerio del Interior).[1] Adicionalmente, se creó un nuevo esquema de financiamiento para las IES, el cual establece que las instituciones privadas creadas a partir de 1980 no reciben aportes fiscales directos del Estado y deben cobrar aranceles, cobro al que se obligó también a las universidades estatales y privadas con aporte directo del Estado.[2] Además, se creó un aporte fiscal indirecto (AFI) que

[1] Sin duda, uno de los filtros más importantes para abrir una nueva institución de educación era el permiso del Ministerio del Interior, que solo aprobaba los proyectos afines al gobierno.

[2] De manera referencial, en esta tesis se emplea la clasificación mayoritariamente validada a nivel internacional por la OCDE, UNESCO y Eurostat (2018), donde el carácter de privado o estatal viene definido principalmente desde la propiedad de los activos físicos (control legal de los activos para desarrollar las actividades académicas) y desde el control (quienes toman las decisiones finales). Además, aún cuando exista propiedad y control por parte de privados el estado -a través de sus regulaciones y exigencias administrativas y financieras- puede imponer mayores o menores niveles de dependencia. En consideración de los antecedentes referidos para esta nota al pie, las universidades privadas chilenas creadas posterior al 1980 son consideradas como independientes en tanto tienen en su génesis menores compromisos administrativos y financieros a diferencia de las otras universidades privadas (PUC, UDEC, entre otras). La independencia no era absoluta al estar sujetos a un proceso de tutela para expedir sus títulos profesionales, actividad culmine de una IES. Esto ha variado en el tiempo, ya que actualmente todas las universidades privadas post 1980 son autónomas, aunque algunas han aumentado su nivel de dependencia administrativa y financiera ingresando al CRUCH y gratuidad universitaria). Estas distinciones son ampliadas en "Universidades privadas independientes: Su consolidación y efectividad organizacional" del presente informe.

beneficiaba aquellas universidades donde se matriculaban los 20.000 alumnos con mejores puntajes en la Prueba de Aptitud Académica (PAA). Asimismo, se estableció un Fondo Nacional de Ciencia y Tecnología (FONDECYT) para apoyar, sobre bases competitivas, los proyectos de investigación impulsados por académicos de las IES, considerados los más meritorios mediante un proceso de evaluación por pares. Por último, se autorizaron exenciones tributarias para las donaciones a universidades de cualquier tipo (Constitución de 1980; Nueva Legislación Universitaria de 1981; DFL Nº4, del Ministerio de Educación Pública, diciembre de 1980).

En este contexto, a finales de la década de 1980 se habían creado 22 nuevas universidades privadas independientes (UPI), que pasaron a formar parte del mercado de la ES, junto con las universidades estatales y privadas existentes antes de 1980. En la actualidad, las UPI ascienden a 29 y concentran más del 50% de la matrícula universitaria (CNED, 2020), lo que sumado a la matrícula en universidades privadas dependientes sitúa a Chile como el país latinoamericano con mayor proporción de matrícula privada sobre el total de la matrícula de educación terciaria (UNESCO, 2019).

Así, la ES de Chile se transformó desde 1980 en un caso de estudio temprano (el primero en realidad) de transformación privatizadora de la IES, impulsada bajo una dictadura militar y gracias a políticas neoliberales. Estas particularidades hacen de este caso un objeto de estudio altamente significativo para la investigación sobre la ES y para el diseño y análisis crítico de políticas educativas.

Levy (1986) sostiene a este respecto que los factores económicos, sociales y políticos inciden en las trayectorias de privatización de los sistemas de educación superior de Latinoamérica. Sin embargo, no es posible establecer que todas las universidades privadas creadas en Chile en el marco de estos procesos adaptativos sean significativamente distintas de las universidades tradicionales. Aun así, la introducción de nuevas universidades en el año 1981 instaló justamente esta diferenciación, tanto a nivel académico como en la opinión pública, que catalogaba a las UPI como instituciones de inferior calidad. Muga (1989), por ejemplo, afirma que estas nuevas universidades son tan solo un "salto" de institutos profesionales a universidades, sugiriendo que las UPI no alcanzaban los estándares necesarios para ser consideradas como tales. Por otro lado, también se habían levantado críticas y cuestionamientos a la oferta, calidad y rol público de las universidades tradicionales (Brunner, 1986; González, 1988). La normativa, por su parte, reforzaba esta distinción al establecer que las UPI debían ser supervisadas por una universidad tradicional para expedir sus títulos, generando de este modo la categoría

de universidad no autónoma o en proceso de obtener la autonomía. Cabe destacar que no se exigía la misma tutela a las nuevas universidades estatales regionales, fundadas en la misma época, derivadas de la fusión de sedes de las antiguas dos universidades estatales a lo largo del territorio nacional. Y si bien las UPI, a partir de 1991, comenzaron a obtener su autonomía plena, los prejuicios quedaron instalados en la opinión colectiva y mantuvieron su incidencia sobre la elección de los estudiantes, la atracción del talento académico y la empleabilidad de los graduados, entre otros. Además, la idea de universidad de segunda clase se veía fortalecida con la presencia del Consejo de Rectores de Universidades Chilenas (CRUCH), órgano en el que solo participaban las universidades creadas antes de 1981, que obtenían financiamiento preferencial y participaban en este organismo instituido por ley como un ente asesor para el desarrollo de las políticas de ES. Más adelante, la distinción entre universidades del CRUCH y no pertenecientes a dicho organismo se volvió discutible y perdió respaldo social. Un informe de la OCDE y del Banco Mundial (2009) señala, por ejemplo, que "la actual división entre el CRUCH y otras universidades es anacrónica y debería ser abolida".[3]

La permanencia y vigencia de esta diferenciación tradicional/no tradicional puede advertirse en la versión original de la Ley de Gratuidad Universitaria, promulgada el 2018, que contemplaba únicamente a las universidades tradicionales agrupadas en el CRUCH (estatales y privadas), excluyendo a las universidades privadas independientes. Fue una intervención del Tribunal Constitucional la que obligó a incluirlas, creando criterios mínimos e iguales para todas las IES que deseen acogerse al esquema de la gratuidad como, por ejemplo, contar con una acreditación institucional mínima de 4 años. Sobre este punto debe consignarse que, en cambio, 4 de las 25 universidades del CRUCH, todas ellas de carácter estatal, no cumplen con dicho criterio de elegibilidad para poder participar en la gratuidad, pero, aun así, acceden a este nuevo tipo de financiamiento estudiantil. Por tanto, ya no se puede afirmar que la antigüedad de la trayectoria y la sola tradición sean las únicas garantías de calidad en el sistema de ES chileno, como sí era el caso durante las dos primeras décadas de existencia de las UPI.

Cuando hablamos de nuevas universidades, debemos considerar −a la luz de la teoría y de la historia− que estas dos palabras constituyen un oxímoron: la trayectoria y tradición que caracterizan a la institución de la universidad son cualidades suficientemente amplias

[3] La Ley de Educación Superior Nº21.091 promulgada el año 2018, modificó los criterios de ingreso al CRUCH. Esto permitió que tres UPI hoy sean parte de dicho organismo, pero no con los mismos derechos que las demás.

como para moderar cualquier pretensión de novedad que algún emprendedor del ámbito educativo desee establecer, indistintamente de los motivos o visión de futuro que tenga. En otras palabras, no es posible escapar de este estándar o ideal, por lo que estas nuevas universidades fundadas a fines del siglo pasado no podrían más que converger y acercarse a las otras universidades tradicionales que componen el mismo sistema de ES. Sin ánimo de absolutización conservadora, que solo atribuye valor al mundo del pasado, es necesario indagar el ciclo de desarrollo de las UPI, contextualizado dentro de una época que confiere características únicas al desenvolvimiento en Chile de la ES como un sistema.

Todo esto sucede en un espacio desconocido y vedado para la mayoría de las personas: el tamaño y complejidad de una organización son inversamente proporcionales a la capacidad que tienen los individuos de comprenderlas. Sus principales resultados (personas formadas para el mercado laboral y creación de conocimiento para la comunidad científica) son difíciles de medir en su impacto y valoración de manera comparativa con otras universidades. Incluso las personas que están dentro de la organización carecen de la capacidad para objetivar el sistema completo de ES. Y si bien disponemos, desde hace casi dos décadas, de datos relevantes y públicos sobre el sistema de ES chileno, además de rankings que ordenan y ponderan esta información, estos no resultan suficientes para caracterizar a las universidades dentro de sus contextos, ni tampoco para dar cuenta de los diferentes enfoques y misiones institucionales. Por ejemplo, resultaría inadecuado comparar mediante los mismos indicadores a una universidad de absorción de demanda con una de élite (Levy, 1986), o una universidad fundada antes de 1981 con otra fundada posteriormente.

Justificación

El impacto de la calidad de una universidad es altamente significativo, toda vez que tiene externalidades positivas o negativas en las trayectorias futuras de sus estudiantes. Por tales motivos, explorar en los procesos de desarrollo que permiten a una institución pasar el valle de la muerte y lograr la consolidación resulta clave para orientar a las nóveles universidades que han hecho frente a la masificación de la ES.

Resulta pertinente por tanto preguntarse: ¿qué decisiones tomaron en Chile aquellas UPI que, frente a las complejidades del entorno, lograron transformarse en instituciones de alto desempeño; es decir, con gobiernos eficientes para alcanzar los propósitos institucionales; desarrollo de acciones concretas para cumplir con sus propósitos

académicos; y modelos de negocios sustentables financieramente, que se tradujeron en el reconocimiento del regulador (acreditación) y en estatus social (alta posición en los ranking nacionales e internacionales)?

Con el propósito de responder a esta pregunta, este estudio utiliza dos enfoques teóricos: economía política de la ES y desarrollo o ciclo vital de las organizaciones.

Los resultados de estos procesos históricos, las decisiones y los esfuerzos de las universidades son visibles en el espacio que Goffman (1974), en su intento por describir las interacciones sociales proponiendo analogías con la dramaturgia, denomina "el escenario". Existen diversas partes interesadas a las cuales las instituciones (en este caso, las universidades) vigentes en la época de la accountability deben comunicar mensajes convincentes para su validación: futuros estudiantes, empleadores, el Estado como ente regulador, entre otros. En la World Conference on Higher Education (1998, artículo 13b) se afirma que "las instituciones de educación superior deben tener autonomía para gestionar sus asuntos internos, pero esta autonomía debe ir acompañada de una responsabilidad clara y transparente ante el gobierno, el parlamento, los estudiantes y la sociedad en general." En esa línea, Goffman plantea que las instituciones utilizan el "manejo de impresiones", es decir, de aquello que emiten y comunican en la interacción con otros con el objetivo de construir una imagen conforme a sus deseos (Goffman, 1959). En efecto, la publicidad, sitios web institucionales, apariciones en rankings y acreditaciones nacionales e internacionales, constituyen información insuficiente para conocer en profundidad la trayectoria histórica, desde dentro, de las universidades. Para esto se debe indagar sobre la trayectoria tras las bambalinas de las instituciones, para continuar con la terminología goffmaniana.

Por otra parte, desde el primer impulso normativo de los años 1980 que dio paso a la formación de las UPI, han sucedido una serie de cambios en la forma cómo se gestiona la información y el conocimiento tanto dentro como fuera de ellas, con alcances globales de objetividad y universalidad jamás antes conocidos. Estamos, sin duda, en el mejor momento (dentro de la amplia data de las universidades) para estudiar, comparar y reflexionar sobre ellas. La acumulación de trayectoria temporal y los antecedentes históricos de las UPI en Chile son lo suficientemente significativos, hoy en día, para explorar y entender lo que ha ocurrido en cada etapa y contexto de su ciclo vital.

Adicionalmente, el estudio de las universidades y el afán de objetivar su estado requiere de una base comparativa para poder cumplir tal pretensión. Considerando esto, cabe preguntarse: ¿con qué tipo de universidad podemos asociar a las UPI? ¿Cuáles tipos

de universidad debemos estudiar? ¿Qué validez tienen otros modelos, de otros sistemas, y de otros contextos? Estas preguntas tienen relevancia no tan solo en el ámbito investigativo, sino que también en el área de la opinión pública: desde hace décadas, algunas universidades privadas independientes, en búsqueda de credenciales de calidad, invierten importantes sumas de dinero para conseguir acreditaciones de organismos evaluadores de naciones del primer mundo (Norteamérica y Europa), aunque no hayan obtenido buenos indicadores bajo el regulador local. Existen, a grandes rasgos, tipologías para caracterizar los modelos de universidad: distinciones sociopolíticas en torno a un sistema nacional en países de Occidente, con los modelos de Alemania, Francia, Reino Unido y Estados Unidos (McPherson y Clark, 1984); distinciones políticas, económicas y sociales en torno a patrones históricos sucesivos de olas coloniales, monopolios públicos, religiosos, de élite y de absorción de demanda, entre otros (Levy, 1986).

Sin embargo, más allá de la fuerza o el interés fundador de las universidades, del momento de su creación o de quienes las controlan y financian, hoy en día estas organizaciones son espacios comunes, que se cohesionan y colaboran en diferentes niveles: en intercambio de sus estudiantes y docentes, en transferencia y convalidación de créditos, generación de conocimiento interdisciplinario e interinstitucional, etc.

Esto último ha creado y promueve un espacio común también para objetivar la calidad y prestigio de las universidades a través rankings; por ejemplo, el icónico Ranking Académico de las Universidades del Mundo, conocido popularmente como el Ranking de Shangai. Junto con esto, existen numerosos rankings a nivel nacional, regional e internacional, que permiten sostener la idea de que hoy existen criterios comunes con los cuales podemos evaluar estas instituciones.

Cabe destacar que esto constituye un giro institucional: las universidades y los sistemas educativos han sido durante toda su historia lugares en donde se ha clasificado a las personas usando instrumentos de medición y categorización, entregando certificaciones y credenciales de reconocimiento a quienes logran superar un umbral mínimo de logro, dando forma a una élite del conocimiento. Sin embargo, en las últimas décadas este proceso se ha ampliado. Ya no son solo las personas los sujetos de evaluación, sino que las propias universidades deben rendir cuentas de sus procesos y resultados. De esta forma se segmenta y se crea una élite de universidades, cuyos estándares e indicadores son de interés de esta investigación, con el objetivo de determinar el nivel de avance de las universidades en el mundo y en especial de las UPI en Chile. En Hazelkorn (2009, 2015) y Hazelkorn (2013) se desarrolla un extenso análisis

de estos rankings, identificando seis áreas de operacionalización: niveles de entrada de los estudiantes, la ratio profesorado/alumnos, recursos, satisfacción de los estudiantes, resultados de formación, resultados de investigación y reputación.

Por su parte, el prestigioso segmento de universidades conocidas como World Class Universities (WCU) ha sido ampliamente analizado en la literatura y levantado como referente (Altbach y Salmi, 2021; Altbach y Salmi, 2011; Altbach, 2003; Hazelkorn, 2009c; Lee, 2013; Salmi, 2009; Simmons, 2003), identificando su composición, características, resultados, modelos de gestión, prácticas, entre otros. Sin embargo, persiste de manera permanente la cuestión puntualizada por Altbach (2003) de que "todo el mundo quiere una WCU, pero nadie sabe cómo conseguirla". Frente a esto, Lee (2013) indica que no existe una única forma de conseguirlo, dado que las diferencias entre los aspectos culturales y socioeconómicos dificultan crear un enfoque único, aun cuando se pueden extraer valiosas lecciones de las experiencias locales e internacionales. Por su parte, Mosca *et al.*, (2021) identifican un bajo interés de la comunidad científica en el estudio de las trayectorias organizacionales de las universidades desde sus etapas tempranas, sumado a los desafíos metodológicos y presupuestarios que implica hacer un seguimiento empírico extendido en el tiempo. En este sentido, la presente investigación pretende contribuir con la descripción analítica de los desarrollos institucionales de las UPI en Chile.

A nivel latinoamericano, se observa que esta región representa el 8,5% de la población mundial y produce el 8,7% del PIB del planeta, pero sus universidades sólo representan un 1,6% de las 500 primeras instituciones dentro de la clasificación de Shanghai y menos de un 1,5% de las 400 primeras de la clasificación mundial del Times Higher Education (Altbach y Salmi, 2021). Por tanto, aun cuando fuese posible emplear indicadores de calidad y contar con ese modelo como guía, ello no serviría para entender cómo algunas UPI chilenas avanzaron hacia su consolidación y efectividad organizacional. En tal sentido surgen las siguientes preguntas: ¿con qué recursos institucionales, normativos y económicos contaron las UPI para alcanzar altos estándares de desarrollo institucional? ¿Cómo fueron utilizados? ¿Cuáles fueron los resultados de estos esfuerzos institucionales y sistémicos? ¿Es apropiado medir a todas las universidades chilenas bajo un mismo estándar? ¿De qué forma los estándares y prestigio institucional inciden en la equidad del sistema?

Es notable el hecho que, a propósito de las diferentes fuerzas de homogenización y convergencia identificadas en la literatura (Brunner, 2006; Dettmer, 2004; Codling y

Meek, 2006) sea razonable suponer que un grupo de universidades creadas bajo las mismas condiciones tengan trayectorias altamente similares y comparables. Las UPI nacen en un contexto y desarrollo con fuerte influencia del entorno: a) la intervención de las políticas b) los incentivos financieros c) la competencia d) cooperación entre universidades y e) la acreditación y rankings que inciden en que las IES adopten formas similares en su institucionalización. En este sentido, las condiciones históricas, políticas y sistémicas que impulsan la creación de las UPI (particularmente la desregulación del mercado de la educación superior para dar abasto a la creciente demanda) enmarcan las trayectorias de desarrollo institucional, entregándonos la posibilidad de estudiar de manera comparada su ciclo de vida organizacional. Por su parte, a medida que el mercado de la educación superior se va desarrollando, también va variando la intensidad de las regulaciones con el objetivo de asegurar la calidad, disminuir el lucro y proteger a los consumidores (Fielden, 2009). Pero aún cuando el entorno y las regulaciones inciden sobre el desarrollo de las IES, no son por si mismas suficientes para explicar sus trayectorias.

Para resolver cómo se desarrollan las trayectorias institucionales se utilizó en este estudio la teoría del ciclo de vida de las organizaciones. Existen diferentes líneas conceptuales, transitando desde la perspectiva biológica-natural (las organizaciones como seres vivos), la perspectiva empresarial (las organizaciones en torno al desarrollo de un producto) y la perspectiva linear y empírica (las organizaciones en un marco temporal) (Tam y Gray, 2016). Aún cuando existen diferencias entre estas, los diversos autores coinciden en explicar lo que Mosca *et. al* (2021) identifican como las 5 preguntas principales: ¿Por qué las organizaciones pasan por diferentes etapas temporales? ¿Cuáles son estas etapas? ¿Cómo podemos determinar el paso de una etapa a otra? ¿Quiénes gestionan el desarrollo organizativo? ¿Cómo las prácticas inciden en este cambio? Para esta investigación se utiliza un modelo ad hoc inspirado en Greiner (1972); Adizes (1979); Cameron y Whetten (1983); Galbraith (1982); Gairín (1998); Prochaska *et al.* (2001); Churchill y Lewis (2002); Hitt *et al.* (2006); Mintzberg y Westley (2006); Tam y Gray (2016); Roger (2018); Lester, Parnell y Carraher (2003).[4] Este modelo considera tres etapas de desarrollo organizacional: a) Nacimiento y formación b) Formalización y coordinación y c) Consolidación y efectividad organizacional.

[4] Se debe considerar esta breve descripción de forma referencial, ya que estos conceptos son desarrollados con la profundidad que requieren en el primer capítulo de esta tesis.

En este sentido, se vuelve necesario indagar el desarrollo organizacional de las UPI con mayor profundidad, considerando el marco histórico de los procesos sociales y las políticas que las apalancan, recurriendo a la trayectoria como forma para establecer parámetros de comparación y evitar de esta manera caer en la reducción de los rankings, que, si bien pueden ser útiles para orientar la toma de decisiones, no permiten responder preguntas más profundas y complejas. En otras palabras, es de vital importancia entender "desde adentro" los procesos de consolidación institucional y no como un mero reflejo de las condiciones externas propias del macrosistema político, económico y social. Así, se busca entender las trayectorias organizacionales y explicar cómo logran mayor efectividad organizacional con el propósito de orientar a otras IES latinoamericanas, región donde hoy más de la mitad de la matrícula se concentra en UPI.

En síntesis, la relevancia de este trabajo se da en dos niveles: práctico y conceptual. El primero corresponde a la identificación de buenas prácticas para alcanzar la consolidación y efectividad institucional, al determinar las estrategias y acciones más pertinentes a cada contexto, lo que puede servir como modelo para orientar a otras UPI. En el nivel conceptual, la relevancia se da por la contribución a la discusión sobre el fenómeno de la consolidación y efectividad institucional de las UPI en Chile, tópico que no ha sido tratado teóricamente y del cual poco se conoce empíricamente.

Metodología de investigación

El objetivo general de esta investigación es analizar las decisiones que tomaron y las prácticas que implementaron algunas UPI en Chile, elementos que, frente a las complejidades de un entorno cambiante, les permitieron transformarse en instituciones de alto desempeño, es decir, con gobiernos eficientes para alcanzar los propósitos institucionales; desarrollo de acciones concretas para cumplir con sus propósitos académicos; y modelos de negocio sustentables financieramente, factores que se tradujeron en el reconocimiento del regulador (acreditación) y en estatus social (alta posición en los ranking nacionales e internacionales).

Con este propósito, se realizó un análisis teórico conceptual para describir el fenómeno de la diversificación y privatización de la educación superior. Esto permite definir con mayor precisión la unidad de análisis, es decir, las UPI. Adicionalmente, la revisión teórica contribuyó a delimitar con mayor profundidad el objeto de estudio, a

través de la construcción del concepto de "consolidación y efectividad organizacional" de las UPI y de una descripción más precisa de su desarrollo organizacional.

A la luz de los propósitos de esta investigación, se profundiza y analiza la trayectoria organizacional de un número de UPI chilenas, desde su nacimiento hasta su consolidación institucional. La investigación se focaliza en las Universidades Privadas Independientes de Chile porque ellas representan más de un 50% de la matrícula universitaria total y, por tanto, son un caso de estudio representativo de la transformación privatizadora experimentada por la educación superior. Con todo, en Chile casi no existen estudios que aborden exclusivamente el desarrollo organizacional de las UPI.

El lineamiento general para seleccionar los casos fue un muestreo basado en un juicio teórico, que llevó a elegir activamente la muestra más pertinente y provechosa para responder a las preguntas de investigación (Marshall *et al.*, 2021), de acuerdo con las teorías y evidencias que sustentan este trabajo. Específicamente, se seleccionan los casos que constituyen ejemplos ilustrativos del objeto de estudio, con una vigencia en el tiempo suficiente para validar la sostenibilidad teórica de la muestra (Suri, 2011).

Así, para determinar la muestra dentro del universo de estudio, es decir, el sistema de ES chileno, primero se delimitó el concepto de UPI y que se construye con base al glosario internacional que es ampliamente empleado en las estadísticas comparativas tanto por el Banco Mundial (2008) como por la OCDE-UNESCO-Eurostat (2019) y a la literatura. La dependencia usualmente refiere a instituciones que reciben al menos el 50% de su financiamiento basal a través de agencias del estado, o bien que sus docentes son pagados a través de una agencia del estado.[5] De manera complementaria el uso, asignación y capitalización de estos recursos, tanto en términos administrativos como estratégicos, determinará el carácter de dependiente o independiente, donde a menor incidencia del estado en la toma de decisión sobre los recursos mayor es la independencia. El carácter privado de una institución de ES puede también especificarse con acuerdo a su misión o propósito, complejidad interna, fuentes de financiamiento, autonomía respecto del gobierno central y gobierno interno (Johnstone, 1999).

En el caso de este estudio, se utiliza como criterio básico de diferenciación entre universidades el de la propiedad (privado o estatal), autonomía respecto del estado y tipo de financiamiento (privado o estatal).

[5] Las distinciones entre universidades privadas o no privadas, independientes o no independientes es profundizado en el Capítulo 1 de esta tesis.

Al momento de iniciarse el muestreo de esta investigación (año 2017), era posible identificar 42 universidades privadas con reconocimiento legal vigente. Sin embargo, entre ellas existe una diferencia significativa, tanto en cuanto a sus trayectorias como en relación con las normativas que delimitan su campo de acción y financiamiento. En efecto, el DFL 1 de 1980 que autoriza la creación de nuevas universidades privadas, les impone un régimen de organización, funcionamiento y financiamiento que las distingue netamente de las instituciones privadas previas al DFL 1.[6] Primero, no reciben financiamiento del Estado. Segundo, no forman parte del CRUCH. Tercero, no poseen autonomía institucional y deben someterse a la supervisión de otra universidad mientras adquieren su autonomía. Se delimita así la muestra al grupo de universidades privadas creadas después de 1980, siendo ellas la unidad de análisis de esta investigación.

Teniendo en cuenta que este grupo se hallaba compuesto por 31 UPI vigentes[7] al momento de comenzar la investigación, se aplicaron a continuación distintos criterios para el diseño muestral. Primero, se estimó un horizonte mínimo de 30 años de existencia, con la finalidad de contar con un periodo suficientemente extenso para analizar eventuales cambios en sus trayectorias organizacionales. Segundo, se consideró la acreditación institucional otorgada por la Comisión Nacional de Acreditación, que evalúa y reconoce la calidad de procesos y resultados en cinco áreas: gestión institucional, docencia de pregrado, investigación, vinculación con el medio y docencia de posgrado. En consecuencia, se seleccionaron aquellas UPI con una acreditación institucional de al menos 5 años en los últimos tres procesos (de un máximo de 7), incluyendo el área voluntaria de Investigación. Adicionalmente, se identificaron aquellas UPI cuya oferta formativa abarcara 6 de las 7 áreas del conocimiento definidas por la OCDE (2015). Con estos criterios se aseguraba contar para el análisis con proyectos con una mayor maduración organizacional, con resultados reconocidos por el Estado y con un camino avanzado hacia la construcción de una universidad más compleja, que incluye investigación y áreas formativas más costosas y con mayor potencial reputacional como

[6] Se incluyen en esta categoría las universidades derivadas de otras universidades privadas fundadas antes de 1980. Las universidades derivadas poseen el mismo estatus normativo, aun cuando fueron creadas posteriormente a 1980.

[7] Se considera vigente una universidad cuya personalidad jurídica no ha sido revocada. Entre 1980 y 2021, 23 universidades han perdido su personalidad jurídica. Al momento de redacción de este informe, hay 27 universidades privadas creadas después de 1980 que están vigente, es decir, 3 universidades perdieron su personalidad jurídica en el transcurso de esta investigación. Ninguna de estas cumplía con los criterios requeridos para ser incluida dentro de la muestra final de 3 universidades, ni poseía vinculación alguna con estas, por lo que el desarrollo de esta investigación no se vio afectado.

la medicina y ciencias médicas. Las instituciones que en Chile cumplen estos criterios son las siguientes tres, según se evidencia en la Tabla 1.

Tabla 1: Criterios de selección de muestra en Universidades Privadas Independientes

Institución	Años de vigencia	Años de acreditación	Acreditada investigación	Áreas del conocimiento OCDE
U. de Los Andes	31	5	Sí	7
U. del Desarrollo	31	5	Sí	7
U. Diego Portales	39	5	Sí	7

Fuente: Elaboración propia.

Si bien es cierto estas tres universidades comparten un similar estadio de desarrollo organizacional y han adquirido características de universidades de semi elite, también son diversas entre sí en cuanto a su origen, sellos fundacionales y representación de segmentos sociales. Por tanto, no se pretende que sean representativas del conjunto del sistema privado; más bien, su estudio permite conocer diferentes maneras específicas y diversas de avanzar hacia la consolidación organizacional. De hecho, en Chile todas las IES, independiente de si poseen características de elite, semi elite o no-elite (masivas) deben cumplir las mismas exigencias y cada una lo hace de diferentes maneras.

Para abordar el problema de investigación se utiliza un diseño mixto cuantitativo-cualitativo, rescatando las fortalezas de ambos tipos de indagación y tratando de minimizar sus potenciales debilidades (Hernández Sampieri *et al.*, 2014). De esta forma, se trabaja con diversas fuentes de información; por ejemplo, se aplican nueve entrevistas semiestructuradas por cada UPI a los siguientes perfiles: fundadores, rectores, presidente de directorio, vicerrector económico, vicerrector o director de aseguramiento de la calidad, vicerrector académico y académicos de jornada completa y una carrera profesional avanzada. El proyecto de investigación, con pautas de entrevista y consentimientos informados, se presentó al Comité de Ética de la Universidad Diego Portales y fue aprobado en marzo de 2020.

Considerando la naturaleza del objeto de estudio, la técnica usada para esta investigación es la de análisis de contenido, de acuerdo con las 5 etapas que Andreu Abela (2002) distingue, a saber: determinar el objeto de análisis, determinar las reglas de codificación, determinar el sistema de categorías, comprobar la fiabilidad del sistema de codificación-categorización y generar inferencias. Para el aseguramiento de la

consistencia del análisis se utiliza el software Atlas.Ti, saturando cada una de las dimensiones que soportan esta investigación (Tabla 2).

Tabla 2: Dimensiones para analizar la consolidación institucional de Universidad Diego Portales, Universidad del Desarrollo y Universidad de los Andes

Eje Teórico: Ciclo de Vida Organizacional

Eje Teórico: Factores de Consolidación Organizacional Universidades Modernas	**Nacimiento y formación: Reconocimiento legal**	**Formalización y coordinación: Autonomía institucional**	**Consolidación y efectividad organizacional: Acreditación institucional**
Cumplimiento de las funciones académicas			
Gobierno universitario efectivo			
Modelo de negocios sostenible			
Reconocimiento público y estatus de mercado			

Fuente: Elaboración propia.

De manera complementaria, el método cuantitativo recurre a bases de datos históricos de ES en Chile (oferta, matrícula, académicos, investigación, entre otras de caracterización institucional). Además, se consultan informes de autonomía institucional, informes de autoevaluación institucional, acuerdos de acreditación, planificaciones estratégicas, estatutos y normativas institucionales, archivos de prensa y comunicaciones internas, entre otros.

Con base en los datos cualitativos y cuantitativos, fue posible realizar el análisis del discurso a través del método comparado constante, para identificar relaciones entre los datos con el fin de sostener la profundidad del resultado: "[…] el investigador refina esos conceptos, identifica sus propiedades, explora sus interrelaciones y los integra en una teoría coherente" (Taylor y Bogdan, 2000).

En tal sentido, como parte del aseguramiento de la calidad de la investigación, y bajo el supuesto de que el investigador es también un instrumento de recogida y análisis de datos, considero necesario explicitar mi propio rol y características experienciales. Mi trayectoria profesional y laboral ha estado ampliamente vinculada a instituciones de educación superior, específicamente a la Universidad del Desarrollo (uno de los tres estudios de caso), institución en la que completé mis estudios de pregrado y donde me encuentro actualmente trabajando. Soy, además, alumno del Doctorado en Educación

Superior de la Universidad Diego Portales (UDP)-Universidad de Leiden; la primera de estas instituciones (UDP) es también uno de los casos de estudio. Si bien esta proximidad ha facilitado la investigación en todas sus etapas, también podría implicar sesgos asociados. Por esta razón, y para asegurar la objetividad de los resultados y conclusiones, se buscó contrastar cada resultado con datos cuantitativos y fuentes externas de información como instrumentos de consistencia de los resultados (método comparado). En este punto, es pertinente destacar el rol del investigador. Brodsky (2008) subraya que la investigación cualitativa no cuenta con un software de procesamiento de datos que ofrezca una ecuación cuyos resultados se entreguen ya validados. Más bien, el análisis, la interpretación y la creación de significado provienen del investigador, que utiliza todas sus habilidades personales y profesionales, su formación, sus conocimientos y su experiencia como instrumentos para producir una imagen auténtica y coherente de la investigación tal y como la vio y la experimentó.

Estructura de la tesis

Con el fin de responder las preguntas de investigación, el capítulo 1 elabora el marco analítico-conceptual que conduce la investigación, haciendo énfasis en el fenómeno de la diversificación y privatización de la ES. Además, en este apartado se elabora una definición conceptual de las UPI creadas en Chile después de 1980, y se identifican los tres hitos históricos de su desarrollo organizacional, a saber: a) nacimiento y formación; b) formalización y coordinación; y c) consolidación y efectividad organizacional. Por otra parte, se describen cuatro factores que permiten a una UPI consolidarse y operar eficazmente en un sistema de normas y expectativas del regulador y de la sociedad: a) cumplimiento del proyecto educativo; b) modelo de negocios sustentable; c) gobierno eficiente; y d) estatus y reputación.

En el capítulo 2 se realiza un análisis histórico-político del momento en que nacen las UPI chilenas, contexto que pudo influir en los procesos de consolidación y efectividad de las instituciones. En una primera sección, se realiza una descripción analítica de la construcción histórica de la universidad en el mundo y especialmente en Chile hasta 1980. A continuación, se profundiza en el desarrollo histórico de las UPI desde 1981 hasta la actualidad, a partir de la transformación del sistema de ES, con un foco en su desarrollo organizacional sistémico.

Cada uno de los tres capítulos siguientes es un estudio de caso. En ellos se analizan las trayectorias institucionales de tres UPI que lograron avanzar hacia la consolidación y efectividad institucional. Cada trayectoria institucional se presenta en tres fases de desarrollo organizacional ya mencionadas, a saber, a) nacimiento y formación; b) formalización y coordinación; y c) consolidación y efectividad organizacional. En cada una de estas fases o etapas se analiza su trayectoria en las dimensiones de cumplimiento del proyecto educativo; modelo de negocios sustentable; gobierno eficiente, y estatus y reputación. Así se analizan y describen los resultados obtenidos a través de las entrevistas semiestructuradas y de la revisión de diversas fuentes de información externas e internas de las UPI.

Finalmente, el capítulo de conclusión presenta un análisis sistémico de las trayectorias institucionales de las universidades investigadas, para lo cual se identifican los patrones comunes y diferenciadores que les permitieron destacar en un corto tiempo dentro del sistema nacional de ES. Con esto se construye un modelo analítico para la comprensión de las trayectorias organizacionales y de las prácticas y decisiones que las llevaron a avanzar hacia la consolidación y efectividad organizacional.

Capítulo 1
Universidades privadas independientes: Ciclo de vida, consolidación y efectividad organizacional

En las últimas décadas se observa un acelerado incremento del número de instituciones privadas de educación superior en América Latina. Este escenario de masificación y universalización del acceso a la educación terciaria genera preocupaciones sobre la capacidad del sector privado de trabajar de acuerdo con los valores que promueve la educación superior y de mantener los altos estándares de calidad docente e investigativa que a los que ella aspira. Estas inquietudes frenarían los incentivos estatales para alentar abiertamente al sector privado como proveedor de educación terciaria (Banco Mundial, 2008). No obstante, América Latina, y particularmente Chile, ha desarrollado un fuerte sistema de provisión mixta, donde el sector privado tiene un rol protagónico.

Se presenta a continuación un ejercicio de sistematización conceptual que recoge diversos aportes para llegar a un mejor entendimiento de la educación superior privada, y señala sus cualidades comunes y sus diferencias. En este contexto, es clave identificar el ciclo de vida organizacional que permitiría a las nuevas universidades privadas alcanzar la consolidación y la efectividad. Es decir, resulta relevante destacar las cualidades particulares de una universidad privada desde el punto de vista del control, el financiamiento y la autonomía respecto del Estado, su evolución histórica y organizacional, y los factores que le permiten transformarse en una institución con alto reconocimiento del Estado y por el mercado.

En este capítulo se presenta la base conceptual de esta tesis, constituida por dos enfoques teóricos principales: a) de economía política de la educación superior y b) del desarrollo organizacional.

Desde la perspectiva de la economía política de la educación superior, se reflexiona en torno al modelo de provisión y de financiamiento de este sector; esto es, la cuestión de cómo en esas dos dimensiones estructurales participan el Estado, las propias instituciones y los mercados relevantes (McPherson y Clark, 1984; Brunner, 1993 Johnstone, 1999). En particular, se analiza el surgimiento y desarrollo de la educación superior privada (Levy, 1986; Teixeira y Amaral, 2001) y cómo ésta contribuye a la diferenciación institucional, la masificación de la matrícula y la incorporación de los estudiantes y sus familias al financiamiento de la educación superior (Trow, 1973 Fielden, 2008).

Con este enfoque se abordan, en la sección 1.1, las concepciones que describen el fenómeno de la diversidad institucional de los sistemas contemporáneos de ES (estatales y privadas). Luego, en la sección 1.2, se describe los factores de diversificación de los sistemas de ES a través de los consensos conceptuales de los organismos multilaterales (Banco Mundial, UNESCO, OECD, Eurostat). En la sección 1.3, se realiza una revisión de la literatura respecto de las principales variables que interactúan en la definición de las universidades: a) quién controla la institución; b) quién la financia; c) qué nivel de autonomía posee con respecto al Estado y d) su misión institucional y gobierno interno. Esta caracterización de las universidades se propone explicar la diversidad y el tipo de las instituciones de educación superior. En especial, se busca identificar las características de las universidades privadas independientes (UPI), que son la unidad de análisis fundamental de este estudio. A continuación, una vez descritas las características que diferencian a las UPI de otras instituciones de educación superior (IES), en la sección 1.4 se describe el fenómeno de la privatización y se analizan diferentes tipologías de universidades privadas.

Posteriormente, desde la aproximación del desarrollo organizacional (sección 1.2), se estudia la consolidación de las UPI desde sus diversas trayectorias evolutivas (sección 1.2.1), desde su nacimiento hasta la consolidación o frustración de su desarrollo, crisis y muerte (Adizes, 1979; Cameron y Whetten, 1983; Prochaska *et al.*,2001; Mintzberg y Westley, 2006). Este enfoque considera los procesos de gestión del cambio al interior de las organizaciones que buscan asegurar el desempeño de resultados de las mismas y la mejora continua de su calidad y efectividad (Gairín, 1998; Krücken y Meier, 2006). Luego, la sección 1.2.2 tiene como propósito central, dentro de este enfoque, identificar los factores que permiten que una universidad privada se consolide como organización. Estas son: Un gobierno efectivo para alcanzar los propósitos institucionales (McPherson y Clark, 1984; Salmi, 2009; Sporn, 2001); Desarrollo estable de las funciones académicas (Krücken y Meier, 2006; Cole, 2010; Hazelkorn, 2009b); Un modelo de negocios sustentable para los propósitos institucionales (Shattock, 2000, 2017; Salmi, 2009) y Reconocimiento público y capital reputacional o estatus de mercado; del lado del regulador, básicamente la acreditación y, del lado del mercado de prestigios, el lugar ocupado dentro de la tabla de posiciones (ranking) (Hazelkorn, 2008, 2009; Cole, 2010; Locke *et al.*, 2008).

1.1 Diversidad institucional de los sistemas contemporáneos de ES

El enfoque que adopta esta investigación valora la diversidad institucional de los sistemas nacionales de educación superior como una expresión de las variadas cosmovisiones dentro de las sociedades democráticas, que ofrecen además una mayor capacidad de respuesta frente a las variadas demandas de la población, promoviendo la competencia y autorregulación (Dill y Teixeira, 2000; Geiger, 1996; Neave, 2000; Van Vught, 1996). Adicionalmente, en escenarios de alta diversidad institucional, según sostiene la literatura, se amplía la libertad de elección de los estudiantes y sus familias (Codling y Meek, 2006), al mismo tiempo que los gobiernos buscan regular, mediante adecuadas políticas públicas, la calidad y equidad de los programas e instituciones de educación superior (Bjarnason *et al.*, 2009). Asimismo, la literatura muestra efectos negativos de la diversidad institucional (Huisman, 2016; Neave, 2000), que hacen necesario implementar políticas para evitar la segregación, estratificación y falta de transparencia (Huisman, 2016). En este contexto, la diversidad de los sistemas nacionales de educación superior se ha convertido en una línea internacional de investigación desarrollada por varios académicos (Brunner, 2006; Codling y Meek, 2006; Dettmer, 2004; Dill y Teixeira, 2000; Huisman *et al.*, 2007; Huisman, 1996; Rocha, 2020; Teichler, 2006; Van Vught, 1996); existen, además, esfuerzos comparativos entre países (Pavel *et al.*, 2013; Scott y Kelleher, 1996; Teichler, 2009; Witte, 2008) y programas de educación superior referidos a este tópico (Dill y Teixeira, 2000; Teixeira y Amaral, 2001).

En este sentido, los niveles actuales de diversidad institucional de los sistemas nacionales son el resultado de fenómenos sociopolíticos relativamente recientes, tales como la acelerada masificación del acceso a la educación superior y los cambios en la estructura social con la ampliación de los estratos medios (Brunner, 2006; Codling y Meek, 2006). Esto ha generado una diferenciación horizontal interna de los sistemas entre los sectores estatales y privados, y una diferenciación vertical entre instituciones especializadas en ciertas disciplinas o en programas de ciclo corto, pregrado o posgrado, según el tamaño de su matrícula o del grado de control del Estado, entre otros (Birnbaum y Bensimon, 1983; Brunner, 2006; Codling y Meek, 2006; Dettmer, 2004; Dill y Teixeira, 2000; Huisman *et al.*, 2007; Huisman, 1996; Rocha, 2021). Por su parte, se observa una diversificación de la demanda por credenciales a medida que avanza el proceso de transformación de la economía y de los mercados de ocupaciones en dirección de la sociedad de la información y el conocimiento (Dettmer, 2004; Marginson, 2000; Van der

Wende, 2001). A su turno, las políticas gubernamentales pueden actuar como un estimulador de la diversificación de instituciones, al diferenciar los grados y títulos; jerarquizar instituciones mediante los procesos de acreditación y evaluación externa de la calidad y a través de la generación de rankings oficiales o del reconocimiento de otros, generados por agentes privados; y mediante el empleo de los instrumentos de financiación de la educación superior (Brunner, 2006; Codling y Meek, 2006; Huisman, 2016).

En esta línea conceptual, la diversidad, a diferencia de la convergencia u homogenización, "se relaciona con la variedad de entidades dentro del sistema" (Brunner, 2006; Huisman, 1996). Por tanto, está relacionada con el número de tipos y/o dispersión de entidades dentro del sistema nacional. En este sentido, M. Trow (1996) señala: "Por diversidad en educación superior yo entiendo la existencia de distintas formas de educación postsecundaria, de instituciones y grupos de instituciones dentro de un Estado o nación que tienen diferentes y distintas misiones, que educan y entrenan para diferentes vidas y carreras, que tienen diferentes estilos de instrucción, están organizadas diversamente y operan bajo diferentes leyes y relaciones con el gobierno". Por su parte, Teixeira y Amaral (2001) coinciden con Trow y sostienen que la diversidad institucional alude "a la variedad en la organización o productos de la educación superior; diferencias entre programas o servicios proporcionados por instituciones académicas, y diferencias entre los tipos de instituciones".

A su turno, algunos Estados y organismos supranacionales, como el Banco Mundial (BM) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), cuyos estudios y recomendaciones inciden en la estructura y el funcionamiento de los sistemas nacionales de educación superior, buscan alentar tendencias hacia la convergencia (Dettmer, 2004). Situación similar ocurre en Europa, donde las políticas nacionales de educación superior pasaron a ser políticas regionales o supranacionales (Scott y Kelleher, 1996) que promueven estándares institucionales. En este sentido, "en 1999, los ministros de Educación de casi treinta países europeos se reunieron en Bolonia y declararon su voluntad de promover conjuntamente reformas de los programas de estudio y de las titulaciones, así como apoyar varias otras actividades con objeto de aumentar las similitudes estructurales" (Teichler, 2006). No obstante, la homogeneización o convergencia de las políticas y/o sistemas de educación superior podría provocar efectos negativos tales como propiciar una suerte de imperialismo cultural, forzar cierta homogeneidad cultural, contribuir a la adopción de estereotipos y reducir la autonomía de los sistemas nacionales (Adick, 2002).

En tanto, la diversificación de los sistemas de educación superior tiene importantes beneficios y puede analizarse desde distintas perspectivas. Birnbaum y Bensimon (1983) distinguen siete tipos de diversidad institucional. Dos de ellos surgen de un enfoque sistémico y estructural, por procesos históricos o reformas legales, donde la diversidad se configura al interior de un sistema que categoriza diversas instituciones. Los cinco tipos restantes refieren a procesos internos de las propias instituciones, como su oferta programática, nicho de mercado, nivel de reputación, etc. Según este autor, entonces, las formas de diversidad que pueden distinguirse son:

- **Diversidad sistémica:** hay diferentes tipos de instituciones que pertenecen a un mismo sistema: universitarias / no-universitarias, tamaño, localización geográfica, participación de mercado (matrícula), control (público-privado).
- **Diversidad estructural:** las instituciones son resultado de diferentes orígenes históricos, composiciones legales o distribuciones de poder, es decir, trayectoria histórica, estatuto legal y formas de gobierno.
- **Diversidad programática:** existen diferentes propuestas de programas de estudios o de servicios prestados por las instituciones: baja o alta complejidad (docencia, investigación y extensión) y tipos de programas (pre y postgrado).
- **Diversidad por composición de clientela:** según los públicos atendidos (directa o indirectamente) por las instituciones: estudiantes (sexo, grupo socioeconómico, creencias, grados de selectividad académica, etc.); clientes no convencionales (alumnos a distancia o en programas especiales); servicios a la comunidad.
- **Diversidad procedimental:** según las modalidades empleadas para la provisión del servicio de enseñanza y la organización de las actividades de investigación y desarrollo: presencial o a distancia, formas de evaluación, investigación académica o aplicada, entre otros.
- **Diversidad reputacional:** niveles de prestigio y estatus. Las instituciones compiten sobre la base del prestigio social y académico de sus alumnos y profesores, la combinación de áreas de conocimiento y funciones que desarrollan, la calidad de sus servicios, el incremento de su capital social y el éxito en la generación de ingresos.
- **Diversidad de valores y clima cultural:** diferenciación según misiones, proyectos y cultura organizacional, factores que contribuyen a determinar el alumnado, programas, prestigio, entre otros.

Dill y Teixeira (2000) y Teixeira y Amaral (2001) definen dos tipos de diversidad que profundizan las categorías propuestas por Birnbaum y Bensimon (1983) con un enfoque analítico dirigido a los proyectos institucionales más que a los sistemas o estructuras que dan origen a las universidades.

- **Diversidad institucional:** según tamaño, tipo o misión; perfiles de programas; tipos de control (público o privado), localización.
- **Diversidad de programas:** según temas o campos; nivel de grados académicos (primero, segundo, tercer grado); orientación (teórica/aplicada; investigación/vocacional); calidad; formas de enseñar los programas.

Adicionalmente, Huisman *et al.* (2007) incorporan tipos referidos a las diferentes fuentes de financiamiento, como subsidios públicos, aportes privados en forma de aranceles, becas o créditos, donaciones, endeudamiento, entre otros.

Los aportes revisados de Birnbaum, Dill y Teixeira y Huisman, Meek y Wood son relevantes para el estudio del sistema de educación superior chileno, dado que este es un sistema mixto con una alta diversidad de instituciones en cuanto a sus controladores (Estado / privados); trayectorias históricas (universidades tradicionales / fundadas después de 1981); grados de complejidad (predominantemente docentes / con investigación); confesionales o adscritas pastoralmente a una iglesia (católicas, adventistas, etc.) / laicas; de calidad y reputación variable (con y sin acreditación; áreas y años de acreditación); de financiamiento (público-privado), entre otras cualidades diferenciadoras (Brunner, 2006). Este último autor sostiene que los sistemas mixtos, como el chileno, "se caracterizan, en consecuencia, ya bien por poseer una línea horizontal que divide a las instituciones entre los sectores público y privado, y dentro de este último, entre instituciones privadas dependientes del financiamiento estatal e instituciones privadas independientes, y/o por poseer una línea vertical que divide a las instituciones entre instituciones universitarias y no-universitarias" (Brunner, 2006).

Tabla 1.1: Diferenciación institucional de los sistemas de educación superior en dos dimensiones

	Sector público	**Sector privado**	
		Dependiente	Independiente
Nivel universitario	Instituciones universitarias públicas	Instituciones universitarias privadas dependientes	Instituciones universitarias privadas independientes
Nivel no universitario	Instituciones no universitarias públicas	Instituciones no-universitarias privadas dependientes	Instituciones no-universitarias privadas dependientes

Fuente: Brunner (2006: Pág. 3).

A partir de allí, Brunner (2006) propone una interesante matriz conceptual que opera en distintas direcciones con múltiples variables que dan vida a la diversidad de los sistemas de educación superior. De esta forma, Brunner logra conjugar los sectores (público-privado) con los niveles (universitario-no universitario) con una serie variables que explican y/o promueven la diversidad institucional, tales como el financiamiento, tipo de programas, sistemas de selección, calidad, entre otros, de acuerdo con la línea conceptual de Birnbaum (1983), Dill y Teixeira (2000) y Huisman *et al.* (2007).

En este punto del análisis en que se ha establecido el marco conceptual relativo a la diversidad de los sistemas de educación superior, resulta relevante examinar las fuerzas que presionan los sistemas de educación terciaria hacia la homogeneización o hacia la diversidad. Codling y Meek (2006) identifican cinco factores que impactan en una mayor o menor diversidad institucional de los sistemas de educación superior:

a) **Entorno:** Las condiciones de entorno que influyen en el desarrollo de una institución de enseñanza superior se ven afectadas por factores como la elección de los estudiantes, la influencia de los grupos de interés, la economía, el gobierno local y la historia. Es decir "cuanto mayor sea la uniformidad de las condiciones del entorno, menor será el nivel de diversidad del sistema de enseñanza superior" (File, Goedegebuure y Meek (2000) citado en Codling y Meek, 2006).
b) **Intervención política:** La visión y posición política sobre las fortalezas de la universidad tradicional *versus* las nuevas universidades inclinará la balanza hacia la diversidad u homogeneización de los sistemas de educación superior.
c) **Incentivos financieros:** Estrechamente vinculados a la intervención política, los incentivos financieros pueden utilizarse para favorecer la diversidad o la

homogenización de los sistemas de educación superior. Esquemas de financiamiento estándares fomentarán los mismos comportamientos institucionales, no obstante, mecanismos de rendición de cuentas con altos niveles de autonomía institucional promoverán la diversidad.

d) **Competencia:** Un entorno competitivo puede obligar a las instituciones a imitarse unas a otras para tener éxito, especialmente si tienen que competir por recursos en un medio donde los criterios de triunfo son uniformes. Del mismo modo, en periodos de abundancia económica las nuevas universidades cuentan con recursos para imitar a las antiguas exitosas y de mayor prestigio. Por el contrario, en periodos de escasez, se genera un ambiente de sobrevivencia en que la clave es competir por medio de la especialización, la innovación y la búsqueda de nuevos mercados, en cuyo caso aumenta la diversidad.
e) **Rankings:** Los sistemas de clasificación de universidades contribuyen a reducir asimetrías de información al posicionar a las instituciones en una tabla de acuerdo con su calidad docente o de investigación. Sin embargo, hacen difícil que las nuevas instituciones que desean ofrecer un tipo de educación diferente a la proporcionada por una institución tradicional de alto prestigio ganen credibilidad y estatus por derecho propio. Por tanto, existe una tentación comprensible de imitar a las instituciones tradicionales, lo que disminuye la diversidad en los sistemas de educación superior.

Los aportes de Codling y Meek (2006) son también relevantes para el estudio de las universidades privadas independientes chilenas. En efecto, el sistema de educación superior del país experimenta presiones desde el entorno que empujan hacia la homogeneización y buscan reducir el alto grado de diversidad producto de la trayectoria histórica y reformas legales que favorecieron la activa participación de los privados (León, 2018). En tal sentido, la intervención de la política pública propende hacia la homogeneización, al adoptarse medidas e incentivos financieros que promueven un determinado ideal uniforme de universidad. Si bien el sistema chileno es altamente competitivo por recursos humanos y económicos, la búsqueda del éxito estimula la imitación de las universidades tradicionales más prestigiosas, fenómeno que analizan Birnbaum (1983), Brunner (2006) y Codling y Meek (2006). Por último, los rankings de mercado —que en Chile se elaboran desde el comienzo con base en metodologías

estándares, que no rescataban la diferenciación e innovación por parte de las nuevas universidades— crearon dinámicas de homogeneización.

Retomando el argumento central de la diversificación y diferenciación de los sistemas, Brunner (2006) profundiza en las fuerzas que promueven la diversificación del sistema de educación superior chileno, tal como se representa esquemáticamente en la siguiente Tabla:

Tabla 1.2: Fuerzas de diversificación y/o diferenciación del sistema de ES

Masificación del ingreso a las instituciones
Sistema binario, trinitario o de múltiples niveles verticales
Sistema con participación de proveedores privados (dependientes e independientes)
Bajas barreras de entrada para la creación de instituciones
Alta dispersión geográfica de las instituciones
Coordinación descentralizada del sistema de tipo de mercado
Diversificación de las fuentes de financiamiento
Sistema descentralizado y voluntario de aseguramiento de la calidad
Pluralidad en la definición de misiones / proyectos
Profesión académica desregulada y normada a nivel de las instituciones
Predominio de estrategias institucionales de diferenciación
Libertad de iniciativa curricular
Variadas tecnologías para provisión docente
Investigación ampliamente distribuida
Fuerte desarrollo del nivel de posgrado
Presencia de varios rankings de prestigio generados por entidades privadas
Bajo control sobre participación nacional de proveedores extranjeros
Alto grado de internacionalización de las instituciones nacionales
Fuerte practica de vinculación con clientes externos
Estructuras internas de decisión que favorecen el cambio y la adaptación
Normas y valores académicos débiles y restringidamente difundidos
Instituciones habilitan directamente para ejercicio profesional
Colegios Prof. no inciden decisivamente sobre estándares de formación profesional
Instituciones no informan sobre destino laboral de sus graduados

Fuente: Brunner (2006: pág. 270)[1]

Por tanto, es posible inferir que un sistema altamente diversificado necesariamente requiere de la participación activa y conjunta de los sectores estatales y privados, junto

[1] Extracto de Tabla Nº7: Chile: Fuerzas de diferenciación / diversificación y de homogeneización en el sistema de educación superior (Brunner, 2006: pág. 26)

con asegurar a las IES un amplio grado de libertad y autonomía. Bajo estas condiciones, en efecto, puede funcionar un sistema de economía política mixta que supone y promueve la competencia por estudiantes, docentes, recursos y prestigio en un ecosistema de alta diversidad y regulaciones limitadas a los aspectos esenciales del mismo.

Dentro de un esquema tal, el sector privado adquiere un rol central (Levy, 1986; Teixeira y Amaral, 2001). En algunos casos, las instituciones privadas de educación superior han logrado alcanzar mayor diversificación al acceder a nuevos públicos y ofrecer productos diferentes que sus contrapartes estatales, diversificando la entrega de sus programas (mayor oferta de cursos, educación y servicios) y la absorción de estudiantes no tradicionales. Es más probable que esto haya sucedido en países donde las instituciones públicas de educación superior no han podido responder a la demanda creciente de estudiantes (Rocha, 2020).

En tal sentido, la "privatización" de la educación superior es un fenómeno que se enmarca en procesos más amplios de economía y sociedad. En efecto, *"*La privatización es una acción que implica desde el retiro del gobierno de la actividad económica y la desregulación hasta la venta de activos estatales*"* (Hemming y Mansoor, 1988: pag. 1). Dicho de otro modo, es el retiro del aparato gubernamental para dar paso a los privados: "En su más amplio y más simbólico nivel, la privatización representa un movimiento contrario a la expansión gubernamental que caracterizó gran parte del periodo posterior a la Segunda Guerra Mundial, tanto en los países industrializados como en aquellos que se hallan en vías de desarrollo, y puede significar la reducción de todas las formas de control estatal sobre la asignación de los recursos.*"* (Bienen y Waterbury, 1991: pag. 377)

Desde este enfoque conceptual, puede interpretarse que la desregulación de los mercados es un factor gravitante para la existencia de un sector privado de educación superior. Por el contrario, esta investigación muestra (ver capítulo 2) que, en el caso de Chile, la privatización no representó ni un cambio jurídico del estatuto de las universidades estatales (aunque se privatizo parcialmente sus fuentes de financiamiento) ni un movimiento inicial de desregulación de mercados. En los hechos, lo que se produjo fue la creación de un mercado para las nuevas universidades privadas, las que debían competir por estudiantes, personal académico, recursos y prestigio social. Todo esto, sin que el mercado se desentendiese de la provisión de la educación superior como un bien público, sino que aceptando que este podía ser provisto también por instituciones privadas creadas bajo un conjunto de reglas de fundación y operación (Brunner y Peña, 2011; León, 2018).

Por su parte, la modalidad de provisión de bienes públicos a través del sector privado se refiere en general a: (i) cualquier transferencia de actividades o funciones del Estado al sector privado y, más específicamente, (ii) cualquier desplazamiento en la producción de bienes y servicios desde la esfera pública a la esfera privada. Ambos fenómenos pueden adoptar diferentes formas, tales como: eliminación de programas públicos, venta de activos públicos, financiamiento de la provisión privada de servicios y desregulación de las barreras de entrada para terminar con un monopolio estatal. Cada una de estas formas produce un impacto diferente en la reducción del gasto público y en la rendición de cuentas. En Chile, la privatización se origina por medio de una desregulación de las barreras de entrada para la provisión de la educación superior y la generación de un mercado de oferta y demanda regulado por normas de fundación, reconocimiento oficial y licenciamiento de las instituciones (obtención de su plena autonomía). Lo anterior incentivó la participación de los privados a partir de la legislación de 1981 (Brunner, 2008; León, 2018) que, más tarde, se robusteció a través del financiamiento estatal para estudiantes de las nuevas universidades privadas (becas, créditos y gratuidad).

Por último, es relevante considerar −a la luz de la diversidad del sistema de ES chileno− las tensiones en el campo de los estudios de la educación superior a propósito de los procesos de privatización y generación de mercados para la provisión de este bien público (Bernasconi, 2015; Brunner y Peña, 2011).

Respecto de la privatización, se señalan dos fenómenos relevantes. En primer lugar, la discusión en torno a la propiedad privada de universidades ha generado un intenso análisis nacional (Brunner, 2005; Riveros, 2005; Valdés, 2011; Monckeberg, 2013; Bravo, 2016; Bernasconi y Fernandez, 2018) e internacional (DiMaggio y Anheier, 1990; Fielden y Varghese, 2009; Marginson, 2007; Verger, 2013; Levy, 2018), con posiciones que sostienen que el Estado debe proveer y distribuir este bien público y otras que afirman que los privados pueden hacerlo igualmente y que en ocasiones cuentan con mejores herramientas para tal efecto. Esta discusión adquiere especial relevancia en América Latina, pues "es la región en la que la privatización educativa ha avanzado de forma más acusada en las últimas décadas" (Moschetti *et al.*, 2019: pag. 2), aunque también ha tenido lugar intensamente en el continente asiático (Levy, 2006). Más aún en el caso chileno, donde el 50,3% de los estudiantes está matriculado en una universidad privada independiente (Ministerio de Educación, 2019).

En segundo lugar, esta discusión se ha intensificado en el caso chileno debido a la idea de que la propiedad privada de una institución determina un nivel incontrarrestable de control e influencia del dueño sobre la institución y sus académicos, estudiantes y sus familias. Dicho de otro modo, quien controla una universidad podría adquirir poder e influencia para difundir, por ejemplo, una particular visión política, empresarial y/o religiosa, lo que podría atentar contra la universalidad y pluralidad de visiones que se supone son la esencia de la universidad (Codling y Meek, 2006; Dettmer, 2004; Neave, 2000; Rocha, 2020). Esta hipótesis se inscribe a su vez en una línea conceptual que promueve regulaciones -como, por ejemplo, la acreditación—para reducir la influencia excesiva y no deseada del controlador. Asimismo, favorece formas de gobierno universitario en que el controlador delega la toma de decisiones a cuerpos profesionales y administrativos (Bjarnason *et al.*, 2009), apuntando a la creación de una cultura que, gracias a su autonomía, acoge la libertad académica y de cátedra, frenando así posibles actuaciones del controlador que pudieran atentar contra la universalidad y el pluralismo de la institución (Bernasconi, 2014).

El presente estudio emplea el enfoque de la diversidad institucional como un marco de referencia para el análisis de las diferencias entre categorías de instituciones dentro de un mismo sistema de educación superior. Se focaliza exclusivamente en las universidades privadas independientes, surgidas al amparo de la legislación chilena de 1981 en adelante (Bernasconi y Rojas, 2004; León, 2018). Se aproxima a la unidad de análisis, teniendo presente que la identidad de las universidades chilenas se configura bajo una tensión entre quienes promueven el protagonismo del Estado y quienes favorecen la activa participación del sector privado, sin tomar partido entre ambas perspectivas y con la convicción de que un sistema mixto como el chileno requiere, más bien, la participación conjunta del Estado, los mercados y las propias instituciones universitarias en su organización, coordinación y desarrollo.

1.1.2 Factores de diversificación de los sistemas de ES: Consenso internacional

Los organismos internacionales que promueven calidad y equidad en la educación mundial han logrado consensos conceptuales que reducen la complejidad de análisis de los sistemas de educación superior y su diseño de políticas educativas. En este contexto, es posible identificar dos principales enfoques de análisis: desde el lado del control o autonomía y desde el lado del financiamiento. Desde el lado del control, UNESCO-

OECD-Eurostat (2019) presentan dos factores esenciales para definir si una universidad es estatal o privada: i) cuando la propiedad de los activos físicos es privada o cuando es el Estado quien detenta el control legal de los activos necesarios para desarrollar las actividades académicas; y ii) propiedad entendida como control, es decir, cuando son privados o el Estado quienes detentan el control legal de la administración y decisiones sobre las universidades. En este sentido, UNESCO-OECD-Eurostat (2019) señalan que la propiedad no está dada solo por una cualidad del dueño (Estado o privado), sino también por el control, poder e influencia que puede ejercer un actor diferente al propietario, realidad que se confirma en la complejidad de los sistemas de educación superior.

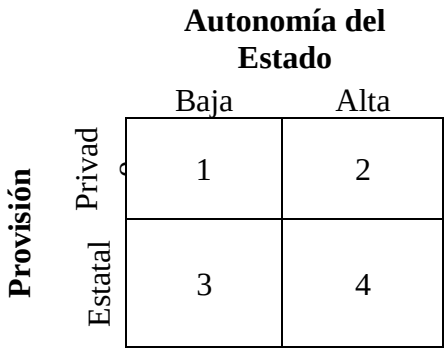
La OECD (2018) complementa y afirma que una universidad estatal es aquella controlada y administrada directamente por una autoridad pública, alguna de sus agencias o un cuerpo de gobierno donde la mayoría de sus miembros son designados por el Estado. Por otra parte, afirma que las universidades privadas son controladas y administradas por una institución no gubernamental o a través de un cuerpo de gobierno cuyos miembros, en su mayoría, no han sido designados por el Estado. De esta línea conceptual se confirma que el controlador (Estado o privado) define la calidad de la universidad de acuerdo con quién detenta la propiedad de la institución. Lo anterior da cabida a una serie de mixturas institucionales donde es posible, por ejemplo, la existencia de universidades de propiedad privada, pero controladas por el Estado, como se da en Corea del Sur.[2]

En este contexto, en algunos países de la OECD existen universidades llamadas "autónomas", que adquieren esta denominación por ser iniciativas del Estado el que otorga a un grupo seleccionado de privados plena autoridad y un capital inicial para dar curso a un proyecto de utilidad "pública". Por tanto, el "control" de los ámbitos curriculares, administrativos y presupuestarios es de un privado, aunque el Estado tiene la última palabra para decidir sobre la permanencia de estos controladores. No obstante, también existen ciertas universidades estatales que están bajo un régimen descentralizado que transfiere un poder significativo de decisión a privados, a pesar de lo cual siguen

[2] En Corea del Sur, alrededor de un 85% de las instituciones de educación superior son privadas y alrededor de un 78% de los estudiantes universitarios asisten a instituciones privadas. Sin embargo, el Ministerio de Educación de Corea tiene control total del sector privado, en lugar de ceder autonomía se enfatizan las reglas y regulaciones, además de un escaso apoyo financiero (solo el 3% de los gastos de las universidades privadas proviene de fondos del gobierno). Este fuerte control estatal sobre las universidades privadas tiene como propósito garantizar la igualdad de oportunidades y estándares mínimos de calidad (Kim, T. 2008).

siendo consideradas estatales. Finalmente, se encuentran las universidades privadas que están bajo una fuerte regulación del Estado, quien incide a través de la legislación sobre áreas como el currículum, cupos de los programas, etc. (UNESCO-OECD-Eurostat, 2019). Para todos estos casos debe considerarse quién toma las decisiones estratégicas sobre el funcionamiento y futuro de la universidad, independientemente de si el rango de decisión es amplio o limitado. Estas precisiones dan forma al siguiente cuadrante:

Figura 1.1: Dimensiones de la opción autonomía-provisión



Fuente: Elaboración propia basada en UNESCO-OECD-Eurostat (2019).

Este esquema conceptual permite observar cuatro combinaciones entre provisión y autonomía respecto del Estado. En el cuadrante nº 1 caben IES privadas altamente reguladas por el Estado, lo que diluye su calidad de entidades privadas. El cuadrante nº 2 considera universidades de propiedad privada, cuya alta autonomía del Estado confirma su calidad de instituciones privadas. Por su parte, en el cuadrante nº 3 observamos instituciones estatales altamente reguladas por el mismo Estado, con un reducido nivel de autonomía. Por último, en el cuadrante nº 4 encontramos universidades estatales con alta autonomía, que pueden auto determinarse y tomar sus propias decisiones. En el caso chileno, las universidades estatales se posicionan en el cuadrante nº 4 y las universidades privadas en el cuadrante nº 2; es decir, ambos tipos de provisión o propiedad (estatal-privado) cuentan con alta autonomía y sus gobiernos internos toman las decisiones estratégicas.

En tal sentido, de acuerdo a la conceptualización propuesta por la UNESCO-OECD-Eurostat (2019) es más preciso hablar de universidad estatal o privada según su gobierno interno. Es decir, lo esencial es identificar quién detenta el control de esta y cuánto interfiere en su autonomía. Si es el Estado el que decide de manera directa o a través de

algún agente mandatado las políticas generales de la institución y las actividades que desempeña, entonces es posible de inferir que es una institución estatal con baja autonomía interna. Por otra parte, si dentro del rango de posibilidades que entrega la regulación, las decisiones son tomadas por privados, las instituciones se mantienen como privadas, dado que sostienen su autonomía. En este mismo registro conceptual, la OECD (2018) complementa y afirma que instituciones estatales o privadas, con mayor o menor dependencia del Estado, por lo general, comparten las mismas regulaciones. Es común también que estas regulaciones sean condición necesaria para que las instituciones privadas puedan ser objeto de financiamiento público. Mecanismos como el reconocimiento, acreditación, rendición de cuentas, entre otros, operan como incentivos del Estado para promover la calidad en el sistema de educación superior.[3] En este estudio, esta línea de indagación se toma de manera referencial, ya que aporta interesantes elementos para establecer estándares mínimos sobre la operación de instituciones estatales y privadas, y que, como se tratará más adelante, conformará un factor crítico en las universidades privadas que logran consolidación y efectividad organizacional.

Por otra parte, respecto del financiamiento, la OECD (2018) define dos categorías o tipos de universidades: i) dependiente, que recibe al menos el 50% de su financiamiento base a través de agencias del Estado, o cuyos docentes son pagados directamente a través de alguna agencia estatal; y ii) independiente, que recibe menos del 50% de su financiamiento base a través de agencias del Estado, y cuyos docentes no son pagados directamente a través de alguna agencia estatal[4]. Adicionalmente, el Banco Mundial (2008) define que la autonomía en la administración del presupuesto anual de las IES también indica su grado de dependencia o independencia del Estado.

[3] En Chile, por ejemplo, las universidades privadas deben estar acreditadas para que sus estudiantes puedan acceder a becas y créditos del Estado. Con la entrada en vigencia la Ley 21.091 sobre Educación Superior del año 2018, todas las IES deben obligatoriamente tener la acreditación institucional. Así también algunas carreras como Medicina, Odontología y todas las Pedagogías deben tener acreditación vigente para funcionar, bajo pena de cierre en caso de incumplimiento.

[4] Financiamiento base incluye todos los costes de servicios educacionales básicos. Excluye investigación, pagos a servicios de terceros o servicios de alimentación o alojamiento a estudiantes y docentes.

Tabla 1.3: Tipo de universidad según uso de su presupuesto

Universidad dependiente	Universidad independiente
Los presupuestos anuales debe acordarlos o negociarlos con el Ministerio de Educación.	Puede determinar su propio presupuesto, aunque deba reportarlo al Ministerio de Educación.
Con respecto al gasto, no puede existir subsidio cruzado desde una unidad de la institución a otra.	Tiene total libertad de asignar los recursos, incluso cuando son presupuestos aprobados por el Estado.
Capital restante al final del periodo: debe retornar los recursos no utilizados al Ministerio de Educación u otro órgano gubernamental.	Capital restante al final del periodo: puede utilizar los recursos para el siguiente periodo y así disponer/ahorrar para futuros gastos.
Recursos obtenidos desde otros fondos: debe reportar, rendir y devolver al Ministerio de Educación u otro órgano gubernamental.	Recursos obtenidos desde otros fondos: puede hacer uso libre de estos recursos.
Determinar aranceles: no pueden decidir libremente sobre los costes asignados a sus alumnos.	Determinar aranceles: pueden decidir libremente sobre los costes asignados a sus alumnos.

Fuente: Banco Mundial (2008: pág. 32).

En síntesis, si bien tanto el control como el financiamiento permiten identificar ciertas características de las universidades estatales y privadas, lo que es útil para estandarizar y comparar sistemas y universidades en el mundo, son criterios insuficientes para categorizar la realidad de las diversas IES. A continuación, esta investigación se aproxima a la unidad de análisis a través de los aportes de diferentes autores que complementan las definiciones de los organismos internacionales, lo que suma nuevas variables de análisis.

1.1.1 Factores de diversificación de los sistemas de ES: Revisión de la literatura

Este apartado se desarrolla bajo la concepción de que una excesiva simplificación de los sistemas de educación superior es inútil y confusa, porque no es posible tratar lo público y lo privado como si fueran atributos fijos y porque el propósito de la educación terciaria puede ser público o privado, y sus beneficios pueden ser individuales o colectivos. El tipo de institución dependerá de las políticas, de la cultura, además de variar según el tiempo y lugar. Por tanto, esta simplificación no es capaz de reconocer la complejidad de las características públicas y privadas que tienen lugar en las instituciones y en los sistemas de educación superior (Marginson, 2007; Verger, 2013). No obstante, diversos autores han tratado de analizar y describir las diferentes iteraciones entre Estado, mercado e

instituciones para acercarse a una compresión de los sistemas de educación superior contemporáneos. Por ejemplo, Clark (1984); Brunner (1993); Burchardt *et al.* (1999); Johnstone (1999); Whitty y Power (2000); exponen una serie de factores que son relevantes a la hora de determinar la naturaleza de una institución. Estos se describen a continuación:

a) Propiedad física.
b) Fuente de financiamiento.
c) Control o autonomía (regulación).
d) Libertad de elección.
e) Misión institucional.
f) Gobierno o normas de gestión.

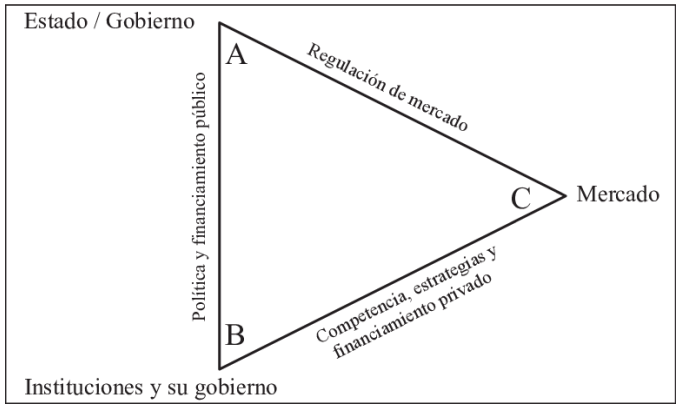
Las cuatro primeras dimensiones conceptuales responden a reglas e incentivos políticos y/o de mercado de los sistemas de educación superior. En tanto, la misión institucional y la forma de gobierno guardan mayor relación con las decisiones estratégicas que toman internamente las universidades para responder de mejor forma a las demandas externas (políticas y de mercado).

De esta forma, este marco conceptual describe cinco dimensiones o factores de análisis que contribuyen a identificar la naturaleza institucional de las IES, distanciándose de aquellos enfoques que utilizan la clásica diferenciación estatal-privada que está dada por la propiedad del bien. Este estudio, por tanto, se inscribe dentro de aquellas perspectivas teóricas que sostienen la insuficiencia de las dimensiones Estado-privado para el análisis de los sistemas de ES, porque no dan cuenta de la complejidad multidimensional de las instituciones. Por lo mismo, interpreta la realidad de los sistemas e instituciones de educación superior a través de algunos preceptos provenientes de la teoría de la complejidad, especialmente porque no basta con identificar las partes que conforman una universidad, sino que se requiere atender también a su interacción.

Pues bien, parte de esta interacción fue identificada tempranamente por Clark (1984), quien en su clásico triángulo (Estado, mercado, universidades) presenta las diversas interacciones, opciones o alternativas en que se mueven las IES al interior de sus respectivos sistemas nacionales de educación superior, y como éstas impactan en el comportamiento de las IES y sus unidades y actores (rectoría, facultades, departamentos, estudiantes, etc.). En esta visión analítica más compleja, las IES adaptan sus estructuras a los incentivos presentes en políticas y financiamiento público; regulaciones de mercado,

y competencia, estrategia y financiamiento privado. Sobre estas dimensiones interactúan la propiedad, la autonomía, el financiamiento, la misión institucional y el gobierno interno.

Figura 1.2: Triángulo de Coordinación Sistémica



Fuente: Clark (1984: pág. 143).

Por su parte, en el campo de la educación superior, la literatura no profundiza sobre la propiedad física de las universidades, dado que es la variable más clara y fácil de identificar y, por tanto, su aporte individual para el análisis de la diversidad institucional es menor. No obstante, la literatura señala que su interacción con otras variables tendrá efectos significativos sobre la autonomía y el financiamiento de las universidades. En este sentido, la propiedad puede ser exclusivamente estatal, mixta o exclusivamente privada. Pero en casi todas partes del mundo, las universidades, con independencia de su propiedad, producen una mezcla variable de bienes públicos y privados. Así, las universidades controladas por el Estado producen algunos bienes privados; mientras que, aun las universidades privadas más caras y exclusivas contribuyen a la producción de bienes públicos, bienes colectivos y externalidades positivas (Marginson, 2007).

Verger (2013) y Buckner (2017) afirman que uno de los principales indicadores para detectar los niveles de privatización de los sistemas educativos es la fuente de financiación (estatal o privada). En este sentido, Brunner (1993) aplica un diagrama para describir las mixturas institucionales a través de la iteración entre el tipo de controlador (Estado-privado) y su fuente de financiamiento, señalando que:

> "La mayoría de los países de América Latina emplean el cuadrante superior izquierdo del diagrama 1, esto es, financiación pública y prestaciones del sector público, y el cuadrante inferior derecho, esto es, pago individual y prestación por

el sector privado, para organizar su educación superior. Solo en el caso de Chile existe una experiencia significativa y prolongada de pago colectivo con entrega del servicio por el sector privado (cuadrante inferior izquierdo) y una experiencia más reciente de pago individual y prestación pública (cuadrante superior izquierdo)".

Figura 1.3: Dimensiones de la opción público/privada

	Pago Colectivo	**Pago Individual**
Entrega Sector Público	1	2
Entrega Sector Privado	3	4

Fuente: Brunner (1993: pág. 10).

En consecuencia, tanto el financiamiento como la provisión pueden tomar formas mixtas, por lo que los límites entre un cuadrante y otro se vuelven difusos. Incluso dentro de un mismo país o sistema puede existir más de una posición e ir variando a lo largo del tiempo. Por lo tanto, resulta más completo establecer tendencias de las políticas en vez de tipos de universidades. En el caso chileno, es posible observar varias de estas categorías en una continuidad temporal. Previo a la reforma educativa de la década del 1980, el sistema de educación superior se encontraba entre los cuadrantes 1 y 3. Es decir, las ocho universidades existentes eran mixtas en cuanto a su provisión (estatal o privada), pero todas recibían fondos mayoritariamente públicos. Posteriormente, se añaden las categorías 4 y 2, eliminándose la categoría número 1. Es decir, aparecen las universidades de provisión y financiamiento privado, pero simultáneamente las universidades estatales se mueven del cuadrante 1 al 2, ya que su provisión es estatal, pero su financiamiento es principalmente privado, vía pago de aranceles.

No obstante, con la gratuidad de la educación superior implementada en 2016, se podría producir un desplazamiento desde el cuadrante 2 al 1, configurándose así un nuevo escenario donde las universidades del Estado y algunas privadas reciben su principal aporte financiero desde el propio Estado, disminuyendo el aporte de las familias por la vía de los aranceles.

En otra línea conceptual Burchardt *et al.* (1999), consistente con los principios de la teoría de la elección racional, sostiene que la condición de estatal o privada pierde relevancia cuando el consumidor tiene amplia libertad de elección, dado que independientemente de quién financia o quién provisiona el servicio, su poder de decisión puede inclinar la balanza hacia uno u otro lado. Así, la libertad de elección del estudiante determinará el nivel de dependencia de la institución, es decir, la posibilidad que tiene para escoger una institución por sí mismo, o si requiere ser apoyado por otro agente (privado o estatal, a través de becas y/o créditos). Cuando el consumidor puede escoger libremente, las categorizaciones estatales o privadas pierden relevancia, ya que deben competir de igual manera para captar la matrícula y asegurar su continuidad.[5] En este sentido, la elección del estudiante estará determinada por el estatus individual que obtienen de una universidad prestigiosa y por su capacidad de pago. Por tanto, las universidades de mayor prestigio, independientemente de que sean estatales o privadas, tendrán como objetivos principales promover su reputación investigadora, atraer estudiantes con altas calificaciones, producir graduados de alto estatus, sostener el apoyo social de las familias influyentes y mantener el prestigio empresarial (Marginson, 2007).

Por otra parte, Johnstone (1999) incorpora dos nuevas variables para identificar o caracterizar a las universidades: su misión institucional y normas de gestión (gobierno universitario) que, junto a las variables antes mencionadas, se mueven en cuatro niveles que van de lo "muy público" a lo "muy privado". Así, Johnstone diseña una herramienta analítica más flexible y contextual para diferenciar a las instituciones y sistemas. Dicho de otro modo, podría existir una universidad con una clara misión pública, pero de propiedad privada, con ingresos principalmente provenientes de los aranceles de las familias, con alto grado de autonomía y con un gobierno interno con alto control de la gerencia. En Chile, a este tipo de universidades se las llama "universidad privada con vocación pública". Junto con lo anterior, también es posible identificar instituciones de misión y propiedad pública, pero con mecanismos de gestión privados, tales como un modelo de negocio principalmente dependiente del arancel pagado por las familias, con un alto grado de autonomía y con un gobierno de tipo gerencial. En Chile, nuestras universidades estatales están más próximas a estas características institucionales y suelen ser llamadas "universidades estatales emprendedoras".

[5] En Chile, los estudiantes tienen amplia libertad de elección entre diversos proyectos educativos que compiten por matrícula, siendo un caso donde la provisión estatal o privada pierde relevancia.

Tabla 1.4: Grados de privatización de la IES

Dimensiones	+ Público			+ Privado
	-------- Continuo de privatización [Mayor privatización] -------->			
Misión o propósito	Sirve una misión pública clara según lo determinado por el estado o el cuerpo académico.	La misión es pública y privada, según lo definido por el cuerpo académico.	La misión consiste principalmente en responder a los intereses privados de los alumnos, en particular a sus intereses vocacionales.	La misión sirve intereses privados de estudiantes, clientes y dueños.
Propiedad	Pública: puede ser alterada o aún cancelada por el Estado.	Corporación pública o entidad legal.	Privada no lucrativa: clara responsabilidad pública.	Privada comercial (*for profit*).
Fuente de financiamiento	Todo fiscal o ingreso público.	Principalmente público, pero con aranceles o financiamiento comparado.	Principalmente privado, pero con apoyo a público a estudiantes que lo necesitan.	Todo privado: exclusiva o principalmente dependiente del arancel.
Control por el gobierno: autonomía	Alto control del Estado, como en una agencia pública o ministerio.	Sujeto a control público, pero menos que otras agencias del Estado.	Alto grado de autonomía; control limitado a la supervisión.	Controles limitados solo a aquellos aplicables a cualquier otro negocio.
Normas de gestión: gobierno interno	Normas académicas; gobierno colegial, anti-autoritarismo.	Normas académicas, pero aceptación de la necesidad de una gerencia eficaz.	Sujeción a normas académicas; alto control de la gerencia.	Funciona como un negocio; normas de la gerencia.

Fuente: Elaboración propia basada en Johnstone (1999).

Este esquema conceptual no solo complementa e incorpora nuevas variables, sino que también propone un cuadrante de 24 opciones que podrían interactuar en múltiples direcciones, lo que confirma que es altamente complejo diseñar tipologías universitarias estructuradas en torno a pocas variables. Además, gracias a la presentación de variables que interactúan en distintos niveles de intensidad, se contribuye a una mejor identificación de la diferenciación institucional y sus particularidades. En este sentido, este estudio asume la gradualidad de las variables y sus interacciones como un enfoque para aproximarse a una interpretación más objetiva de la realidad que ocurre al interior de los sistemas de educación superior.

En síntesis, una vez revisada la literatura para identificar a una institución como estatal o privada, es posible realizar la siguiente sistematización conceptual de las tres principales variables que configuran la identidad institucional de las universidades, dando origen a las siguientes tipologías de universidades:

Tabla 1.5: Categorías universitarias según su provisión, financiamiento y autonomía

Provisión	Financiamiento	Autonomía del Estado	Tipología de universidad
Estatal	Aportes basales	Menor autonomía	Universidad estatal dependiente
		Mayor autonomía	Universidad estatal medianamente dependiente
	Aranceles	Menor autonomía	Universidad estatal dependiente
		Mayor autonomía	Universidad estatal independiente
Privada	Aportes basales	Menor autonomía	Universidad privada dependiente
		Mayor autonomía	Universidad privada medianamente dependiente
	Aranceles	Menor autonomía	Universidad privada medianamente dependiente
		Mayor autonomía	Universidad privada independiente

Fuente: Elaboración propia basada en Brunner (1993); Burchardt *et al.*, (1999); Whitty y Power (2000); UNESCO-OECD-Eurostat, (2019); Fielden (2008).

a) **Universidad estatal dependiente:** Se refiere a una institución de educación superior cuyo propietario es el propio Estado, quien además la financia fuertemente a través de aportes basales. Junto con lo anterior, tiene baja autonomía, dado que es su propio controlador el que toma las decisiones internas de la universidad, tales como la elección de sus autoridades, designación de profesores, materias curriculares, etc. También podríamos clasificar a una universidad como estatal dependiente si esta es de propiedad estatal y posee baja autonomía, pero se financia a través del arancel que pagan las familias de sus estudiantes. Esto porque el solo financiamiento privado no le permite adquirir mayor cualidad de institución privada, manteniéndose el Estado como quien tomas las decisiones internas, sin permitirles su autodeterminación.

b) **Universidad estatal medianamente dependiente:** Se refiere a una institución de educación superior cuyo propietario es el propio Estado, que además la financia fuertemente a través de aportes basales. Sin embargo, tiene mayor autonomía, dado que las autoridades universitarias toman las decisiones internas de la institución, tales como la elección de sus autoridades, reformas curriculares, vacantes, aperturas de nuevas carreras, etc.

c) **Universidad estatal independiente:** Una institución adquiere esta categoría cuando su propietario es el Estado, pero su principal fuente de financiamiento es el arancel que pagan las familias de los estudiantes y, adicionalmente, cuentan con

una mayor autonomía para tomar sus decisiones internas. En esta categoría se ubica la mayoría de las universidades estatales de Chile.

d) **Universidad privada dependiente:** Se refiere a una institución de educación superior cuyo propietario es un agente privado. Sin embargo, se financia fuertemente a través de aportes basales del Estado y cuenta con baja autonomía, ya que el organismo gubernamental es un fuerte controlador, y es quien toma las decisiones internas de la universidad, tales como la elección de sus autoridades, reformas curriculares, número de vacantes, etc. También podríamos clasificar a una universidad privada dependiente si esta es de propiedad privada, posee baja autonomía, pero se financia a través del arancel que pagan las familias de sus estudiantes. Esto porque el solo financiamiento privado no le permite independizarse, principalmente porque el Estado es quien tomas las decisiones internas, sin permitir su autodeterminación.
e) **Universidad privada medianamente dependiente:** Se refiere a una institución de educación superior cuyo propietario es un actor privado; pero que se financia fuertemente a través de aportes basales del Estado. No obstante, tiene mayor autonomía sobre las decisiones internas de la institución, tanto en aspectos académicos como financieros.
f) **Universidad privada independiente:** Una institución adquiere esta categoría cuando su propietario es un privado; su principal fuente de financiamiento es el arancel que pagan las familias de los estudiantes y, adicionalmente, cuentan con una mayor autonomía para tomar sus decisiones internas. En esta categoría se ubicarían la mayoría de las universidades privadas de Chile.

El análisis conceptual desarrollado hasta aquí permite afirmar que no existe un solo tipo de universidad y que la dicotomía estatal-privado no es suficiente para entender la complejidad institucional de las universidades. El gobierno, la sociedad civil y la educación superior cambian continuamente, haciendo que los conceptos de público y privado en la educación (y otros sectores) sean inestables, ambiguos y poco claros (Buckner, 2017; Marginson, 2007). Además, porque en cada sistema operan una serie de regulaciones e incentivos que mueven el eje a la hora de catalogar a las IES. Por otra parte, esta sistematización conceptual permite aproximarse con mayor certeza a la comprensión de las universidades privadas independientes (UPI) que son el objeto de estudio de esta investigación.

1.1.2 Privatización y tipologías universitarias institucionales

En las secciones anteriores se abordaron los distintos factores que permiten afirmar si una universidad es estatal o privada, concluyendo que la sola propiedad no es suficiente para tal propósito y, en consecuencia, es necesario considerar otras variables como: misión institucional, autonomía, tipo de financiamiento y forma de gobierno. Esto nos llevó a una construcción más precisa de lo que llamaremos: "Universidad privada independiente" (UPI). Sin embargo, incluso esta nueva tipología puede complementarse para categorizar mejor la diversidad institucional de las UPI. En las secciones y apartados siguientes se abordarán dos dimensiones que complementan este análisis, para focalizar aún más esta investigación.

En este sentido, la diferenciación institucional de la educación superior responde a la influencia del Estado, la Iglesia y los privados que, en diferentes periodos históricos, fundan y/o controlan universidades. Durante gran parte de los siglos XIX y XX, la educación superior fue principalmente un asunto del sector estatal. En tanto, el auge de la educación superior privada ocurrió después de la segunda mitad del siglo XX y, principalmente, en países en vías de desarrollo. A fines de la década de 1970, América Latina se acercaba al 40% de matrícula privada (Bjarnason *et al.*, 2009) y hoy está en el 53% (UIS-UNESCO, 2021). En la mayoría de las naciones la educación superior es principalmente de carácter estatal, sin embargo, en las últimas tres décadas el sector privado se ha vuelto cada vez más importante (Marginson, 2007; Levy, 2018). En este contexto, algunos gobiernos promueven la privatización con medidas como: subvencionar a las IES, subcontratar proveedores privados para la gestión de la educación estatal, limitar el acceso a la universidad estatal aumentando los aranceles y/o selectividad, obligando a los alumnos excluidos a estudiar en universidades privadas, desgravar impuestos a los ciudadanos que asisten a la educación privada (Carnoy *et al.*, 1999; Johnes, 1995). Así, en última instancia es el propio Estado uno de los principales agentes respecto de la toma de decisiones y la adopción de medidas que favorecen la creación de mercados educativos (Brunner, 2006).

Efectivamente, los Estados han enfrentado importantes desafíos para responder al aumento de la demanda por estudios superiores. Entre las medidas que se suelen adoptar para afrontar este fenómeno se encuentran el aceleramiento de los procesos de mercantilización de la educación superior y, concretamente, el incremento de la liberalización, la privatización y la comercialización de los servicios educativos (Verger,

2013). La liberalización, en particular, también se manifiesta en el modelo de gestión de las IES, que introducen técnicas de gestión empresarial orientadas por criterios de mercado para aumentar la eficiencia (Clarke *et al.*, 2000).

Daniel Levy (1986) describe las trayectorias de privatización de la educación superior en América Latina y establece fases sucesivas de inserción privada que fueron posibles gracias a tres factores:

a) **Factores sociales:** Surge desde las élites una percepción de falla en la diferenciación de clases, en tanto, esta ocurría principalmente a través la preparación para el campo laboral. En Latinoamérica, la composición de las universidades estatales pasa de ser "masivamente de élite" a una composición "masivamente de clase media". Por tanto, los sectores de élite requieren crear sus propios espacios de reproducción social.
b) **Factores políticos:** En Latinoamérica, los procesos políticos de la segunda mitad del siglo XX tienen una fuerte impronta político partidista (con tendencias de izquierda), lo cual fue permeándose al sector público. Se observa una tendencia a privilegiar las lealtades políticas, lo cual lleva a que, en algunos casos, personal menos calificado ocupe los puestos de trabajo en las universidades. Por tanto, ciertos sectores de la sociedad no se sienten satisfechos y representados por la oferta pública, y fundan instituciones privadas.
c) **Factores económicos:** La élite percibe que las universidades estatales no representan los idearios de modernización y desarrollo que ellos promueven, lo que en el futuro podría afectar a las políticas macroeconómicas y los mercados de las naciones latinoamericanas. En este sentido, las universidades privadas representarían mejor este ideario, que tiende hacia una efectiva formación para el sector productivo y laboral.

En Chile, el proceso de privatización respondió tanto a factores sociales y políticos como económicos, los que serán revisados en el capítulo 2 de esta tesis. Es importante mencionar que los tres factores mencionados dan origen a un esquema referencial para describir el fenómeno de la privatización en Latinoamérica, aun advirtiendo que las tipologías que de aquí se desprenden no logran representar todas las cualidades diferenciadoras de las UPI. Este estudio adscribe a dicho enfoque conceptual, que da cuenta de la complejidad presente en el sistema y los subsistemas de educación terciaria.

En este sentido, Levy (1986; 2020) sigue vigente y ha tomado fuerza gracias a la comprobación empírica de sus postulados en muchos países, por lo que se constituye en un buen marco analítico de referencia para los objetivos de esta investigación. Así, el autor describe cinco olas de privatización[6] en el contexto regional, pero para efectos de este estudio se profundizará solamente en las tres últimas, lo que en la práctica significa renumerarlas y concebirlas como olas del crecimiento privado. Dichas olas son:

Ola I: Surgimiento de universidades religiosas privadas. Refiere principalmente a la fundación de universidades católicas que surgen como respuesta a la creciente secularización de las universidades del Estado ocurrida en el siglo XIX. En la actualidad, son instituciones con prestigio público y privado, altos niveles de complejidad institucional y de selectividad académica y social.

Ola II: Surgimiento de universidades privadas seculares de élite. Refiere a universidades privadas laicas que se fundan cuando comienza a desvanecerse el monopolio estatal y como una alternativa a las universidades católicas. Son llamadas de "élite", porque son instituciones altamente selectivas académica y socialmente, y porque gozan de un alto prestigio institucional.

Ola III: Surgimiento de instituciones privadas de absorción de demanda o no de élite. Nacen en respuesta a la incapacidad de las universidades estatales y privadas de elite para responder al incremento significativo de la demanda. Son universidades con menor prestigio institucional y bajos niveles selectividad social y académica. En varios países se observa en este sector una mayor presencia de proyectos con fines de lucro.

Por otra parte, este estudio describe complementariamente otros fenómenos de privatización en la región, con la finalidad de considerar nuevos enfoques político-económicos presenten en los sistemas de educación superior:

a) Controladores internacionales fundan o compran universidades privadas nacionales. Los casos más notorios tienen su matriz en Estados Unidos, entre otros: Ross University y Keller Graduate School of Management, el grupo Laureate, el Grupo Apollo, el Institute for Professional Development, el College

[6] Ola I : Surgimiento de universidades coloniales, mezcla de IES públicas y privadas.
Ola II : Surgimiento de monopolios públicos.
Ola III : Surgimiento de universidades religiosas privadas.
Ola IV: Surgimiento de universidades privadas seculares de élite.
Ola V : Surgimiento de instituciones privadas seculares, pero no de élite sino de absorción de demanda.

for Financial Planning, la Western International University y Career Education. En general, estas universidades presentan un grado de diversidad, poseen mayor o menor selectividad y atienden a segmentos medios o nuevos grupos emergentes en sus sociedades. Por ejemplo, el Grupo norteamericano Laureate, llegó a controlar universidades en Brasil, Chile, Costa Rica, Honduras, México, Panamá, Perú, entre otros (De Garay, 2017).[7] En Chile, Laureate controlaba tres UPI: Universidad de Las Américas, Universidad de Viña del Mar y Universidad Nacional Andrés Bello. Esta última destaca como una de las mejores universidades privadas del país, al haber obtenido de forma sucesiva, desde 2004, 5 años de acreditación, siendo una de las primeras UPI que logra obtener acreditación en investigación.[8]

b) Prestigiosas universidades privadas de élite y reconocimiento mundial instalan operaciones fuera de su país de origen para incrementar su presencia y movilidad internacional. Por ejemplo, la Universidad de Columbia está presente en Chile, China, India, Brasil, Francia, Jordania, Kenia y Turquía. En este contexto, la Universidad de Columbia promueve y facilita el trabajo colaborativo de sus docentes y alumnos en el mundo, para mejorar la comprensión, abordar los desafíos globales y promover el conocimiento. Lee C. Bollinger, presidente de los Centros Globales de la Universidad de Columbia, afirma que se fundaron con el objetivo de conectar lo local con lo global, para crear oportunidades de aprendizaje compartido y profundizar la naturaleza del diálogo global. Otras prestigiosas universidades, como Harvard y Stanford, han seguido un patrón similar de expansión global.

Por otra parte, es importante destacar que la ola de creación de instituciones privadas tendrá influencia en los proyectos fundacionales de las universidades que aquí estudiaremos y también en la forma cómo se adaptan a cambios en el entorno, ya sea porque formaron parte de una ola religiosa o secular o bien porque optan o no por un

[7] De Garay (2017) afirma que el grupo norteamericano se ha posicionado en el creciente mercado de las instituciones privadas con fines de lucro, convirtiéndose en un actor clave en el sector privado a nivel mundial con presencia en 28 países y con una matrícula global por sobre el millón de estudiantes.

[8] A la fecha, el grupo Laureate retiró su participación en las tres instituciones de educación superior que controlaba en Chile, traspasándolas a una figura legal sin fines de lucro. Este hecho es abordado con mayor profundidad en el Capítulo 2.

proyecto de élite o de semi-élite, en la línea de las categorías aportadas por los análisis de Levy (2006).

Para complementar esta línea de desarrollo conceptual, más recientemente Levy (2020) vuelve sobre las fases de evolución histórica de las UPI con el uso de tres conceptos claves: a) Identidad; b) Elite; y c) No elite. Estos dos últimos conceptos (Elite y No elite) se construyen principalmente según el prestigio institucional y los niveles de selectividad académica y social. El presente estudio se inscribe en este marco conceptual, y releva como factores críticos para alcanzar la consolidación institucional tanto el estatus de la universidad como su nivel de selectividad académica.

Reconociendo esta complejidad de análisis, adicionales a las olas de desarrollo y surgimiento histórico de las universidades, Daniel Levy (2020) afirma que las tipologías universitarias han cambiado mucho, especialmente por la disminución del componente religioso y la expansión del componente de absorción de demanda. Por tanto, complementó y actualizó sus trabajos anteriores, recategorizando a las universidades privadas en América Latina tomando como base patrones comunes en su composición.

a) **Universidades de identidad:** Se incluyen principalmente las instituciones con un sello religioso, aunque posteriormente se agregaron instituciones con identidad étnica, de género, ideológica, política, etc. La característica de identidad está dada por la fuerza de su misión institucional y cómo esta se observa en los distintos cuerpos administrativos y académicos; aunque también afirma que pueden existir universidades que van transformando su identidad mientras que otras simplemente la pierden.
b) **Universidades de elite:** Se refiere a instituciones altamente selectivas, con altos aranceles y de excelente calidad. Son universidades con una fuerte vinculación con el sector productivo y con el mercado laboral. Además, son organizaciones con mayor nivel reputacional, gracias a la calidad de su formación e investigación.
c) **Universidades no de elite:** Se incluyen aquí las instituciones orientadas al producto (formación universitaria) y las instituciones de absorción de demanda. Considerada a aquellas instituciones orientadas a segmentos medios o bajos de la población o estudiantes de primera generación en la educación terciaria. Son instituciones poco selectivas o que no cuentan con mecanismos de selección de estudiantes.

En el sistema de educación superior de Chile se aplica una prueba de admisión a las universidades (anteriormente denominada Prueba de Selección Universitaria - PSU, en transición hacia un nuevo instrumento, aplicándose actualmente la Prueba de Transición para la admisión universitaria - PTU) que resulta altamente competitiva para ingresar a universidades (o programas) de elite y semi-élite, a lo cual se suma el pago de altos aranceles. Esto hace más nítida la diferencia de las universidades de elite y no elite, y deja en un segundo lugar la identidad institucional. No obstante, la identidad es una cualidad presente en el debate nacional, debido a la vinculación de ciertas UPI con partidos políticos, congregaciones religiosas, grupos empresariales, entre otros.

1.2 Consolidación institucional de las universidades privadas

La pregunta que busca responder este apartado es: ¿qué factores influyen para que una universidad privada independiente logre consolidarse y alcanzar efectividad organizacional? Entendemos por consolidación institucional el resultado de la suma de factores y procesos que convierten a las universidades en actores válidos, vigentes y estables dentro del campo organizacional universitario, con reconocimiento público entregado por el regulador estatal (acreditación) y dotada de prestigio y reconocimiento privado expresado en el mercado o por otros medios, como los rankings.

1.2.1 Ciclo de vida de las organizaciones

Un principio central de la teoría del ciclo de vida de las organizaciones es que pasan por una serie de fases que definen su ciclo vital como una configuración única de variables relacionadas con el contexto o estructura específica de la organización (Hanks *et al.*, 1994). Estas fases o etapas son de una naturaleza secuencial y jerárquica, que no puede ser revertida fácilmente, e involucran una amplia gama de actividades y estructuras organizacionales (Quinn y Cameron, 1983).

Así, el ciclo de vida organizacional es una secuencia de acontecimientos que describe cómo cambian las cosas a lo largo del tiempo (Mosca *et al.*, 2021). Diversos autores del siglo XX han abordado el desarrollo organizacional, identificando fases de maduración y consolidación institucional (Lippitt y Schmidt, 1967; Greiner, 1972; Adizes, 1979; Galbraith, 1982; Cameron y Whetten, 1983; Churchill y Lewis, 2002). En este sentido, la mayoría de los modelos que plantea etapas comparten la lógica subyacente

de que las organizaciones tienen que superar desafíos sucesivos en cada etapa para hacer posible y continuo el crecimiento (Tam y Gray, 2016). A continuación, se proponen tres grandes fases de desarrollo organizacional sobre la base de diferentes autores y cuyo paulatino progreso lleva a la consolidación o madurez de la institución.

La primera fase es la de **nacimiento y formación**, que consiste en establecer las primeras estructuras institucionales; está caracterizada principalmente por periodos de inestabilidad y una fuerte dependencia del líder o de los fundadores de la organización (Cameron y Whetten, 1983). Por su parte, Mintzberg y Westley (2006) consideran que, en esta etapa inicial, la organización comienza a componerse y se centra en el entusiasmo y descubrimiento de sus actores. Prochaska *et al.*, (2001) afirman que, si en esta etapa la institución no está consciente de sus problemas internos o de su contexto, puede verse afectada la estabilidad institucional. Roger, por ejemplo, (2018) sostiene que las instituciones entran en periodos de crisis porque en esta fase no tienen objetivos claros y funcionan de manera cortoplacista, orientándose a la resolución de conflictos próximos. Las instituciones educativas no son ajenas a este primer estadio de desarrollo organizacional, ya que, como afirma Gairín (1998), en esta etapa inicial la organización es solo un facilitador del "programa" y tiene un papel secundario, siendo fácilmente reemplazable por otra organización.

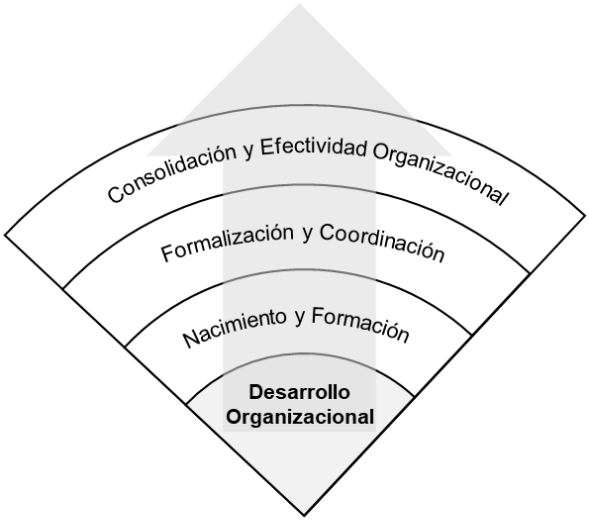
En segundo lugar se encuentra la fase de **formalización y coordinación**, en que la organización se centra en establecer estrategias y una estructura fija (Mintzberg y Westley, 2006). Al respecto, Prochaska *et al.*, (2001) sostienen que en esta fase las instituciones conocen los efectos que ellas tienen sobre el entorno y viceversa y, a partir de ello, consideran la necesidad de hacer cambios. Por su parte, Roger (2018) afirma que en esta etapa de estabilidad las organizaciones: i) tienen predictibilidad y control, con estructuras y rutinas claras; ii) se enfocan en lograr el mejor desempeño interno y, iii) sin embargo, corren el riesgo de caer en una organización "de texto". Esto es, intentan normar y burocratizar excesivamente a la institución, restándole grados de flexibilidad en su gestión. Adicionalmente, Gairín (1998) señala que en este estadio se institucionalizan cambios que permiten una posición activa frente a la propia organización y frente al contexto, para lo cual deben tomar compromisos y definir metas. A diferencia de la primera fase, en que el poder es controlado por el líder o fundador, Tam y Gray (2016) sostienen que en esta segunda etapa el tamaño de la organización aumenta rápidamente, lo que obliga a distribuir el liderazgo entre administradores y profesionales. De no darse

estas condiciones, las organizaciones pierden su sentido original y corren el riesgo de ser absorbidas por el entorno (Mintzberg y Westley, 2006).

La tercera fase es la de **consolidación y efectividad organizacional**, en que las instituciones superan las dificultades y riesgos de la dos fases anteriores y son capaces de cambiar una parte importante de sus componentes y de integrar de manera profunda una nueva mentalidad de mejoramiento continuo (Mintzberg y Westley, 2006). Prochaska *et al.*, (2001) coinciden con Mintzberg y Westley y complementan que las organizaciones que alcanzan la consolidación cuentan con herramientas de planificación y evaluación de las mejores líneas de acción para superar las crisis y mitigar sus efectos. Además, son capaces de implementar las acciones planificadas, evaluando sus efectos sobre la organización y el entorno. En este sentido, Jirásek y Bílek (2018) sostienen que la organización que alcanza la madurez o consolidación cuenta con una estructura y procesos que se formalizan de tal modo que la gestión se separa de la propiedad. Esto último es de gran relevancia para esta investigación, porque algunas UPI chilenas han sido fuertemente cuestionadas por no separar oportunamente la propiedad de la gestión administrativa y académica.

Finalmente, una institución consolidada genera mecanismos de autoeficacia que le permiten estar en constante ajuste, es decir, cuentan con arreglos que aseguran un mejoramiento continuo. Por su parte, Roger (2018) define la estabilidad o consolidación institucional como aquellas organizaciones que alcanzan un alto desempeño, dado que no solo son estables en sus procesos sino que también en su cultura. Por ello, son altamente participativas y colaborativas. Pero, más importante aún, es que estas organizaciones son innovadoras y su desarrollo está orientado por una clara misión institucional. Por lo mismo, Gairín (1998) llama a este tipo de instituciones "organización que aprende", dado que promueve el aprendizaje de sus miembros y de ella misma como una agencia colectiva. Al igual que Roger (2018), Gairín coincide en que las organizaciones que miran hacia el futuro con una misión propia están consolidadas o consiguen estabilidad.

Figura 1.4: Estadios de desarrollo organizacional



Fuente: Elaboración propia basada en Greiner (1972); Adizes (1979); Cameron y Whetten (1983); Galbraith (1982); Gairín (1998); Prochaska *et al.* (2001); Churchill y Lewis (2002); Hitt *et al.* (2006); Mintzberg y Westley (2006); Tam y Gray (2016); Roger (2018).

Por tanto, para alcanzar su consolidación, las universidades deben operar como "actores organizacionales"; es decir, entes orientados a logros y responsables de sus propias acciones, lo cual requiere de una estructura para expandir los límites de la organización y controlar su relación con el entorno (Quinn y Cameron, 1983). En este contexto, Krücken y Meier (2006) identifican una serie de líneas o principios abstractos que incorporan las universidades en cuanto organizaciones, incluyendo las siguientes características propias de una institución que alcanza su consolidación:

1. Accountability: Las tendencias marcadas por organismos internacionales de alta influencia, como la OCDE, Banco Mundial, la Asociación Internacional de Universidades y la Asociación Europea de Universidades, destacan que la *accountability* es altamente relevante en el aseguramiento de la calidad. En general, se observa que hoy existe una "sociedad auditora", donde los organismos de revisión se formalizan y las normas de acreditación son consideradas como legítimas. No obstante, los resultados de las universidades (conocimiento y educación) son difíciles de medir, creando problemas en términos de responsabilidad. Una organización debe ser capaz de explicar, justificar y responder a los cuestionamientos, por lo que sanciones, tanto positivas como negativas, pueden aplicarse.

2. Definición de metas: Las universidades deben definir de manera autónoma sus alcances y objetivos para ser auditadas bajo sus propios parámetros y separarse de las exigencias impuestas por la sociedad. Si bien puede resultar algo sofisticado y asociado con países OCDE, esta práctica se ha extendido incluso a los países subdesarrollados. Esto se explica en parte como un fenómeno de isomorfismo global entre universidades que pretenden mostrarse como entes formales, autónomos y responsables de sí mismos.
3. Elaboración de estructuras formales: Las metas recientemente expuestas requieren una alta elaboración, expansión y diferenciación de la estructura organizacional. Las tareas de administración asumidas por las universidades están hoy por delante de lo que se consideraba como necesario previamente. Se han introducido, por ejemplo, oficinas que se hacen cargo de procesos tales como relaciones internacionales, desarrollo de las personas, control de gestión, asuntos de género, desarrollo organizacional, apoyo psicológico, entre otros. Una de las nuevas funciones que resulta altamente relevante es la transferencia hacia la sociedad: la investigación y formación están directamente articuladas con la misión y visión de la universidad.
4. El surgimiento de la labor administrativa universitaria: Todo lo anterior resulta en un aumento significativo en el número de personas a cargo de la administración de la universidad. Los mismos profesores, hoy día, están a cargo de labores administrativas más allá de enseñar e investigar. Junto con esto, nuevas categorías y perfiles profesionales de *management* están siendo consideradas dentro de las universidades. Estas funciones ya no son "periféricas" y complementarias para la actividad de enseñar e investigar si no que, al parecer, esa "periferia" ha pasado a ser parte del nuevo "centro" de la organización. Si bien este modelo ideal de administración dista de estar plenamente difundido en su aplicación real (en especial en países en desarrollo), es notable ver cómo la globalización ha impactado empujando este modelo racionalizador dentro de la mayoría de las universidades alrededor del mundo.

1.2.2 Factores de consolidación universitaria

Los lineamientos y principios descritos por Krücken y Meier en párrafos anteriores dan cuenta de la adaptación de la universidad como una institución que recoge y se inserta en los relatos de modernización que sugieren (e imponen) prácticas de racionalización de las

organizaciones. Este es el fundamento primero desde donde nacen las intenciones científicas que buscan identificar las buenas prácticas de universidades que, en su conjunto, entregan el marco de qué es lo que hacen las universidades consolidadas. Los principios de la accountability, la definición de metas, la elaboración de estructuras formales y el surgimiento de la labor administrativa son propios de esta tendencia, que a su vez se ha visto beneficiada por las fuerzas de homogenización institucional descritas anteriormente. De acuerdo a Krucken y Meier (2006) los procesos de globalización y la competencia entre universidades llevan a un fuerte isomorfismo por imitación, lo que conduce de manera espontánea a una suerte de "guion general" de la universidad contemporánea, el cual sobrepasa las fronteras nacionales y continúa extendiéndose alrededor del mundo. En base a esto es posible identificar un conjunto de principios abstractos respecto de qué es lo que se requiere para ser una universidad moderna. Esto lleva, a su vez, a poder construir un modelo que sirva para orientar el análisis de este trabajo de investigación.

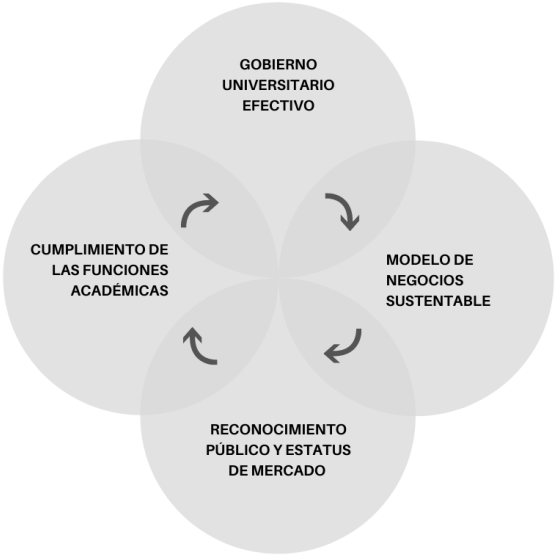
Cabe destacar que anteriormente las universidades nunca se consideraron como una especie homogénea de organización si no que estuvieron siempre mayormente vinculados a una "idea de universidad" que variaba entre diferentes culturas y naciones. Por esto mismo, el sentido organizacional era considerado algo secundario, lo que dejaba entregado al controlador—sea este político, social, empresarial o eclesiástico—la facultad de definir la forma de organizar y coordinar las acciones y estructuras de la institución. La organización de las universidades venía a ser, entonces, una extensión de las dinámicas de poder de quienes regían cada institución, replicando las estructuras jerárquicas y la cultura de la institución que la inspiraba (v.gr., Estado, organismo de sociedad civil, empresa o iglesia). Cabe destacar que no solo se permeaba la estructura organizativa de la universidad, sino que también el propósito mismo de la organización, cualquiera éste fuese: formar el potencial del alumno como persona, entrenar personas en base conocimientos y habilidades útiles, dotar de competencias de empleabilidad, producir nuevo conocimiento e innovaciones, etc. (Krücken y Meier, 2006). Actualmente, en fin, la universidad transita hacia un modelo secularizado, híper racionalizado, de alcance mundial y de unos patrones universales (Krücken y Meier, 2006), donde los gobiernos nacionales, las universidades y la industria interactúan continuamente en torno a tres misiones: enseñar (docencia), generar conocimiento (investigación) y transferirlo a la economía y la sociedad y contribuir al desarrollo de las regiones (transferencia tecnológica) (Etzkowtiz y Leydesdorff, 1998). Es relevante mencionar que el

advenimiento de este modelo de organización racional centrado en la gestión y el emprendimiento tiende a superar hoy día los diferentes modelos anteriores basados en una "idea de universidad", como el modelo prusiano de universidad (Humboldt) donde reine sin contrapeso la figura del catedrático conocido como un "mandarín" que no acepta formas de gobierno *top-down*; el modelo francés o napoleónico, donde la universidad se identifica con escuelas profesionales y el Estado docente; el modelo colegial británico (del Cardenal Newman), donde la universidad forma *gentlemen* en la perspectiva de una alta cultura de clase a través de una intensa socialización junto a sus pares; y el modelo estadounidense de la *research university* de tipo Ivy League, donde existe una fuerte preferencia por la investigación y la formación doctoral.

Todos estos diferentes estilos de universidades—ahora considerados como "locales", nacionales, productos de una rica herencia cultural—convergen en el presente hacia un estilo global de universidad contemporánea, cuyos rasgos característicos analizaremos a continuación con el propósito de utilizarlo en el estudio de las UPI.

Tras revisar una serie de autores (Clark, 1984; Shattock, 2000; Sporn, 2001; Simmons, 2003; Hazelkorn, 2009b; Cole, 2010; Altbach y Salmi, 2011), es posible identificar cuatro factores que permitirían a una universidad privada independiente consolidarse y operar eficazmente en un sistema de normas y expectativas determinadas por el regulador y la sociedad. Cabe prevenir que el estatus y su reconocimiento social no es usualmente considerado en la literatura como un elemento central de la gestión de las universidades si no, más bien, como un resultado de las otras tres dimensiones que veremos enseguida. Por el contrario, esta investigación se inscribe en la línea de autores como Hazelkorn que consideran al estatus de la institución no solo como una manifestación del desempeño de la universidad, sino que como un factor esencial que influye en la atracción y reproducción de recursos esenciales para la universidad, tales como el talento (de los académicos y los buenos estudiantes que buscan educarse junto con otros buenos estudiantes) y los ingresos (financiamiento) que sigue al prestigio. Por este concepto, aquí se trata el estatus y su reconocimiento como una dimensión relevante de la propia gestión de las organizaciones.

Figura 1.5: Factores de consolidación universitaria



Fuente: Elaboración propia basada en Altbach y Salmi, 2021; Clark, 1984; Cole, 2010; Hazelkorn, 2009b; Shattock, 2000; Simmons, 2003; Sporn, 2001.

1.2.2.1 Cumplimiento de las funciones académicas

El cumplimiento de las funciones académicas se logra gracias a la posibilidad de "poder atraer, retener y desarrollar talento", tomando en cuenta a académicos y administrativos (Salmi, 2009). Por su parte, la teoría del capitalismo académico propone este recurso como el más importante para el desarrollo de las universidades, ya que son las personas (el capital humano) quienes generan el valor propio de la universidad, es decir, formación técnica, científica y profesional, por un lado y, por el otro, investigación y transferencia tecnológica (Rhoades y Slaughter, 2004). La European Association for Quality Assurance in Higher Education (2015), Cole (2010) y Hazelkorn (2009b) enfatizan el "ciclo de vida" de los docentes, puesto que un proceso de formación y perfeccionamiento efectivo por parte de ellos permite generar capacidades humanas para una ulterior aplicación y profundización del conocimiento, además de desarrollar nuevo conocimiento a través de futuras líneas de investigación que a su vez alimentan la enseñanza de nuevos estudiantes. Desde la perspectiva del talento como recurso, la universidad debe ser altamente competitiva ya que requiere mantener, de manera estable, un *staff* de docentes e investigadores que permitan dar cumplimiento a las funciones académicas.

La visión estratégica de la universidad debe estar orientada a identificar el perfil de capacidades y conocimientos pertinentes con el propio proyecto universitario, considerando un andamiaje suficiente para asegurar la sostenibilidad de las actividades formativas, administrativas e investigativas. A pesar de entender el conocimiento como un capital, no es algo totalmente estándar y transferible, sino que debe responder a los desafíos internos (necesidades educativas de los estudiantes) y a los desafíos externos (necesidades de desarrollo económico y social del país). Se observan además los siguientes criterios para cada uno de los grupos de interés relacionados con la función formativa:

1. Académicos: los académicos más idóneos para un proyecto educativo deben ser considerados a la luz de este proyecto. Entre las universidades existen diversos "sellos formativos": religioso, laico, comunitario, empresarial, tecnológico, ciudadano, etc. Esto es altamente relevante a la hora de establecer la pertinencia del talento necesario para el proyecto educativo, dado que serán los docentes quienes traspasen el conocimiento y a la vez respondan a la agenda formal e informal existente dentro de cada organización educativa. Sin embargo, existe acuerdo en la literatura al subrayar que un buen académico posee un grado académico de doctor, tiene una producción investigativa de calidad e impacto, posee premios honoríficos en su ámbito disciplinar y se destaca entre sus pares. Para lograr la objetividad en torno al reconocimiento, organismos como la European Association for Quality Assurance in Higher Education (2015) recomiendan aplicar procesos justos y transparentes para la selección y desarrollo profesional del profesorado. Garantizar la competencia de los académicos asegura una parte importante de la función formativa de la universidad: no debe olvidarse que quienes lideran los procesos de aprendizaje e investigación son los académicos, por lo que asegurar su calidad es fundamental para cumplir el proyecto institucional. Tal propósito requiere del desarrollo de una profesión académica que logre transformar a un docente novato en un especialista en su disciplina, lo que supone una fuerte inversión en estudios doctorales y en el aseguramiento de las condiciones necesarias para fomentar la investigación y producción científica (Bernasconi *et al.*, 2021).
2. Administrativos: una categoría de talento no mencionada con la misma intensidad dentro de la literatura, pero que sin duda es relevante para el éxito de cualquier proyecto, son las habilidades y el conocimiento del personal administrativo

> profesional que realizan el trabajo de la gestión interna de las organizaciones. Estos, en forma creciente, asumen un perfil técnico de especialistas en gestión, ocupan posiciones de mando (Scharager, 2017) y pueden llegar a constituirse en un factor decisivo entre quienes controlan las instituciones de educación superior; en efecto, formulan y administran las reglas y establecen las prioridades de la vida académica (Ginsberg, 2011). A su turno, en base a los ámbitos en que se desempeñan estos profesionales propuestos por Kehm (2006), Raposo y Alves (2005) y Teichler (2005), se distinguen aquellos que cumplen funciones de apoyo a la labor central (docencia e investigación), los que trabajan en posiciones de apoyo al trabajo organizacional (finanzas y recursos humanos) y, los "administradores académicos" que tienen cargos directivos, como los jefes de departamento, decanos, vicerrectores o prorrectores.

Es importante recordar que a medida que las universidades crecen, se transforman en organizaciones de alta complejidad y de difícil administración. Sobre esto, Krücken y Meier (2006) señalan que surge una "labor administrativa universitaria" como tal, donde otros perfiles profesionales (fuera de los propios de las disciplinas académicas) se incorporan a la universidad. Esta labor administrativa ya no es simplemente periférica a la actividad de enseñar e investigar, dado que la universidad debe sustentarse en un modelo administrativo y de negocio lo suficientemente sustentable como para dar curso a actividades de mayor complejidad y calidad. En suma, se espera que la universidad sea uno de los motores de la innovación en la sociedad por lo que su funcionamiento interno, y en este caso el talento que lo dirige debe estar a la altura de ese desafío.

En definitiva, lo que se busca es contar con una masa crítica de personas que puedan sostener el desarrollo futuro de la universidad. En otras palabras, un proyecto exitoso considera la atracción, retención e incremento de una cantidad suficiente de personas y talento. Este asunto es particularmente relevante en la era actual, dado que, de acuerdo con Shattock (2017), las fórmulas de financiamiento, de investigación y de reputación están directamente relacionadas con las capacidades humanas que una universidad sostiene en el tiempo.

1.2.2.2 Gobierno universitario efectivo

El cumplimiento de las funciones académicas requiere, a su vez, de un gobierno universitario efectivo que garantice el logro de dichas funciones; por tanto, surge la pregunta sobre cómo debiese ser ese gobierno para alcanzar la consolidación y efectividad institucional. Esta línea conceptual es relevante dado que las UPI poseen altos niveles de autonomía respecto del Estado. Por lo mismo, su gobierno interno es clave para conducir la institución desde su nacimiento hacia su consolidación y efectividad organizacional. En tal sentido, la autonomía institucional se manifiesta a través del gobierno universitario y actúa sobre la estructura organizacional (Bernasconi, 2015).

Lazzeretti y Tavoletti (2006) sostienen que el gobierno universitario se refiere a "procesos e instituciones que rigen la división y gestión del poder dentro de las universidades y sistemas universitarios nacionales. Aquí, el poder significa tomar decisiones que son vinculantes para los demás". De allí se desprende "el poder" como un concepto clave en este apartado y necesario para ejercer la autonomía. Desde la ciencia política, el poder refiere a relaciones asimétricas donde una persona o grupo influye, determina u obliga a otros (Dahl, 1957; Easton, 1968; Weber, 1993; Arendt *et al.*, 2019). Por tanto, el gobierno universitario de las UPI se configura sobre esta tensión permanente entre sus formas de composición y elección y las diversas partes interesadas (políticas, burocráticas y académicas), donde la efectividad institucional dependerá de la capacidad de autodeterminarse a través de un gobierno que gestione la complejidad y el conflicto. Entonces, el gobierno universitario requiere de equilibrios dados por los procesos de elección de autoridades, o en la toma de decisiones y su implementación (Acosta, 2002). En las UPI, la legitimidad no se obtiene necesariamente a través de altos niveles de participación en la elección del gobierno universitario, lo que tensiona las relaciones entre la gerencia y los cuerpos colegiados, porque además el gobierno universitario tiene funciones diferentes a la enseñanza o la investigación (Didriksson, 1994).

En concreto, el gobierno universitario define la misión, visión, valores, junto con las prioridades, objetivos y metas estratégicas de la institución. Para lo anterior, también debe determinar los insumos humanos y financieros, las formas y estructuras organizacionales, y los productos y resultados. El gobierno universitario también refiere al diseño de las políticas institucionales y sus procesos de supervisión (Marginson y Considine, 2000; Gallagher, 2001; Maassen, 2003; Collis, 2004; Hearn y McLendon, 2012; Middlehurst, 2013; Caspersen y Frølich, 2015). La Comisión Nacional de Acreditación de Chile

operacionaliza este desarrollo conceptual a través de lo que denomina el "Área de Gestión Institucional", que refiere a "un conjunto de políticas y mecanismos destinados a organizar las acciones y recursos -materiales, humanos y financieros- de la institución, en función de sus propósitos y fines declarados". Esta área de gestión institucional considera la organización y estructura, el sistema de gobierno y la administración de recursos humanos, materiales y financieros (Comisión Nacional de Acreditación, 2013).

Pues bien, dada la necesidad de contar con un buen gobierno para alcanzar la madurez institucional, la universidad debe encontrar uno que sea legítimo y efectivo a la vez, es decir, "que genere y mantenga la creencia en que la organización cuenta con estructuras y procesos apropiados para adoptar decisiones, manejar demandas del entorno y adaptarse e incidir sobre él por medio de sus capacidades internas de acción. En el plano de la gestión, en tanto, el desafío es encontrar un principio de efectividad que facilite implementar cotidianamente las decisiones estratégicas y administrar la organización de manera que se asegure la continuidad de sus funciones, obtener los recursos necesarios para ella y producir resultados satisfactorios para las diversas partes interesadas en medio de un entorno turbulento y a veces hostil*"* (Brunner, 2011).

No obstante, el gobierno efectivo propuesto por Brunner (2011) requiere ciertas condiciones para el cumplimiento de las funciones académicas. Salmi (2018) destaca la autonomía respecto del Estado como un factor favorable de gobernanza, por ejemplo, para captar talentos y recursos financieros. "Como consecuencia, [las universidades] logran manejar sus recursos —financieros y humanos— con más agilidad para responder a los rápidos cambios en el entorno global de la educación y competir mejor (Altbach y Salmi, 2011)". Siguiendo esta línea conceptual, Sporn (2001) considera que esta autonomía es esencial, porque contribuye a la adaptación frente a los cambios del entorno y permite el desarrollo de actividades de autorregulación y la determinación de estrategias propias. Consistentemente, Fielden (2008) sostiene que la autonomía institucional funciona como un incentivo para cambiar, innovar y adaptarse antes de que la competencia se imponga. El autogobierno autónomo es incluso más importante que los recursos financieros, puesto que estos se pueden malgastar si la institución no cuenta con un gobierno universitario con capacidad y autonomía para destinarlos hacia objetivos estratégicos dinámicos y en constante evolución. Existe amplio consenso conceptual sobre la efectividad de los gobiernos universitarios que trabajan definiendo su futuro institucional en base a las demandas del entorno. Sporn (2001) y Simmons (2003) sostienen que una universidad moderna cuenta con un gobierno que establece una misión

y visión alineada con la sociedad y sus necesidades. Respecto de la estructura organizacional, Clark (1984) afirma que esta debe ser flexible y enfocada hacia el mercado, y refuerza la idea de que la universidad debe mirar hacia el macrosistema para tomar decisiones estratégicas.

Sin embargo, establecer su visión y misión con base en las demandas del entorno trae consigo nuevos desafíos en una sociedad que exige mayor participación y transparencia. Krucken (2011) sostiene que un gobierno universitario efectivo debe ser capaz de responder a las exigencias internas y externas; dicho de otro modo, debe contar con mecanismos de transparencia y rendición de cuentas o *accountability* (Clark, 1984; Sporn, 2001). Si bien es cierto que las IES deben rendir cuentas, deben hacerlo sobre sus propias definiciones estratégicas. De lo contrario corren el riesgo de perder grados importantes de autonomía y con ello la efectividad de su gobierno universitario. Esta estructura organizacional no responde a un patrón común; cada IES conformará el gobierno interno que responda a su contexto y su propio proyecto institucional.

Junto con ello, el gobierno universitario debe establecer metas que definan los propios alcances y objetivos de la organización para ser auditadas bajo esos parámetros sin someterse meramente a las cambiantes exigencias impuestas por la sociedad. Consecuentemente, el gobierno universitario debe comprender que la definición de metas conlleva una nueva estructura organizacional que podría significar un aumento de recursos (físicos, humanos, etc.), de lo contrario sus metas podrían fracasar. Además, como señalan Altbach y Salmi (2011), un gobierno efectivo debe tener la capacidad de adoptar y sostener decisiones difíciles en lo académico, económico y administrativo para evitar crisis del proyecto institucional y conducir el ciclo vital de la organización hacia la consolidación y efectividad organizacional. Por su parte, Sporn (2001) sostiene que la misión institucional establecida por el controlador o su gobierno debe estar enfocada hacia el exterior, lo que podría implicar cambios en el diseño organizacional y/o académico, reforzando la idea de Krucken (2011).

La European Association for Quality Assurance in Higher Education (2015) también configura una serie de características o buenas prácticas universitarias, las que permiten identificar cualidades efectivas de sus gobiernos internos o estructuras organizacionales. Por ejemplo, éstas deben establecer una política de aseguramiento de la calidad, tanto interna como externa, que forme parte de su gestión estratégica. Coincidentemente con Sporn y Clark, la UE afirma que las decisiones estratégicas deben garantizar el logro de los objetivos institucionales de las IES, los que deben responder a las necesidades de los

estudiantes y de la sociedad. Por su parte, el gobierno universitario debe considerar mecanismos de gestión de la información para lograr ser eficaz en sus programas y otras actividades. Esto implica además que deben hacer pública la información sobre su propia gestión administrativa y académica (*accountability*).

Por su parte, el gobierno de las universidades debe poseer características *ad hoc* al proyecto en desarrollo. Valores tales como la colegialidad, diferenciación funcional, visión de futuro, libertad académica, autonomía institucional, orientación a la calidad, etc., deben ser combinados de manera pertinente para responder a las difíciles decisiones que deben tomar los gobiernos universitarios en torno a lo académico, económico y administrativo (Clark, 1984; Sporn, 2001; Salmi, 2009).

En fin, dado que la universidad cambió durante las últimas décadas, adaptándose a las nuevas exigencias del entorno global y los entornos nacionales, requiere ahora también estructuras organizacionales diferentes. Surge ahí la pregunta sobre cuáles son las mejores prácticas de gobierno y gestión para alcanzar la consolidación y efectividad institucional.

1.2.2.3 Modelo de negocios para la sustentabilidad

El campo de investigación de la ES ha estudiado ampliamente la importancia de una buena gestión financiera para sostener una universidad de alta calidad (Sporn, 2001; Salmi, 2009; Cole, 2010; Shattock, 2017). A partir de la literatura pertinente, puede observarse que las instituciones con mayores niveles de calidad tienen instalados procesos eficaces de obtención de recursos y de inversión que contribuyen al cumplimiento de los propósitos institucionales (Rodríguez-Ponce *et al.*, 2017). Lo anterior cobra aún mayor relevancia dado que la calidad, accesibilidad y la eficacia de la educación superior parece cada vez más dependiente del financiamiento (Sanyal y Johnstone, 2011).

En efecto, una gestión económica eficaz debe considerar que cada actividad llevada a cabo por las áreas de la institución crean un resultado económico, razón por la cual en todos los procesos de transformación también se miden no solo los ingresos, sino que también los gastos y costos en los que se incurrió (Catelli *et al.*, 2001). En este mismo registro conceptual, Stevens (2005) sostiene que la eficacia económica es lo que la universidad produce en la frontera de costo mínimo; por ende, la educación terciaria puede ser también considerada como un negocio que produce y vende servicios educacionales a sus clientes por un precio y compra insumos con los cuales elabora los

productos (Winston, 1999). De esta forma, se identifica que la eficacia económica de las universidades también requiere un margen entre costos e ingresos para la reinversión en acciones que permitan llevar adelante, en fases cada vez más complejas y maduras, su proyecto institucional.

Salmi (2009) plantea que la academia se rige por la regla de "lo que puedes pagar". En esto coincide con diferentes autores que sostienen que la calidad se debe "pagar", en el sentido de poder disponer de recursos humanos, servicios de soporte y activos físicos para el desarrollo del proyecto educativo. Sporn (2001) sugiere que la diversificación de los recursos puede asegurarlos de tal forma que no se requiera depender solo de las principales fuentes de financiamiento (Estado y privados). Además, la diversificación de los recursos permite la estabilidad del proyecto, dado que en la competencia entre universidades siempre existe el riesgo de que un ciclo negativo lleva la insolvencia absoluta de un proyecto institucional. Por lo tanto, la dependencia de los recursos lleva implícito un riesgo para la estabilidad y autonomía del proyecto, puesto que un fracaso en este plano va más allá del simple financiamiento, pudiendo tener implicaciones negativas para los valores, propósitos e identidad de la institución. En este sentido, si bien las universidades estatales tienen ventajas sobre las universidades privadas independientes por no poder llegar a la quiebra por una mala gestión, pues el Estado sale en su rescate, sin embargo, compiten con algunas desventajas con las privadas por estar sujetas a ciertas limitaciones legales y burocráticas para el manejo de sus recursos.

Por otra parte, como fue mencionado en el apartado anterior, los académicos deben ser competentes en labores administrativas, junto con realizar las clásicas funciones de enseñanza o investigación. En este sentido, Shattock (2017) indica que las universidades no generan recursos simplemente incentivando a sus miembros a emprender según sus áreas de interés, sino que a través de la generación de incentivos personales y departamentales, con el objeto de producir un margen con excedente que la universidad pueda usar en su propio desarrollo o para emprender proyectos de riesgo.

A nivel externo, las fuerzas del mercado y las expectativas sociales exigen cada vez más que las universidades privadas independientes sean capaces de predecir y demostrar su competencia en el uso de los recursos, especialmente aquellas que reciben aportes estatales. Krücken y Meier (2006) caracterizan este fenómeno como una "sociedad auditora": se invierte en las universidades debido a su capacidad de dar cuenta de sus resultados positivos. Esta confianza se obtiene a través de *rankings* privados y acreditaciones estatales que reducen asimetrías de información sobre la sustentabilidad

de cada proyecto educativo. Sin embargo, la estructura de los estados financieros de las empresas no permite establecer una relación entre la buena estructura financiera de las universidades y la percepción de calidad establecida en los parámetros utilizados por los *rankings* más prestigiosos a nivel nacional e internacional (Flores y Undurraga, 2013). Por tanto, no siempre una universidad de menor calidad tiene un mal esquema financiero.

En este sentido, no solo las fuerzas del mercado y las expectativas sociales impactan en las estructuras financieras de las universidades, sino también los gobiernos nacionales. Estos deben crear y mantener con éxito un sistema de ES diverso y sustentable, con instituciones de alta calidad que posean la libertad de responder y a la vez la obligación de rendir cuentas de los resultados que producen. Deben, además, potenciar el crecimiento y desarrollo del sistema de educación terciaria, necesita gestionarse de tal forma de dar acceso equitativamente a oportunidades de estudio de calidad (Schleicher, 2006). En busca de esta calidad, cabe consignar que los sistemas europeos de educación superior, en lugar de mantener la gestión de sus instituciones bajo la responsabilidad exclusiva del Estado y las instituciones, han llevado a éstas a competir en mercados administrados o cuasi mercados, buscando ganar así en términos de eficacia (Woessmann, 2008).

Por otro lado, es relevante señalar que el modelo de negocio de las universidades privadas independientes usa estrategias de "mercadización". Por ejemplo, Hazelkorn (2008, 2009) y Locke, Verbik, Richardson y King (2008) afirman que en la era de la información, las características sociodemográficas de los estudiantes y la fuerte competencia del mercado formativo requieren a las universidades hacer un fuerte énfasis en el posicionamiento del producto. Es por esto por lo que las mejores universidades invierten importantes esfuerzos en sus estrategias de *marketing*. Ahora bien, existen opiniones críticas respecto a esta dinámica, dado que el estatus o prestigio podría verse afectado por la exposición comunicacional y proyectar una imagen asociada con la comercialización publicitaria. No obstante, la sociedad hoy en día es altamente sensible a la cobertura mediática, por lo que, en orden de asegurar los recursos necesarios, es indispensable considerar dentro del modelo de negocio de la universidad la imagen que ésta proyecta.

Lo anterior es señalado por Shattock (2000) como un modelo de negocios "oportunista": en la era donde los recursos son cada día más disputados, el oportunismo es doblemente importante, ya que las universidades que desean crecer de manera significativa en sus actividades deben obtener sus recursos desde el exterior. Una

respuesta ágil de la universidad permite que ésta se posicione frente a los rápidos cambios del mercado y de la sociedad. Ahí surge la discusión sobre la relación entre el modelo de negocios y el plan estratégico de una universidad, en el entendido de que la disposición de recursos para proyectos a largo plazo puede limitar el uso de los recursos financieros para responder al entorno. Shattock (2000) indica que la única posibilidad de compatibilizar un modelo de negocios oportunista con un plan estratégico es simplemente proveer un marco orientador y no poner números, fechas ni metas concretas para el desarrollo de la universidad. Este mismo tópico es abordado por Sporn (2001) como una "misión enfocada hacia el exterior".

No olvidemos que las universidades privadas independientes de élite o semi-élite son complejas y costosas. Por tanto, lo anterior no refiere simplemente a un asunto de uso planificado de los recursos sino a un complejo equilibrio, por lo que la toma de decisiones y el gobierno de la universidad deben ser altamente competentes en orden a mantener los costos bajos, generar ingresos y excedentes, responder eficientemente a los cambios externos y, aun así, obtener resultados destacados de calidad. En esta era, de acuerdo con el mismo autor, el modelo de negocios es un asunto de "traspiración y no de inspiración"; o sea, supone trabajo constante y no sólo ocurrencias oportunistas.

1.2.2.4 Reconocimiento público y estatus de mercado

El capital simbólico de la universidad se construye de manera interna, en los procesos que día a día dan vida a la institución, y se posiciona de manera externa a través del reconocimiento que entregan las diferentes partes interesadas. Es posible sostener que esta dimensión depende en mayor medida de lo que otras universidades logren en sus trayectorias, considerando lo que Lee (2003) rescata como un principio básico en la categorización del estatus: existen muy pocos puestos top en los rankings, los que solo pueden ser cubiertos por los mejores oferentes. Según Hazelkorn (2013), los buenos estudiantes utilizan los rankings de estatus para simplificar la decisión de dónde matricularse, especialmente en el nivel de postgrado. Así también otras partes interesadas utilizan los rankings para tomar sus propias decisiones sobre el financiamiento de programas, donaciones, el patrocinio de iniciativas, así como la contratación de egresados. El reconocimiento es entonces un recurso sumamente valioso para la atracción de talentos y recursos financieros, ya que guía las decisiones de las personas y de todas las partes interesadas.

En concordancia con lo anterior, la lucha por el estatus y reconocimiento público se da en un espacio determinado, con reglas propias y en un mapa que se actualiza en cada periodo. En este sentido y para efectos de esta investigación, se especifica que el reconocimiento público está dado por la obtención de la acreditación por parte del regulador estatal. En tanto, el estatus de mercado se obtiene por la posición institucional en diversos *rankings* privados, tanto nacionales como internacionales.

Resulta relevante enfatizar que el mercado de pregrado se construye y segmenta en Chile en dos niveles según Brunner y Uribe (2007). Primero, en un sentido geográfico, el espacio de competencia se subdivide en zonas: norte, litoral, centro sur, austral y metropolitana. No existe un mercado nacional integrado donde compitan todas las instituciones entre sí y donde los estudiantes elijan libremente entre mercados regionales. Segundo, en un sentido jerárquico, los mercados de estudiantes se segmentan verticalmente en una jerarquía de posiciones donde rige principalmente la capacidad de selectividad de las instituciones dentro de los programas que ofrecen. Además, el estatus debe considerar también las áreas de conocimiento, las que a su vez se subdividen en una gran cantidad de programas, disciplinas y especialidades.[9] De esta forma, la lucha por estatus y reconocimiento en los mercados universitarios depende fuertemente de la segmentación del mercado regional y el mercado de especialidades al que apunten. Adicionalmente, Brunner y Uribe (2007) identifican los siguientes principios que caracterizan la competencia entre universidades:

1. Compiten más intensamente las universidades y los programas que se hallan más próximos entre sí en el espacio de posicionamiento estratégico.
2. Que, encontrándose próximas, tienen adicionalmente su sede principal en la misma localidad física.
3. Que poseen mayores semejanzas institucionales entre sí (por ejemplo, públicas con públicas, privadas con privadas, grandes con grandes, instituciones con un rango de aranceles parecido, etcétera).
4. Cuyas estrategias apuntan a un mismo segmento de alumnos (por ejemplo, que están orientadas a un mismo nicho del mercado, o que reclutan preferentemente alumnos de un mismo origen socio familiar, o que declaran una misión parecida, etcétera).

[9] Para asegurar la uniformidad en la medición del estatus esta investigación utiliza un criterio uniforme de oferta de pregrado. Esto se detalló al describir la estrategia de muestreo que se halla disponible en la Introducción.

Para complementar lo anterior, los autores describen el posicionamiento de los mercados nacionales según las dimensiones de selectividad (la capacidad de captar los mejores estudiantes) y de tamaño (cobertura de áreas del conocimiento y trayectoria del crecimiento previo a su tamaño actual).

Figura 1.6: Esquema de opciones estratégicas de Universidades en Chile

Selectividad	**Tamaño**	
	Pequeño	Grande
Alta	- Pequeña escala y alta selectividad - Habitualmente, institución de nicho - Prestigio asociado a selectividad - Posición amenazada por instituciones grandes selectivas - Opciones estratégicas defensivas: mantener su posición o crecer sin abandonar selectividad	- Gran escala y alta selectividad - Habitualmente institución consolidada y dominante en su mercado - Reconocimiento de marca y prestigio - Posición de "ganador lo lleva todo" - Posee máxima flexibilidad estratégica
Baja	- Pequeña escala y baja selectividad - Estrategias limitadas a sobrevivencia - Escaso prestigio y atracción - Posición de alto riesgo, propensa a la crisis económica o *takeover* por institución grande o en rápido crecimiento	- Gran escala y baja selectividad - Habitualmente institución consolidada en mercado *bottom end* o nueva con rápida expansión - Reconocimiento de marca sin prestigio asociado - Estrategias forzadas o mantención o incremento de escala

Fuente: Brunner y Uribe (2007: pág. 270)

En vista de estas posiciones, es relevante señalar que la posición de "gran tamaño y alta selectividad" es una posición muy compleja para las UPI dada la relativa juventud de sus trayectorias, a diferencia de otras IES tradicionales en Chile. Los autores señalan que la mayoría de las universidades en Chile tienen una media-baja o baja capacidad de selectividad. Por tanto, la posición estratégica que tomarán las UPI depende de si desean especializarse en un enfoque disciplinar para acercarse hacia "pequeño tamaño y alta selectividad", que son las denominadas universidades *boutique*. Así también, pueden acercarse hacia la baja selectividad y gran volumen, que son las denominadas universidades de absorción de demanda. El carácter dicotómico del tamaño y la selectividad usado en esta figura no significa, sin embargo, que no se encuentren en ambas dimensiones ubicaciones intermedias,

donde sin duda buscan situarse instituciones, por ejemplo, de semi-elite como ocurre también entre las UPI.

Por otra parte, en Chile el reconocimiento público del regulador tiene importantes efectos sistémicos. Por un lado, la acreditación institucional condiciona el acceso a créditos y becas a los estudiantes, pero—más importante aún—jerarquiza a las instituciones según el número de años (entre 1 y 7) de acreditación otorgada, duración que socialmente ha llegado a considerarse como una señal de mayor o menor calidad. Adicionalmente, el estatus de mercado medido por la posición de las universidades en *rankings* privados está directamente relacionado con el reconocimiento del regulador. Es decir, en Chile el mercado universitario sitúa en la posición más alta de los *rankings* generados por los medios de comunicación privados a las universidades con mayor número de años de acreditación. De esta forma, tanto el reconocimiento público como el estatus de mercado reducen asimetrías de información del sistema universitario, impactando en las preferencias de estudiantes y académicos, y en la obtención de nuevas y diversas fuentes de ingresos.

En este sentido, el estatus es una de las formas más estandarizadas de conocer a una universidad. Su alta complejidad se resume en categorías que son sociológicas y morales a la vez, tales como prestigio social, reputación entre pares, reconocimiento social o posicionamiento en *rankings* (Hazelkorn, 2009b; Salmi, 2009; Cole, 2010). Estas categorías son las que permiten atraer talento humano y generar recursos económicos. Shattock (2017) plantea que, más allá de los *rankings*, o en parte a través de ellos, lo que sostiene en el tiempo el estatus de una universidad es el reconocimiento de las personas que toman las decisiones más importantes: padres, estudiantes, gobierno, empleadores y filántropos.

Por tanto, el estatus es también una forma de reproducción de las estructuras sobre las cuales se asientan los proyectos universitarios, dotándola de confianza y predictibilidad frente a la sociedad. Cabe señalar que la mayoría de las universidades declara, de alguna u otra forma, ser de excelencia. La cantidad creciente de *rankings* y categorizaciones (en algunos casos realizados por las mismas casas de estudio) permite que las universidades puedan destacar, al menos en el papel, frente a sus pares. No obstante, la estrechez de información que surge de un *ranking* reduce la complejidad organizacional y relaciones sociales de producción de conocimiento de la universidad; por tanto, termina siendo una simple posición dentro de una tabla, y la multiplicación de estas arriesga con dificultar en vez de facilitar la toma de decisiones.

Como sea, el reconocimiento público y estatus de mercado es validado como una expresión importante de una buena universidad. Esto es más significativo aún para las nuevas universidades privadas independientes en Chile, que deben competir en un campo organizacional hegemonizado por universidades tradicionales estatales y privadas dependientes (Brunner, 2006b). Respecto del estatus de mercado, Hazelkorn (2009b) afirma que los *rankings* intervienen a la hora de identificar áreas estratégicas de desarrollo, definir indicadores de desempeño, establecer metas institucionales, entre otros aspectos. Es decir, actúan como evidencia o justificación racional para hacer cambios significativos en la gestión y así incrementar el posicionamiento social.

En definitiva, dentro de la educación superior, el reconocimiento público y el estatus de mercado no son una herramienta de negocios, pero sí constituyen una guía general para el análisis sistémico. La convergencia globalizadora que crea un "guion general" en la administración de las universidades posiciona el estatus como un catalizador de la conexión subjetiva que tiene la universidad con su entorno. Es relevante recordar que la buena universidad está en conexión constante con la sociedad, por lo que el reconocimiento público resulta un indicador no menos relevante.

1.3 Síntesis del marco conceptual

En este capítulo se analizaron las teorías que conforman la base conceptual para el desarrollo de esta investigación. Nos permite identificar la unidad de análisis (UPI), acotar el objeto de estudio (desarrollo organizacional) y confirmar que no existe un solo tipo de universidad, y que la dicotomía estatal-privado no es suficiente para entender la complejidad institucional de las universidades privadas. Además, nos permite describir las cualidades de las universidades privadas independientes bajo la siguiente definición: son instituciones cuyo propietario es un privado, su principal fuente de financiamiento son los aranceles de sus programas y que, adicionalmente, cuentan con una mayor autonomía para tomar sus decisiones internas. Con base en los autores analizados ha sido posible reconocer que existe una mixtura de universidades privadas, en relación con las variables presentadas. Con el fin de identificar con mayor precisión las diferencias

institucionales, se propone una serie de tipologías que contribuyen a una mejor comprensión de la educación superior privada en América Latina.

Este estudio se centra en el análisis de las universidades privadas independientes de élite o semi-élite, que adquirieron tal categoría en un corto tiempo y se sitúan entre las mejores universidades del país (según años de acreditación y posición en los *rankings*). Junto con lo anterior, se estudió el ciclo de vida de estas organizaciones que llevan eventualmente a la consolidación y efectividad. Esto permite afirmar que una institución se consolida cuando alcanza la fase de máximo desarrollo organizacional, esto es, cuando ha superado la fase inicial de nacimiento y formación y la fase intermedia de formalización y coordinación, transformándose en una institución orientada a logros y responsable de sus propias acciones, que posee sistemas de *accountability*, definición de metas, elaboración de estructuras formales y una adecuada gestión administrativa y de recursos humanos para dar sustentabilidad al proyecto educativo. Esta definición de consolidación, de carácter general para diversos tipos de organizaciones, será más adelante especificada en gran detalle a propósito del estudio de casos de tres UPI chilenas.

Por ahora es posible sostener que para que una universidad privada independiente logre la consolidación, debe contar con un gobierno eficiente que le permita alcanzar sus propósitos institucionales, realizar acciones concretas para cumplir su proyecto y funciones académicas, disponer de un modelo de negocios que garantice la sustentabilidad de sus funciones académicas, además de contar con el reconocimiento del regulador a través de la acreditación y de los mercados mediante una alta posición en los *rankings* nacionales e internacionales.

Capítulo 2
UPI en Chile, 1842-2021: un análisis histórico-organizacional

Las UPI han desarrollado diferentes estrategias para alcanzar modelos organizacionales funcionales, sustentables y adaptativos. Las IES alcanzan esos estadios superiores sobre la base de mantener un vínculo relevante y recíproco con su entorno que está en permanente cambio.

La mayoría de las UPI declaran, junto a sus objetivos y planes de gestión, una misión que expresa sus valores fundamentales y define su propuesta ante la sociedad. Vinculadas a la Iglesia, al Estado, a la sociedad civil o a empresas, estas universidades permiten y dan sustentabilidad a la pluralidad de visiones de mundo y de los factores que impulsan el desarrollo del país.

La historia y trayectoria de las primeras universidades, creadas hace muchísimos siglos, configuran un patrón ideal de lo que se espera de esta institución. Lo que las universidades han logrado institucionalizar a través del tiempo determina los estándares que se le exigen. Por tanto, la tradición se asocia con el tipo de universidad que alcanza ese ideal y que las nuevas universidades deben seguir.

Por esto mismo resulta importante −para los fines de esta investigación− conocer, aunque sea de manera resumida y esquemática, la trayectoria histórica del sistema de educación superior; en particular, de las universidades objeto de este estudio.

En este capítulo en su primera sección (2.1) se desarrolla una descripción analítica de la construcción histórica de la universidad en el mundo y en la sección siguiente (2.2) se describe especialmente el sistema de educación superior privado en Chile hasta 1980. A continuación, en la tercera sección (2.3) se profundiza en el desarrollo histórico de las UPI desde 1981 hasta la actualidad, a partir de la transformación del sistema de ES, con un foco en su desarrollo organizacional sistémico (nacimiento, formalización y consolidación).

2.1 Construcción histórica de la universidad

El surgimiento de la universidad en Occidente resulta de diferentes procesos que convergen hacia fines de la edad media europea. Desde el siglo XI en adelante, surgen modelos de organización social y cultural más abiertos, donde se van cotejando distintas

alternativas para generar y difundir el conocimiento de la época. Los primeros prototipos de universidades provienen de asociaciones espontáneas de "gentes de saber", motivadas por el deseo de servir a la sociedad (Redondo, 2001). El fin último de estas asociaciones −que gozaron de crecientes grados de autonomía− radica en la promoción del saber y la investigación desde una óptica corporativa y colaborativa. Surgen de este modo las primeras universidades -*studium generale*-, cuya principal característica es su "universalidad": las clases se dictan en latín, *lengua franca* que permite superar las diferencias de origen lingüístico de la población europea. Tenían por lo general cuatro facultades: Artes, Teología, Derecho y Medicina; en ellas, la comunidad de profesores y estudiantes apuntaba al mismo objetivo: la búsqueda de la verdad, como hilo conductor dentro de la diversidad de saberes (Agís, 2008)

Así pues, en sus orígenes, la universidad se concibe como una extensión funcional de la sociedad, que pronto se distingue de los poderes político y religioso, rodeándose de un estatuto de autonomía (Le Goff, 1986). Al interior de esa relación, no sin conflictos, la universidad medieval— su composición, oferta y *ethos*—se fue modificando y ajustando de acuerdo con las transformaciones del entorno social.

Con la secularización propia de edad moderna, las universidades pierden progresivamente su fundamento teológico, dando paso a la "universidad filosófica renacentista" (Moncada, 2008). En efecto, el Humanismo, el Renacimiento y la Reforma y Contrarreforma religiosas fueron fenómenos que acompañaron el nacimiento de la sociedad moderna, incluido el avenimiento de la universidad moderna (Gómez, 1998).

En concordancia con el desarrollo social y político de las sociedades europeas, la enseñanza universitaria evoluciona hacia dos tipos relativamente diferentes: la que trabaja para lograr el desarrollo del estudiante como persona y la que se ocupa de entrenar individuos con conocimientos y habilidades útiles para la sociedad (Martin y Etzkowitz, 2000). El desarrollo del conocimiento, a su vez, experimenta dos cambios principales. Primero, se amplía hacia la creación de conocimiento nuevo (investigación), junto con la revisión del conocimiento existente. Enseguida, se genera una distinción entre dos tipos de investigación: la que se plantea el conocimiento como un fin en sí mismo y la que lo desarrolla para satisfacer necesidades específicas de la sociedad.

Ya en el siglo XVI, como parte del fenómeno de extensión imperial de la sociedad europea, se replica en América Latina la fundación de universidades, una vez que estos territorios pasan a ser colonias de España (Martínez, 1993). A diferencia de otras potencias europeas, la Corona concibió a sus colonias como una "prolongación" de sus

territorios, lo que explica en gran medida las dinámicas metrópolis-colonia. Una de ellas fue la política de creación de universidades, sometida al Patronato Real, bajo la autoridad del Estado y costeada por el erario público. El objetivo fue replicar en América la educación metropolitana con un propósito evangelizador y civilizador (Enríquez, 2014).

En total, se crearon 30 instituciones universitarias en estos territorios entre 1538-Universidad de Santo Domingo, en la actual República Dominicana− hasta 1812−Universidad Nacional de León, en la actual Nicaragua− (Acosta, 2016). Desde un punto de vista pragmático, la creación de universidades resolvía también el problema de cómo proveer personal eclesiástico y civil para las campañas de conquista, oportunidades de educación a los hijos de peninsulares avecindados en América y de personal calificado a la administración de las nuevas instituciones coloniales (Albornoz, 1972). En su mayoría, se trató de universidades vinculadas a órdenes religiosas, con facultades mayores y menores. Su fin último era el trasvasije cultural de la Europa cristiana al Nuevo Mundo y, con este objetivo, se implementaron también cátedras de lenguas indígenas para los estudiantes de los pueblos originarios (Sánchez, 2015).

Con esta misma impronta cultural se enmarca la fundación de las primeras universidades en lo que hoy es el territorio chileno. Es importante precisar, sin embargo, las particularidades de la Capitanía General de Chile durante el periodo de fundación de las primeras instituciones de enseñanza superior. Por tratarse de un territorio donde los procesos de conquista y colonia ocurrieron de forma paralela, aquí las universidades se fueron construyendo desde la precariedad y el enfrentamiento con las poblaciones indígenas. Según señala González (2017), en Santiago hubo dos universidades privadas que coexistieron durante el siglo XVII: el Colegio Máximo de San Miguel (perteneciente a la Orden religiosa de los jesuitas) y La Universidad de la Orden de los Predicadores de los dominicos. Ambas se vieron forzadas a desaparecer una vez creada la Real Universidad de San Felipe, a mediados del siglo XVIII (González, 2017). Una vez fundada −aunque con muchas dificultades−la Universidad de San Felipe, comenzó a otorgar grados académicos de bachiller en Letras y Teología a quienes habían cursado estudios en las universidades que le antecedieron. Más tarde, ya contaba con clases regulares de Teología, Filosofía, Derecho, Matemáticas y Medicina, distribuidas en once cátedras (Amunátegui, 1874).

Los procesos de Independencia a principios del siglo XIX configuran un nuevo panorama educacional en América Latina. En efecto, las nacientes repúblicas buscaron legitimar su identidad a través de distintos procedimientos, uno de los cuales fue instaurar

instituciones educativas “estatales”, fortaleciéndose con esto el rol del propio Estado (Bellei y Pérez, 2010). En este contexto, se funda la Universidad de Chile (Serrano, 2016).

Serrano (2016) además sostiene que, desde el punto de vista de la composición y organización de las universidades, los cambios sociales, políticos y económicos del siglo XIX trajeron consigo tensiones entre las partes interesadas. Por ejemplo, inicialmente la Iglesia era la controladora absoluta de las universidades y éstas no se entendían fuera de su relación con ella. Sin embargo, durante el siglo XIX las universidades se mueven hacia una composición interdenominacional o derechamente sin filiación religiosa. Lo mismo ocurre en relación con el poder político; la mayoría de las universidades se convierten en parte del aparato público, lo que condiciona su autonomía. Esto muestra que las universidades nunca respondieron a una especie homogénea de organización, sino que siempre estuvieron vinculadas a un estilo de administración asociado a su controlador. Incluso, el formato organizacional era un convidado algo secundario, quedando en manos de profesores, religiosos y/o el Estado, según el caso. Con el tiempo, sin embargo, la forma de autogobierno adquirió mayor importancia y quedó definida en los términos del controlador de la institución.

2.2 Desarrollo de las universidades privadas

Este apartado utiliza las trayectorias de privatización de la educación superior descritas por Daniel Levy (1986) como marco descriptivo-analítico para caracterizar el desarrollo histórico de las universidades privadas en Chile. Si bien Levy (1986) considera también la irrupción de instituciones estatales, este capítulo se focaliza únicamente en el análisis de las universidades privadas. Para comenzar, se identifican las siguientes olas levyianas de privatización:

- **Ola I**. Surgimiento de universidades privadas católicas de élite.
- **Ola II**. Surgimiento de universidades privadas seculares de élite.
- **Ola III**. Surgimiento de universidades privadas religiosas y seculares de semi-élite.
- **Ola IV**. Surgimiento de universidades privadas religiosas y seculares de absorción de demanda (no élite).

La oleada I responde a instituciones católicas fundadas en el siglo XIX, luego de que las colonias americanas lograron su independencia. Antes de la aparición de la primera universidad privada católica en Chile, la naciente República puso especial énfasis en desarrollar una educación nacional, cuyo objetivo era crear la felicidad pública, formar las costumbres y hacer del hombre un miembro útil al Estado, forjando de esta forma el carácter nacional (Bellei y Pérez, 2010). El proyecto de educación nacional constaba de dispositivos tendientes a fundar una moral común, que cohesionara a un cuerpo social ligado ahora por derechos y deberes igualmente compartidos (Serrano, 2016). En el periodo de "aprendizaje político", que en Chile se extiende hasta 1830 aproximadamente, años en que dominan gobiernos de corte conservador, se observan esfuerzos para dar protagonismo a la educación estatal; el debate político generado en torno a la creación del Instituto Nacional habla de ello. La consecuente fundación de la Universidad de Chile en 1842 se enmarca también en el cumplimiento de este objetivo; con su creación, se dirimió una pugna de años entre el Instituto Nacional y la Universidad de San Felipe (que cierra sus puertas en 1839), en torno a cuál de las dos instituciones debía ejercer las funciones del Estado en el ámbito educacional (Mellafe y Rebolledo, 1992).

Las principales funciones que tuvo la Universidad de Chile fueron la enseñanza y el cultivo de las letras y de las ciencias, la dirección de la enseñanza pública y la inspección de todos los establecimientos de educación. Constaba de cinco facultades: Filosofía y Humanidades, Leyes y Ciencias Políticas, Ciencias Matemáticas y Física, Medicina, y Teología, además de una academia especial de Ciencias Sagradas (Bello, 1842). Durante las primeras décadas fue expandiendo sus planes de estudio y creó nuevos programas a lo largo del territorio nacional. En aquella época, el hecho que una institución pública dirigiera la educación del país no generó disenso alguno, puesto que el objetivo era compartido. La Iglesia católica −que estaba constitucionalmente vinculada al Estado a través del derecho de patronato− era proclive al rol de éste en términos educativos, pues incluía la educación religiosa; por lo tanto, no había tensión entre ambas instituciones. A su vez, la posición doctrinaria de la Iglesia en nada objetaba las atribuciones del Estado, y si bien la universidad no podía considerarse una institución confesional, asumía el carácter católico del Estado (Serrano, 2016)

Este panorama cambia y a mediados del siglo XIX la discusión sobre la secularización del Estado ya estaba instalada. La fractura entre ultramontanos y liberales se fue haciendo evidente, y gracias a la organización de militantes del partido "Unión Católica", se fundaba en 1888 la primera universidad privada en el país: La Universidad

Católica de Santiago de Chile, cuyos fines contemplaban —al ser una institución de la Iglesia— llevar la presencia vivificadora del Evangelio a todos los ambientes de la cultura y de la sociedad (Krebs *et al.*, 1994). Como institución confesional, la Universidad debía realizar una labor pedagógica integral, cuyo propósito era la formación completa del joven como profesional, ciudadano y como cristiano. Creada bajo la administración del arzobispado chileno, su financiamiento se basaba en donaciones, para lo que se conformaron comisiones de socios: padres católicos interesados en la formación superior de sus hijos y fieles que, con el fin de colaborar con las obras de la Iglesia, estuviesen dispuestos a hacer donaciones e instituir legados en favor de la Universidad.

Como núcleo formativo, la Universidad estuvo vinculada a la formación intelectual e integral de la élite católica de Chile. Con miras a ser un aporte al país es que en las aulas de la Universidad no solo se preparaba para la vida profesional, sino que para cumplir una misión social por Dios y la Patria (Krebs *et al.,* 1994). Su carácter elitista queda comprobado con la preocupación de sus fundadores por implementar separadamente una escuela industrial que ofrecía instrucción práctica a los jóvenes de sectores populares.

Cuarenta años más tarde se funda la segunda universidad privada, también religiosa. Se enmarca esta iniciativa en la primera ola de Levy y da origen a la Universidad Católica de Valparaíso, fundada en 1928, con la conducción intelectual de la Compañía de Jesús y gracias al apoyo filantrópico de la familia Brown Caces. Dependiente del Arzobispado, contaba con dos facultades: la de Ciencias Aplicadas y Matemáticas y la de Ciencias Económicas y Comercio. Cada curso tenía tres años de duración, al cabo de los cuales se obtenía el título de técnico. A estos cursos se podía ingresar sin tener el grado de bachiller y aun sin las humanidades completas, en cuyo caso la Universidad exigía nivelar conocimientos con dos años de Cursos Preparatorios (Urbina y Buono-Core, 2009). El último plantel privado que conforma esta primera ola en nuestro país es la Universidad Católica del Norte. Se constituye en la ciudad de Antofagasta el año 1956, creada con el impulso de la Compañía de Jesús desde su matriz universitaria de Valparaíso. Como puede observarse, con excepción de la Universidad Católica de Santiago, las otras dos no eran puramente de elite, al manifestar una preocupación también por jóvenes de sectores no-privilegiados.

La Ola II refiere a universidades privadas seculares que nacen en la primera mitad del siglo XX, principalmente bajo proyectos filantrópicos de empresarios locales; se constituyen como fundaciones sin fines de lucro, orientadas a atender a las élites provinciales con estándares selectivos de acceso. En Chile, esta ola posee una

condicionante geográfica determinante, pues los correspondientes proyectos institucionales surgieron en regiones, como forma de contrarrestar la concentración de la educación superior en la capital. Agréguese que el siglo XX comienza con una crítica al desarrollo social, político, económico y moral del país (Mac-Iver, 1900) y da inicio a un periodo de introspección y balance en torno al centenario de la República. El panorama social da cuenta de una profunda transformación, caracterizada por el perfilamiento de la clase media y el posicionamiento de los sectores populares que pugnan por participación social y política (Larrañaga, 2010). El panorama educativo, a su vez, se mantenía restringido y centralizado en la capital.

La prensa y los espacios de debate político fueron el foro para analizar el balance de progreso y rezagos en torno a temas sensibles como la educación. En este ámbito, la crítica se centra en que tanto el sistema secundario como el superior se focalizan en el desarrollo científico humanista que prepara a funcionarios públicos y abogados, en desmedro del sector económico/material del país (Hinrichsen, 2016). Quienes esgrimen esta crítica se manifiestan a favor de una educación práctica, ante todo sensible a los requerimientos de la actividad económica, abogando por una enseñanza destinada a formar una nación de agentes productivos con espíritu emprendedor, formados en la fragua del trabajo disciplinado, capaces de posicionarse frente a extranjeros y valorizar "lo propio" (Correa *et al.*, 2001). Efectivamente, al terminar la segunda década del siglo XX, Chile experimentaba un proceso de crisis profunda, que obligaba a replantear la idea del Estado, cuestionando su rol y atribuciones. Esta crisis daría paso a un cambio estructural de la sociedad chilena en términos económicos, sociales y políticos. Con los sectores medios consolidados como protagonistas en el quehacer nacional, se inicia un amplio proceso de transformación, que propugnaba otorgar al Estado un rol protagónico (Correa *et al.*, 2001). Este proceso contó con la colaboración de iniciativas filantrópicas que, fundando universidades privadas, quisieron contribuir a sentar las bases de un país moderno y de vanguardia en la región latinoamericana.

La Universidad de Concepción fue pionera entre las nuevas casas de estudios universitarios pertenecientes a esta ola. Fundada en 1919 y vinculada con la Masonería, se erigió como una alternativa privada, laica, autónoma y regional, con amplio sentido social y público. Samuel Guzmán García, miembro del comité fundador de la entidad, refleja en sus palabras el carácter que se aspiraba imprimir a la nueva institución:

"…Podemos declarar que deseamos que la Universidad de Concepción sea autónoma, completa i moderna, con personería jurídica i por tanto capaz de adquirir derechos i contraer obligaciones, estar facultada para recibir legados i disponer de patrimonio propio. En esta forma no será un gravamen para el Estado i podrá subsistir con vida propia y vigorosa, con independencia del poder central." (Cartes y Carrasco, 2017: pág. 134)

Es la noción de una universidad autónoma y compleja, dicho en términos contemporáneos, la que entonces se insinuaba. Una Universidad de Concepción -y no solo en Concepción- que respondiera a las aspiraciones y necesidades de toda la región sur del país, región sobre la cual la ciudad mantenía una tradición de liderazgo material e intelectual. Una institución surgida del seno de la sociedad civil, no estatista, pero con una fuerte vocación pública y de servicio. Contó con escuelas de Dentística, Farmacia, Química Industrial y Pedagogía en inglés, la que más tarde se transformó en la Facultad de Educación (da Costa Leiva, 1995).

Doce años más tarde se funda la Universidad Federico Santa María, creada también bajo iniciativa privada y filantrópica en 1931, en plena conurbación Viña del Mar - Valparaíso. Pero nace con una visión diferente. Desde el enfoque de las élites, el deber moral de las clases altas era contribuir al desarrollo intelectual del proletariado. Así lo entendió Federico Santa María (1920), quien dispuso en su testamento, la creación de esta Universidad con carreras de ingeniería para "levantar al proletariado de mi patria poniendo al alcance del desvalido meritorio llegar al más alto grado del saber humano" (Hinrichsen, 2016). Es interesante constatar que se crea una institución con el esquema de escuelas de distinto nivel en el campo de las profesiones tecnológicas, las que se encontraban interconectadas entre sí, facilitando los estudios intermedios para estudiantes de todas las clases sociales. En cuanto a su modelo de financiamiento, fue eminentemente privado en un principio, pero desde mediados del siglo XX recibe apoyo estatal, al igual que las demás universidades privadas existentes en ese momento (Ceruti, 1965).

En una línea similar se funda la Universidad Austral en la ciudad de Valdivia el año 1954, impulsada por el gobierno nacional, pero con carácter de institución privada a cargo académicamente de un núcleo de figuras intelectuales de prestigio. Nace con un modelo de campus único y departamentos, según el paradigma norteamericano, y con el mandato de desarrollar la docencia e investigación desde una perspectiva regional, ligada al desarrollo agrícola e industrial (Brunner, 2008).

Entre 1940 y 1960, el panorama sociopolítico de Chile se caracteriza por transformaciones que en parte derivan de la expansión educacional producto de un Estado

docente y de la industrialización sustitutiva de importaciones, que además buscaba mejorar las condiciones de vida de la población que venía creciendo sostenidamente, de 4,3 millones en 1930 a 7,7 en 1960.

En términos educativos, el cambio más significativo fue el crecimiento de la cobertura, en todos sus niveles (Correa *et al.*, 2001). En la educación superior, se produjo un aumento progresivo de la matrículas: pasándose de cerca de 8 mil alumnos matriculados en 1940 a 15 mil en 1950 y a 20 mil en 1955 (Brunner, 2008: pág. 118).

Al finalizar la primera mitad del siglo XX, la dotación de universidades en el país era de ocho planteles, dos estatales y seis privados dependientes, es decir, con aportes directos del Estado (Campos, 1960). En términos pecuniarios, disponían de recursos moderados y dependían crecientemente del aporte estatal (Bernasconi *et al.*, 2018) y los estudiantes pagaban mensualmente una cantidad nominal, a veces incluso voluntariamente.

La segunda mitad del siglo XX está marcada por la influencia de la guerra fría en Chile, proceso que permea todos los ámbitos del quehacer nacional. Desde la década de los sesenta, América Latina se transforma en escenario importante de esta guerra, debido a la influencia de la Revolución cubana y a la estrategia de la Alianza para el Progreso con que Estados Unidos buscó evitar su propagación en la región (Correa *et al.*, 2001; Harmer *et al.*, 2014). En Chile, entre 1958 y 1973 se suceden gobiernos que representan cada uno, sucesivamente los "tres tercios" del electorado —derecha, centro e izquierda (Valenzuela, 1995) - en un ambiente caracterizado por una creciente participación ciudadana, grandes expectativas de cambio, movilización social, crisis económica y conflictividad social. De esta forma se van perfilando demandas de reformas estructurales que desbordan los espacios institucionales, como el Congreso, llevando la discusión y la lucha política a las calles de las ciudades (Correa *et al.*, 2001).

En términos educacionales, durante la gestión de Jorge Alessandri se creó una comisión para estudiar reformas estructurales al sistema escolar, sin que se concretarán. En el siguiente periodo, el del presidente Eduardo Frei Montalva, las reformas se materializaron en primaria y, que se completaría años más tarde con un fuerte empuje para su universalización. En cuanto a la educación superior, no hubo un impacto real de estas reformas, salvo por un cambio del sistema de admisión que pasó del bachillerato a la PAA (CRUCH, 2014). En cambio, a partir de 1967 en adelante, se desencadena una sucesión de movimientos estudiantiles que buscan democratizar el gobierno de las universidades y una vinculación de éstas con la transformación de la sociedad chilena, primero en las Universidades Católicas de Valparaíso y Santiago, luego en las

Universidades de Chile y Técnica de Santiago y, por último, en la Universidad de Concepción (1969) (Brunner, 2008).

Durante el gobierno de la Unidad Popular se desarrollaron iniciativas tendientes a unificar la educación, integrándola como parte fundamental del proceso de transición al socialismo. Asimismo, hubo un incremento importante en la matrícula de educación superior: en 1970 el número total de alumnos universitarios era de 79.000, cifra que aumentó a 158.347 en 1973 (Fourcade, 2002: pág. 3).

No es posible entender la tercera ola de universidades privadas en Chile sin entender el programa modernizador de las fuerzas que tomaron el poder con el golpe de Estado de septiembre de 1973. En un primer momento, la intervención del Régimen Militar en el sistema de educación superior consistió en ceñirlo a las directrices del gobierno, con la consecuente pérdida de autonomía de las casas universitarias, las que debieron cerrar unidades académicas, expulsar y exonerar a estudiantes, profesores y administrativos y se convierten en un ámbito de la guerra contra el marxismo (Brunner, 2008; León, 2018). En un segundo momento, a partir de 1980, mientras se mantenía a las universidades rigurosamente vigiladas y reprimidas (Millas, 2018), se pone en marcha una reestructuración del sistema, a través de un nuevo cuerpo de legislación que resta alcance a la tradicional función docente del Estado e inicia una revolución de los mercados en diferentes áreas de la sociedad incluyendo el ámbito de la educación.

Las medidas implementadas en relación con la educación superior respondían por tanto a la idea de modernizar a la sociedad, bajo un doble concepto de democracia protegida y de traspaso de servicios públicos a la iniciativa privada y los mercados (Bravo, 2016; Cavallo, 2008; León, 2018). Ellas tendieron a descentralizar el sistema y redujeron los aportes fiscales a las universidades tradicionales preexistentes a 1980. De acuerdo con los preceptos del neoliberalismo, se fomentó la participación de los privados en la provisión de servicios educacionales, a lo que se añadió el concepto de subvención por parte del fisco y un principio de diversificación y competencia en la provisión y el financiamiento. Se dispuso entonces de un paquete de medidas con el fin de reorganizar la educación superior en torno a condiciones del mercado, sobre la base de la libertad para crear y mantener establecimientos educacionales (Brunner, 2008). Se allanaba así el camino para la creación de nuevas instituciones privadas mediante un sistema con bajas barreras de entrada al mercado; es decir, con mínimos requisitos para su fundación y funcionamiento y con solo la competencia como árbitro de calidad del servicio provisto.

También en términos del financiamiento se implementaron reformas tendientes a asegurar la competencia, incorporando el pago de aranceles por parte de todos los estudiantes, incluido los de universidades estatales, así como un aporte fiscal indirecto (AFI) para todas aquellas universidades que lograsen captar a estudiantes con los puntajes más altos de la PAA cada año (Brunner, 2008).

Según la categorización de Levy, la Ola III refiere a universidades privadas religiosas y seculares que nacen durante la segunda mitad del siglo XX con un proyecto educativo orientado básicamente a atender a grupos medios de la población, con bajos niveles de selectividad académica. Luego de la reforma a la educación terciaria realizada entre 1981 y 1982, las primeras UPI fundadas fueron la Universidad Gabriela Mistral (1981), la Universidad Diego Portales (1982) y la Universidad Central (1982).

La Universidad Diego Portales, establecida el 4 de octubre de 1982, surge como una fundación de derecho privado sin fines de lucro que basó su propuesta inicial en la experiencia del Instituto Profesional IPEVE, en existencia desde 1963. El inicio de sus actividades docentes se produjo en marzo de 1983 con tres facultades: Ciencias Administrativas (Ingeniería Comercial, Contador Auditor e Ingeniería de Ejecución en Administración, Comercialización y Finanzas), Derecho y Psicología, cuyas carreras eran examinadas por algunas universidades tradicionales (UDP, 2020).

Por su parte, la Universidad Central fue fundada en 1982 por iniciativa de un grupo de personalidades y profesionales vinculados a distintos sectores del quehacer nacional (Carlos Blin Arriagada, Omar Mendoza Palominos, Vicente Kovacevic, Hugo Gálvez Gajardo, Gonzalo Hernández Uribe, Luis Flores Vera, Enrique Martín Davis, Luis Castañeda Carrasco y Pedro Cruzat Fuschlocher), unidos por el ideal de un nuevo proyecto educativo (Acta de Fundación Universidad Central, 1982). La Universidad se constituyó como una corporación de derecho privado sin fines de lucro, cuya administración y desarrollo recae en sus propios académicos a través de una Asamblea General de socios, representativa de las distintas facultades de la Universidad, caso único de gobernanza colegiada en el sistema universitario chileno.

Por último, la Universidad Gabriela Mistral fue fundada en 1982, constituyéndose como una corporación privada sin fines de lucro. Después de 12 años bajo examinación de la Universidad de Chile y de la Pontificia Universidad Católica de Chile, obtiene su autonomía el año 1993 (Resolución 624/993 del Mineduc).

Por su lado, la Ola IV de Levy se refiere a universidades privadas religiosas (católicas, evangélicas, etc.) y seculares que surgen desde finales del siglo XX con un proyecto de

absorción de demanda dentro de un cuadro de rápida masificación del acceso a la educación superior. Atienden a grupos socioeconómicos bajos y medio bajos con menores niveles de selectividad académica.

El año 2006 se establece por ley un sistema de aseguramiento de la calidad, cuyo objetivo es resguardar y promover la calidad de la educación superior a través del licenciamiento de nuevas instituciones, la acreditación institucional, la acreditación de carreras y programas de posgrado y la provisión de información al público. El año 2021, el Sistema de Información de Educación Superior (SIES) informa que existen 32 universidades privadas independientes religiosas o seculares, con proyectos de semi-élite y/o de absorción de demanda.

Como fue descrito en el Capítulo anterior, una universidad de semi-élite es aquella que apunta a un segmento medio-alto de la población y cuenta con un nivel intermedio de selectividad. En Chile, el nivel de selectividad se establece habitualmente a partir del puntaje promedio obtenido en la prueba nacional de admisión por los matriculados en 1er año de las universidades.

Las instituciones preexistentes al año 1980 y las UPI que reúnen condiciones preestablecidas[10] participan en el Sistema Único de Admisión (SUA), proceso público

[10] El Consejo de Rectores acuerda establecer como criterios mínimos de postulación para ingresar al Sistema Único de Admisión (SUA):

1. Cumplan con los requisitos señalados en el artículo 6 letra b) de la Ley 20.890, en lo que dice relación con las universidades privadas no incluidas en el artículo primero del Decreto con Fuerza de Ley N°4 de 1981 del Ministerio de Educación. Dichas instituciones deberán satisfacer la norma en relación a acreditación y a que sus controladores, según corresponda, sean personas naturales o jurídicas sin fines de lucro.
2. Comprometan el cumplimiento íntegro de las normas y procedimientos del SUA, así como de los acuerdos del Consejo de Rectores referidos al Proceso de Admisión: Las universidades que postulan a ser incorporadas al Sistema Único de Admisión del Consejo de Rectores, deberán asumir formal y explícitamente el compromiso de respetar integralmente la normativa que regula los proceso de selección y el Sistema Único de Admisión en su conjunto, establecidas en todos los documentos asociados a dichos sistemas y procesos. Entre estos últimos, y sin que constituya una enumeración taxativa, se cuentan: a) El Convenio que cada año suscribirán las Universidades que adscriben con el Consejo de Rectores, que regulará los derechos y obligaciones asociadas a la participación en el Sistema Único de Admisión; b) El Protocolo de Adscripción de universidades privadas al Sistema Único de Admisión del Consejo de Rectores; b) El Manual de Buenas Prácticas en el Proceso de Matrícula del Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas; c) "Las Normas Generales Permanentes de Postulación, Selección y Matrícula de las Universidades Adscritas al sistema Integrado del H. Consejo de Rectores"; d) Los documentos oficiales que cada año guían cada etapa del respectivo Proceso de Admisión (Serie

nacional integrado, simultáneo, transparente y objetivo, que se usa anualmente como método de selección para el ingreso a las universidades del Consejo de Rectores y de las universidades privadas adscritas al SUA (DEMRE, 2020). Aquellas UPI que no participan de este sistema pueden establecer puntajes mínimos de ingreso por carrera o admitir estudiantes con solamente presentar su licencia de enseñanza media. En el proceso 2021 del Sistema Único de Admisión participan las siguientes UPI:

1. Universidad Andrés Bello
2. Universidad Alberto Hurtado
3. Universidad Diego Portales
4. Universidad de Los Andes
5. Universidad Finis Terrae
6. Universidad Academia de Humanismo Cristiano
7. Universidad Adolfo Ibáñez
8. Universidad Mayor
9. Universidad Autónoma
10. Universidad San Sebastián
11. Universidad Bernardo O'Higgins
12. Universidad del Desarrollo
13. Universidad Católica Cardenal Raúl Silva Henríquez
14. Universidad Santo Tomás
15. Universidad Central
16. Universidad Gabriela Mistral

Por su parte, las UPI que no participan en el SUA son:

1. Universidad Adventista de Chile
2. Universidad Bolivariana
3. Universidad Chileno - Británica de Cultura
4. Universidad de Aconcagua
5. Universidad de Artes, Ciencias y Comunicación, UNIACC
6. Universidad de Artes y Ciencias Sociales, ARCIS

CRUCH y Serie DEMRE); y d) Los acuerdos que adopte el CRUCH referidos al SUA.

3. Demuestren compatibilidad de la misión y visión institucional con los principios del Sistema Único de Admisión del Consejo de Rectores.

7. Universidad de Ciencias de la Informática, UCINF
8. Universidad de Las Américas
9. Universidad del Pacífico
10. Universidad de Viña del Mar
11. Universidad Iberoamericana de Ciencias y Tecnología, UNICIT
12. Universidad Internacional SEK
13. Universidad Los Leones
14. Universidad Pedro de Valdivia
15. Universidad Tecnológica de Chile, INACAP

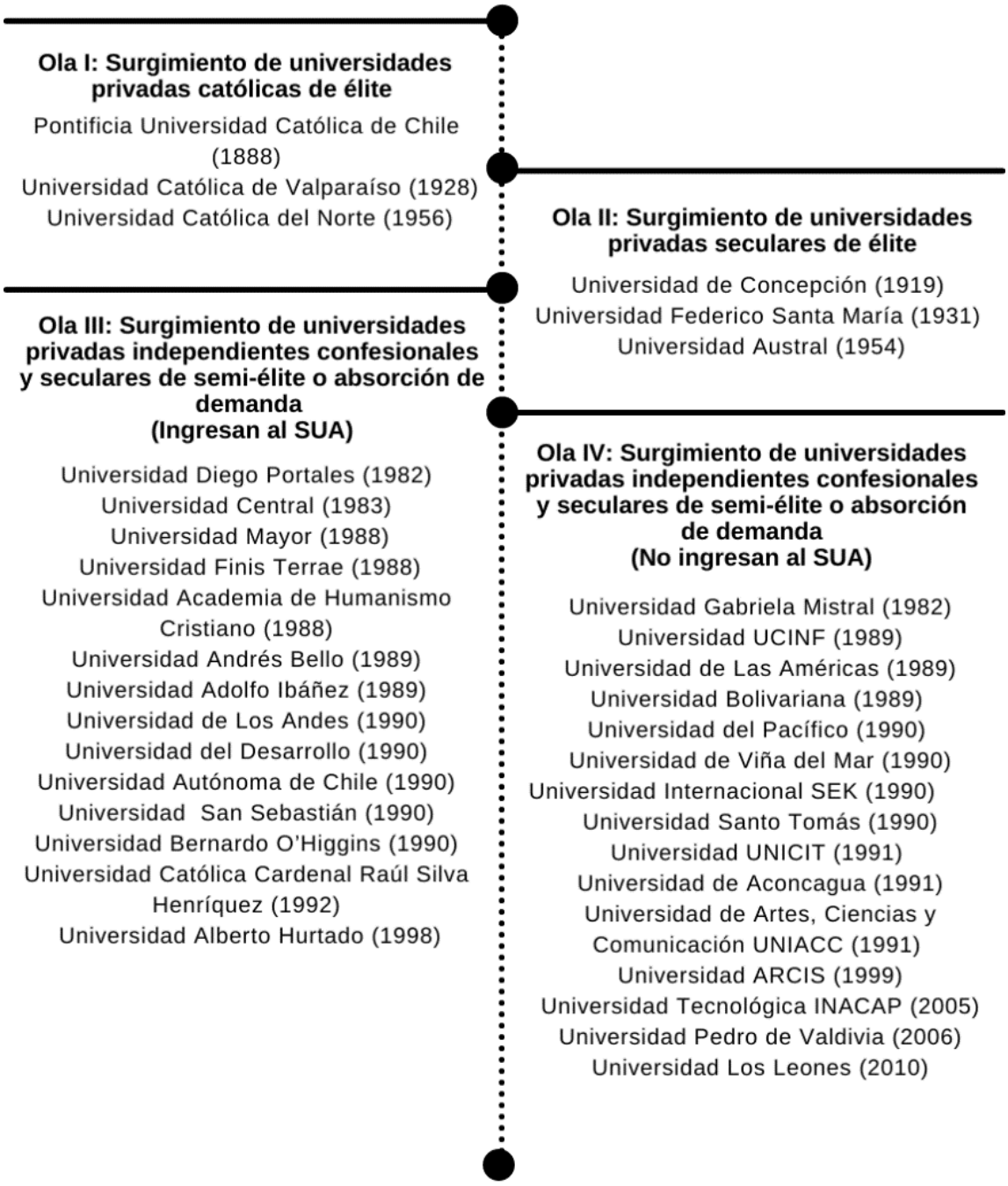
Es importante mencionar que el SUA está integrado por algunas universidades tanto con características de semi-elite como de absorción de demanda. Es decir, ser parte del SUA no significa necesariamente que son instituciones altamente selectivas, sino que integran un sistema externo, objetivo y transparente de admisión estudiantil.

Además, se observan nuevos fenómenos político-económicos en los sistemas de educación superior. Por ejemplo, surgen controladores internacionales que compran UPI; por ejemplo, el grupo Laureate adquiere la Universidad Andrés Bello, la Universidad de Las Américas y la Universidad de Viña del Mar, todas fundadas en 1988. El año 2020, este grupo se retira de Chile, traspasando la propiedad de esas instituciones a fundaciones educacionales nacionales.

Junto a lo anterior, se observa otro fenómeno: prestigiosas universidades privadas de élite y reconocimiento mundial instalan programas filiales en Chile. Por ejemplo, la Universidad de Columbia está presente desde 2012, organizando programas académicos, conferencias, talleres, festivales de cine, proyecciones de documentales, presentaciones de libros e instalaciones arquitectónicas, entre otros (Web Columbia Global Center Santiago).

El siguiente esquema describe la evolución histórico-institucional de la educación superior privada en Chile desde 1888, la que en 2020 se compone de 35 universidades privadas, 6 de ellas son creadas antes de 1980 y que, a diferencia de las restantes, cuentan con financiamiento estatal bajo la forma de aportes institucionales. A su turno, las 32 UPI, creadas todas después de 1980, tanto confesionales como seculares, de semi-élite (más selectivas) o de absorción de demanda (no élite), comprenden una gran diversidad de formas organizacionales:

Figura 2.1: Desarrollo histórico de las universidades privadas en Chile (1888-2010)



Fuente: Elaboración propia basada en datos CNED.

A continuación, se presenta un análisis histórico-organizacional de las UPI chilenas, con el propósito de identificar sus fases de desarrollo.

2.3 Evolución del sistema universitario privado independiente en Chile

Como fue descrito en el apartado anterior, el sistema universitario chileno surge de una activa participación estatal-privada. Desde sus orígenes, el Estado reconoció la provisión mixta de la educación superior y la financió hasta 1981.

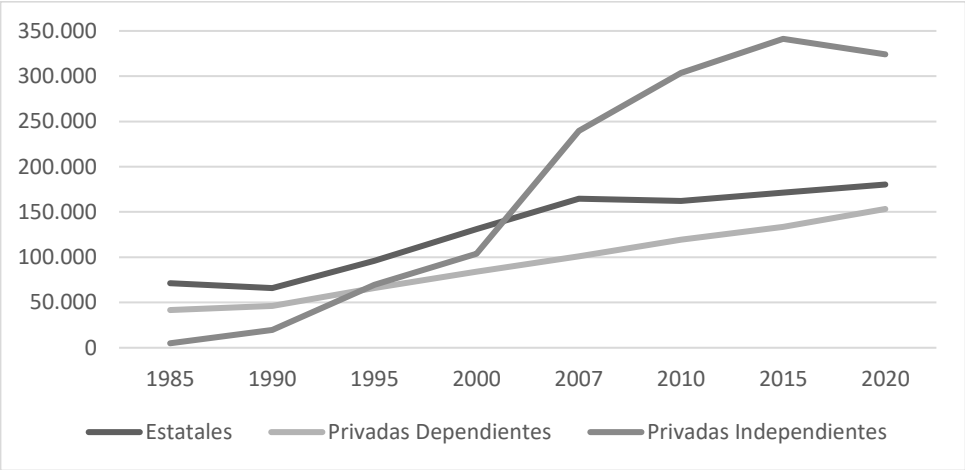
Durante la segunda parte del siglo XX se produce un proceso de masificación y diversificación de la educación universitaria. Trow (1973) describe tres fases de transformación del acceso a la educación superior: i) acceso de élite, ii) acceso de masas, y iii) acceso universal. En la segunda fase surgen en Chile las UPI, a través del Decreto con Fuerza de Ley Nº 1 de 1980, que autorizó la creación de universidades bajo la figura de personas jurídicas de derecho privado sin fines de lucro, obteniendo éstas su personalidad jurídica por el mero hecho de depositar copia del instrumento constitutivo en un Registro llevado por el Ministerio de Educación. La fundación de una UPI debía ser autorizada por el Ministerio del Interior, lo que implicaba un control político-administrativo, y sobre todo de seguridad nacional, previo a su establecimiento (Brunner, 2008; León, 2018).[11] En este contexto, las primeras UPI en conformarse fueron la Universidad Gabriela Mistral (1981), la Universidad Diego Portales (1982) y la Universidad Central (1983).

Después de casi cuatro décadas, se han creado 48 UPI, manteniéndose vigentes 32 de ellas.[12] La relevancia de este grupo de universidades se justifica como medio del exitoso proceso de masificación y posterior universalización de la educación universitaria chilena, descrita por Brunner y Villalobos (2014), quienes señalan que, en el año 2007, el país superó el 50% de cobertura, ingresando a la fase de acceso universal (esta última ocurre justamente cuando las UPI elevan su matrícula de manera exponencial). Como resultado, ellas superan a las instituciones estatales y privadas tradicionales agrupadas en el Consejo de Rectores de Universidades Chilenas (CRUCH) según muestra el Gráfico nº 1.

[11] Constitución de 1980; Declaración del Ministerio del Interior sobre Nueva Legislación Universitaria de 1981; DFL Nº1 de diciembre de 1980 del Ministerio de Educación Pública

[12] El Consejo Nacional de Educación informa que a 2021 cinco UPI están en proceso de cierre: U. Arcis, U. del Pacífico, U. Chileno-británica, U. de Ciencias de la Informática y Universidad Iberoamericana de Ciencias y Tecnología

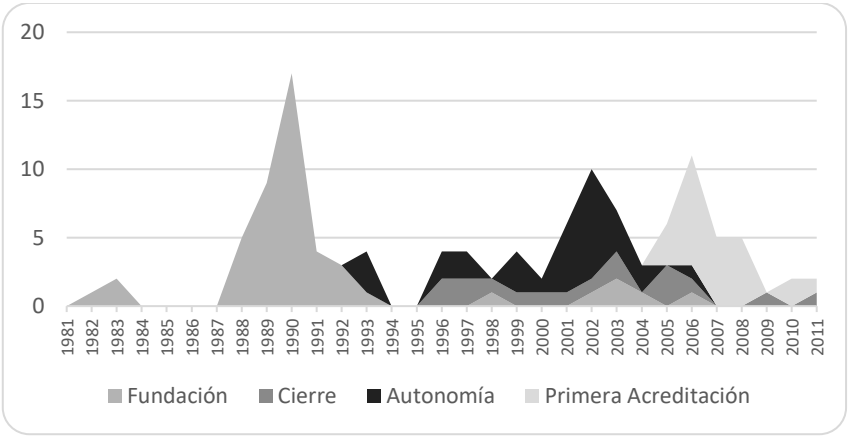
Gráfico 2.1: Matrícula del sistema universitario chileno para el periodo 1985-2019



Fuente: Elaboración propia basada en datos PROPHE e Índices CNED.

Este crecimiento y mayor participación en el mercado de la educación superior trajo consigo, nuevos desafíos. Se crean mecanismos de regulación, supervisión, evaluación, financiamiento condicionado y de información y rendición de cuentas, que deben orientar, guiar y garantizar la calidad de las UPI, lo cual permite identificar su ciclo de vida, desde su creación, desarrollo y consolidación, como también su cierre o disolución. De acuerdo con el marco teórico de esta investigación, se identifican y describen en los próximos Capítulos tres fases de desarrollo organizacional que pueden aplicarse a las UPI: i) nacimiento y formación, a través del acto del reconocimiento legal; ii) formalización y coordinación a través del otorgamiento de la plena autonomía; y iii) consolidación y efectividad organizacional, a través de la acreditación.

Gráfico 2.2: Ciclo de vida de organizacional de acuerdo con el marco legal vigente (1980-2012)



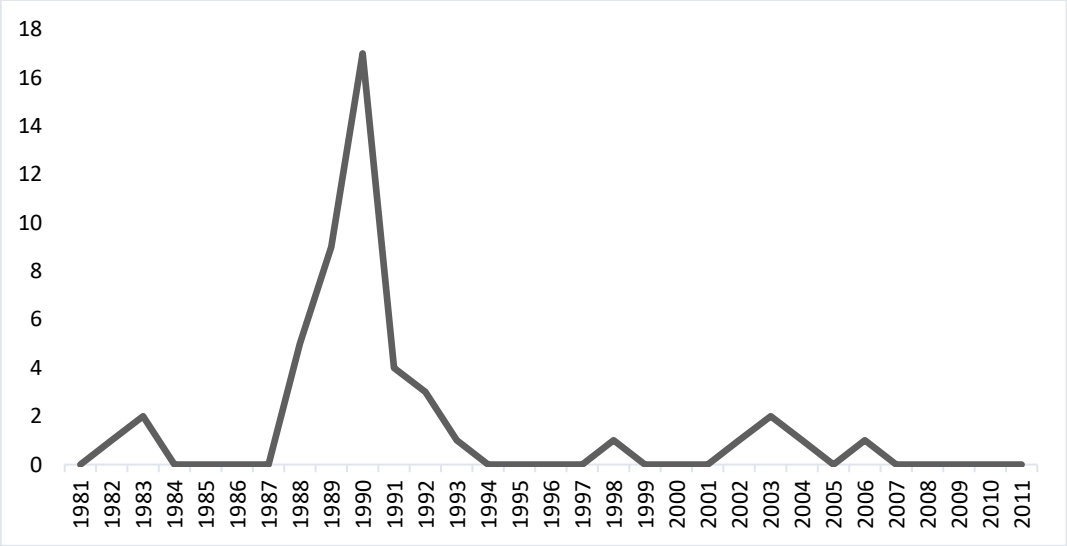
Fuente: Elaboración propia basada en registros de la Comisión Nacional de Acreditación.

Como muestra este gráfico, a nivel del sistema las fases concentran su más alta expresión en periodos sucesivos: el Nacimiento y formación (reconocimiento legal), entre 1981 y 1992; la Formalización y coordinación (autonomía institucional, entre 1993 y 2004 y la Consolidación y efectividad organizacional (acreditación institucional) entre 2005 y 2020.

2.3.1 Nacimiento y formación: Reconocimiento legal (1981 al 1992)

Las UPI fueron impulsadas en la coyuntura vivida por el Gobierno militar al inicio de la década de 1980, con el lanzamiento del programa de modernizaciones. Se buscaba reformar el rol del Estado en la provisión y financiamiento de la educación superior; como se señaló en secciones anteriores el DFL1, que fija normas sobre universidades (1981), hizo posible fundar instituciones de educación superior privadas, con un mínimo de exigencias para llevar adelante estos proyectos educativos. Un total de 48 UPI fueron fundadas bajo este procedimiento y entraron en funcionamiento. El reconocimiento legal se distribuyó a lo largo del tiempo de la siguiente manera:

Gráfico 2.3: Inicio de reconocimiento legal de universidades privadas independientes en Chile



Fuente: Elaboración propia basada en registros del Consejo Nacional de Educación

Un 80% de las UPI obtienen su reconocimiento legal durante el periodo comprendido entre los años 1988 a 1992. La Universidad Gabriela Mistral, la Universidad Diego Portales y la Universidad Central fueron las primeras UPI en obtenerlo, en 1982 y 1983.

Entre 1988 y 1990 aumenta significativamente la fundación y, por tanto, el reconocimiento oficial de 31 nuevas UPI, que representan una significativa diversidad de proyectos educativos. Por ejemplo, se fundan universidades regionales, como la Universidad del Desarrollo (1990) y la Universidad San Sebastián (1990) en Concepción, junto con la Universidad Autónoma del Sur (1990) en Temuco. Proyectos religiosos, como la Universidad de Los Andes (1990), cercana al Opus Dei, la Universidad Adventista (1990), perteneciente a la Iglesia Adventista del Séptimo Día, la Universidad Católica Raúl Silva Henríquez (1992), perteneciente a la Congregación Salesiana. Por su parte, se funda la Universidad de la República (1989) de propiedad de la Masonería (Gran Logia de Chile), la Universidad Bernardo O'Higgins (1990), inspirada en los principios tradicionales y doctrinarios del Ejército de Chile. También se fundan universidades especializadas en ciertas áreas disciplinares, como la Universidad Educares (1990) enfocada en formar profesores y/o la Universidad de Artes, Ciencias y Comunicación UNIACC (1991), con un fuerte énfasis en carreras ligadas a las comunicaciones. También se crean instituciones relacionadas con partidos políticos, como la Universidad de Artes y Ciencias Sociales ARCIS (1989), vinculada a sectores progresistas y posteriormente —a través de su propiedad— con el Partido Comunista de Chile. Durante estos primeros años, la matrícula de las UPI fue aumentando sostenidamente, pasando de una matrícula total de 2.708 estudiantes en 1983 a 13.773 en 1989 (Lemaitre *et al.*, 1990).

Tabla 2.1: Matrícula y ocupación de vacantes UPI para periodo 1983-1989

	Vacantes	**Matrícula primer año**	**Matrícula total**	**Ocupación cupos**
1983	2575	1386	2708	0,54
1984	2390	1733	3686	0,73
1985	2980	2000	4951	0,67
1986	2235	1929	5235	0,86
1987	2300	2681	7652	1,17
1988	3695	3505	9946	0,95
1989	8175	6331	13773	0,77

Fuente: Lemaitre *et al.* (1990: pág. 180).

Por otra parte, durante esta misma etapa solo se requería la formalización de un plan educativo, el cual debía ser visado por el Ministerio del Interior. En este contexto, dicho

plan académico quedó regulado por el Artículo Nº2 del DFL1: que fija normas sobre universidades (1981), mediante los principios que deben perseguir las universidades:

a) Promover la investigación, creación, preservación y transmisión del saber universal y el cultivo de las artes y de las letras;
b) Contribuir al desarrollo espiritual y cultural del país, de acuerdo con los valores de su tradición histórica;
c) Formar graduados y profesionales idóneos, con la capacidad y conocimientos necesarios para el ejercicio de sus respectivas actividades;
d) Otorgar grados académicos y títulos profesionales reconocidos por el Estado y
e) En general, realizar las funciones de docencia, investigación y extensión que son propias de la tarea universitaria.

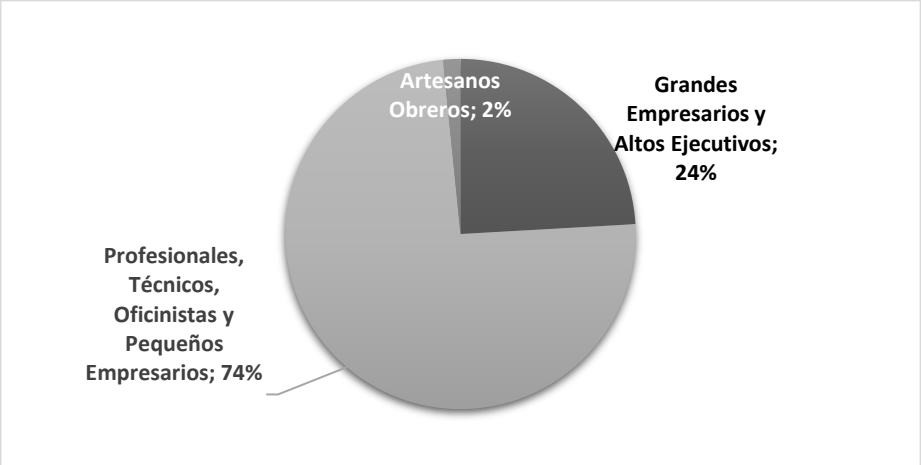
También se enuncian valores institucionales como la autonomía, compuesta por: i) autonomía académica: potestad para decidir por sí misma la forma como cumpla sus funciones de docencia, investigación y extensión, y la fijación de sus planes y programas de estudio; ii) autonomía económica, que permite disponer de los recursos para alcanzar los fines que le son propios, de acuerdo con sus estatutos y las leyes; y iii) autonomía administrativa, que faculta a cada universidad para organizar su funcionamiento de la manera que estime más adecuada, de conformidad con el marco normativo vigente. En el marco de la autonomía financiera, solo existe una limitación: se prohíbe el fin de lucro (Artículo Nº15 del DFL1: que fija normas sobre universidades (1981).

Adicionalmente y como ya fue mencionado, las barreras de entrada para la creación de nuevas universidades fueron en este periodo muy bajas; por tanto, puede inferirse que la confianza del gobierno en los fundadores de nuevas instituciones era el elemento esencial para el otorgamiento de la autorización oficial. Dicha confianza podía estar basada en la convergencia de visiones político-ideológicos entre el gobierno y el proyecto universitario; en la sustentabilidad del proyecto garantizada por sus fundadores o en redes de cocimiento mutuo. Por ejemplo, el Gobierno militar aprobó el proyecto educativo de la Universidad Diego Portales en 1983 de la mano de don Manuel Montt Balmaceda, miembro de una familia prominente de la élite política, económica e intelectual, quien en 1963 había fundado el Instituto Profesional de Publicidad, Mercado y Ventas (IPEVE). Lo mismo ocurre con la aprobación de la Universidad Gabriela Mistral, bajo la propiedad de doña Alicia Romo, próxima al gobierno militar, quien había participado en el comité de redacción de la Constitución de 1980. Más tarde, con el retorno de la democracia, se

aprueban variados proyectos institucionales, patrocinados por importantes grupos de la élite chilena, prestigiosas fundaciones, agrupaciones religiosas y laicas, e intereses empresariales y políticos, que comprometen dar sustentabilidad a los proyectos.

Por su parte, respecto del modelo de financiamiento de las nuevas instituciones, existe amplitud de posibilidades, aunque las UPI no disponían de aportes basales del Estado o Aporte Fiscal Directo (AFD). La normativa de la época impulsó el cobro de aranceles en todo el sistema y se crearon algunas herramientas financieras. Por ejemplo, se dispusieron incentivos tributarios para donaciones, que impulsaron la búsqueda de aportes privados para financiar proyectos educativos. Para las Universidades del CRUCH se creó el Fondo Solidario, mecanismo de créditos para estudiantes que asisten a instituciones del Estado y privadas creadas antes de 1981. Así, los alumnos de una UPI no gozan de apoyo público inicialmente y deben pagar los respectivos aranceles de manera autónoma (DFL N°4: Fija Normas sobre Financiamiento de las Universidades, 1980). Lo anterior fue determinante al comienzo en la composición socioeconómica de la matrícula de las UPI. En 1984, su alumnado estaba compuesto principalmente por hijos de grandes empresarios, altos ejecutivos, profesionales, técnicos, oficinistas y pequeños empresarios, quienes conformaban el 98,4% de su matrícula.

Gráfico 2.4: Composición socioeconómica de la matrícula de las UPI 1984



Fuente: Lemaitre *et al.* (1990: pág. 198).

Por su parte, el DFL N°4 creó un Aporte Fiscal Indirecto (AFI) que entregaba una suma de dinero a todas las universidades que recibían a los mejores 20.000 puntajes en la Prueba de Aptitud Académica (PAA). Su fin fue promover la competencia como una manera de mejorar la calidad de las universidades, medida a través de la captación de los

mejores estudiantes del país. Hacia 1991, las universidades privadas independientes captaban 15,3% de los alumnos con derecho a AFI (Rojas, 1999), logrando así atraer a estudiantes que podrían haber elegido instituciones tradicionales.

En este sentido, las UPI debieron diseñar un modelo financiero orientado a estudiantes y familias con alta capacidad de pago y en disciplinas de menor costo (carreras de "tiza y pizarrón). Como es posible observar en la siguiente tabla, entre 1984 y 1990 existió una matrícula concentrada en las áreas de Administración, Derecho y Humanidades. Lo anterior es coherente con las capacidades económicas que poseen las UPI en su fase de nacimiento y formación: un reducido núcleo académico y escasa infraestructura, entre otros. No obstante, como veremos más adelante, las UPI pronto comenzarán a incorporar áreas de mayor complejidad, como salud y tecnología.

Tabla 2.2: Matrícula UPI por área de conocimiento 1984-1990

Área	1984 (%)	1990 (%)
Agropecuaria	0	5
Arte y Arquitectura	3	7
Cs. Nat. Y Matem.	0	0
Cs. Soc. (Adm. y Com.)	52	44
Derecho	27	23
Humanidades	13	10
Educación	3	2
Tecnología	2	10
Salud	0	0
TOTAL	**100%**	**100%**

Fuente: Elaboración propia basada en Índices CNED.

Por otra parte, quince años antes −en 1966− se había creado la Prueba de Aptitud Académica (ley que suprime el Bachillerato como requisito de ingreso Nº16.526, 1966). Los puntajes obtenidos en esta Prueba y mediante la ponderación de las notas de Enseñanza Media (NEM) se mantienen como medio para la selección e ingreso a la educación superior, pero su uso no era obligatorio ni existía tampoco un puntaje mínimo exigido. Las propias universidades agrupadas en el CRUCH acordaron exigir un puntaje mínimo de 450 puntos para acceder a sus planteles. A su vez, las universidades podían admitir alumnos provenientes de cualquier lugar del país; es decir, no se limitó la postulación al lugar de residencia del estudiante. Luego, las UPI pudieron desarrollarse en esta etapa inicial merced a un sistema de acceso no selectivo.

Respecto del gobierno universitario, en el marco de la autonomía administrativa, el DFL1: Fija Normas sobre Universidades (1981) señala en su artículo Nº22 que "La forma de gobierno de una nueva entidad deberá excluir la participación con derecho a voto de los alumnos y de los funcionarios administrativos, tanto en los órganos encargados de la gestión y dirección de ella, como en la elección de las autoridades unipersonales o colegiadas".

Lo anterior implicó una forma de gobierno altamente vertical con foco en los fundadores, quienes hacían viable el proyecto académico y económico. Adicionalmente, se prohibió el fomento de actividades político-partidistas y la difusión de ideologías.

Por otro lado, si bien el DFL Nº1 incluyó la investigación como un fin específico de las universidades, resultó inviable dada la poca trayectoria de las UPI y la escasez de financiamiento. Por esto último, en el año 1981 se creó el Fondo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico (FONDECYT) con el propósito de apoyar, sobre bases competitivas, los proyectos de investigación. En este contexto, en el periodo 1982-1988 las UPI presentaron en general un escaso número de proyectos. La única que obtuvo recursos para investigaciones (1986-1987) fue la Universidad Central.

Tabla 2.3: Proyectos FONDECYT presentados y aprobados según institución (1982-1988)

		U. Central	U. Diego Portales	U. Gabriela Mistral	Otras IES
1982	Presentados	0	0	0	855
	Aprobados	0	0	0	115
1983	Presentados	0	0	1	488
	Aprobados	0	0	0	117
1984	Presentados	0	1	0	451
	Aprobados	0	0	0	245
1985	Presentados	0	0	0	530
	Aprobados	0	0	0	265
1986	Presentados	2	0	0	1008
	Aprobados	2	0	0	126
1987	Presentados	2	0	0	846
	Aprobados	1	0	0	338
1988	Presentados	5	3	1	1320
	Aprobados	0	0	0	381
Total	Presentados	9	3	2	5047
	Aprobados	3	0	0	1587
Tasa Aprobación		**33%**	**0%**	**0%**	**31%**

Fuente: Elaboración propia basada en registros históricos Conicyt.

Finalmente, cabe mencionar que el estatus —prestigio y reputación— se obtiene por la tradición y la trayectoria de la universidad. Por tanto, el grupo de universidades reputado como respetable, serio o de calidad era, en esa época, aquel compuesto por las universidades del Consejo de Rectores (CRUCH), que no atendía a la clásica diferenciación entre privada o estatal, sino más bien a la antigüedad y/o tradición de las universidades miembro. En esta fase inicial, por lo mismo, las UPI no contaron con un nivel de estatus o reconocimiento público, dada su corta existencia y a que no existían herramientas para medirlo. Sin embargo, como se verá más adelante, las UPI generaron sus propios mecanismos de difusión para darse a conocer, entre los cuales el reconocimiento público de los fundadores y profesores jugó un rol importante.

2.3.2 Formalización y coordinación: autonomía institucional (1993 - 2004)

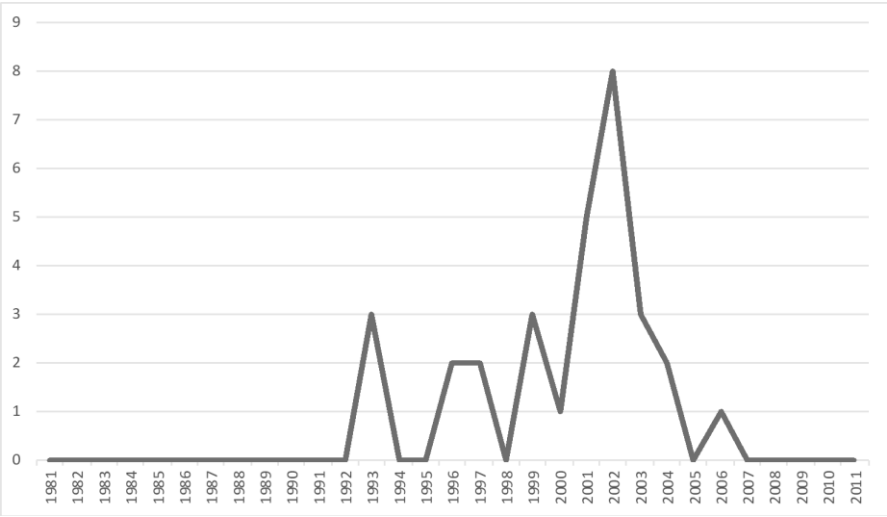
La Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza (LOCE) de 1990 fue publicada el último día del gobierno de Augusto Pinochet, a partir del proyecto de ley presentado el 8 de junio de 1987. Esta ley establece las bases generales del sistema educativo del país y, entre otras cosas, crea el Consejo Superior de Educación, que tuvo como principales propósitos:

a. Pronunciarse sobre los proyectos institucionales que presenten las distintas universidades e institutos profesionales para los efectos de su reconocimiento oficial;
b. Verificar progresivamente el desarrollo de los proyectos institucionales de conformidad a las normas de acreditación establecidas en esta ley;
c. Establecer un sistema de examinación selectiva para las instituciones de educación sometidas a procesos de acreditación, salvo que el Consejo declare exentas determinadas carreras.

Al igual que en el DFL1 de 1980, en la LOCE las UPI no contaron con plena autonomía desde su fundación, si bien se permitió su funcionamiento y el desarrollo de sus actividades propias de enseñanza e investigación, pero sin contar con la potestad para entregar grados y títulos durante su periodo formativo. En una primera etapa, el DFL1 que fija normas sobre universidades (1981) Había establecido un proceso de obtención de autonomía llamado "por examinación", en tanto la La Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza (1990) estableció la autonomía "por licenciamiento":

1. **Autonomía por examinación**. Las universidades debían presentar los programas de estudio conducentes a obtener los títulos y grados a una universidad examinadora para su aprobación. Así también, las cinco primeras promociones debían rendir los exámenes finales de cada ramo y el examen de grado ante comisiones mixtas paritarias, integradas por los profesores de la nueva universidad y de la universidad examinadora, siendo la opinión de estos últimos la decisoria en caso de divergencia. La autonomía se otorga una vez obtenido un porcentaje de aprobación superior al cincuenta por ciento de los alumnos que postulan al grado de licenciado o al título profesional respectivo.
2. **Autonomía por licenciamiento o acreditación**. El Consejo Superior de Educación, en conformidad con el artículo Nº39 de la Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza (1990), examinaba "la aprobación del proyecto institucional y el proceso que permite evaluar el avance y concreción del proyecto educativo de la nueva entidad, a través de variables significativas de su desarrollo, tales como docentes, didácticas, programas de estudios, infraestructura, recursos económicos y financieros necesarios para otorgar los grados académicos y los títulos profesionales de que se trate". El cumplimiento de este proyecto institucional era revisado en un periodo mínimo de seis años, alcanzándose la autonomía al final de este periodo. El Consejo podía establecer una prórroga de hasta 5 años más.

Gráfico 2.5: Proceso de obtención de autonomía UPI en Chile



Fuente: Elaboración propia basada en datos de la Comisión Nacional de Acreditación.

Ocho de los planteles obtienen la autonomía por la primera vía (autonomía por examinación), y 24 lo hacen por la segunda (autonomía por acreditación).

Tabla 2.4: UPI que obtienen su autonomía mediante proceso de examinación (1993-2006)

Institución	Inicio actividades	Obtención autonomía	Años obtención autonomía
Universidad Gabriela Mistral	1982	1993	11
Universidad de Los Andes	1990	2001	11
Universidad Adolfo Ibáñez	1989	2002	13
Universidad B. O'Higgins	1990	2002	12
Universidad Adventista de Chile	1990	2002	12
Universidad del Pacífico	1990	2002	12
Universidad Los Leones	1991	2003	12
Universidad de Aconcagua[13]	1991	2006	15

Fuente: Elaboración propia en base a Biblioteca del Congreso Nacional (2011).

En promedio, las UPI obtienen la autonomía por examinación en un periodo de 12 años. La Universidad Gabriela Mistral y la Universidad de Los Andes son las instituciones que lo lograron en el menor plazo (11 años), en tanto la Universidad de Aconcagua demoró 4 años más. El resto de las UPI optaron por el proceso de autonomía por licenciamiento. Un grupo de ellas −que habían sido creadas antes de marzo de 1990 y que iniciaron el proceso de examinación luego de la publicación de la Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza− optaron por pasar al proceso de licenciamiento.

Este grupo de universidades obtuvo la autonomía en un plazo promedio de 11 años. Entre ellas, la Universidad del Desarrollo fue la institución que la logró en menos tiempo (7 años), mientras que la Universidad Bolivariana, Universidad de Ciencias de la Informática, Universidad Santo Tomás y Universidad Iberoamericana de Ciencias y Tecnología, demoraron más tiempo (13 años).

[13] Esta Universidad, si bien fue creada con posterioridad a la entrada en vigencia de la Ley Orgánica Constitucional de Educación (10 de marzo de 1990), se acogió al artículo 3º transitorio de dicha Ley, que permitía "a las entidades de educación superior que se creen dentro del plazo de dos años a contar de la fecha de publicación de esta Ley" a "optar por el sistema de examinación" del DFL No 1 de 1980.

Tabla 2.5: UPI creadas entre 1980-1990 que obtuvieron autonomía por acreditación

Institución	Inicio actividades	Obtención autonomía	Años obtención autonomía
Universidad Diego Portales	1983	1993	10
Universidad Central de Chile	1983	1993	10
Universidad Finis Terrae	1988	1996	8
Universidad Mayor	1988	1996	8
Universidad del Desarrollo	1990	1997	7
Universidad de Las Américas	1989	1997	8
Universidad Andrés Bello	1989	1999	10
Universidad de Arte y Ciencias Sociales (ARCIS)	1990	1999	9
Universidad de Humanismo Cristiano	1988	1999	11
Universidad de Artes, Ciencias y Comunicación (UNIACC)	1991	1999	8
Universidad de Viña del Mar	1990	2000	10
Universidad de la República	1989	2001	12
Universidad San Sebastián	1990	2001	11
Universidad Pedro de Valdivia (ex Mariano Egaña)	1990	2001	11
Universidad del Mar	1990	2002	12
Universidad Bolivariana	1989	2002	13
Universidad Autónoma de Chile	1990	2002	12
Universidad Internacional SEK	1990	2002	12
Universidad de Ciencias de la Informática (UCINF)	1990	2003	13
Universidad Santo Tomás	1990	2003	13
Universidad Iberoamericana de Ciencias y Tecnología	1991	2004	13

Fuente: Elaboración propia en base a Biblioteca del Congreso Nacional (2011).

Adicionalmente, cuatro universidades creadas entre 1990 y 2010 obtienen su autonomía mediante proceso de licenciamiento: Universidad Tecnológica de Chile (INACAP), Universidad Católica Raúl Silva Henríquez, Universidad Alberto Hurtado y Universidad Miguel de Cervantes. Estas instituciones demoraron en promedio 9,5 años en obtener su autonomía, siendo la Universidad Alberto Hurtado quien lo hizo en el menor tiempo (6 años).

En síntesis, las UPI que consiguen su autonomía demoraron en promedio 10 años en conseguir la autonomía. Este es el periodo más complejo para su ciclo de vida, teniendo en cuenta que 12 UPI pierden su reconocimiento oficial entre 1993 y 2004, antes de obtener la plena autonomía.

Tabla 2.6: Años de vigencia previos al cierre de UPI en Chile

Universidad	Recon. oficial	Revoca P. Jurídica	Años vigente	Autonomía institucional
Universidad Indoamericana	1989	1994	5	NO
Universidad Real	1989	1996	7	NO
Universidad Panamericana de Ciencias y Artes	1989	1996	7	NO
Universidad Contemporánea	1990	1997	7	NO
Universidad Santa Cruz de Triana	1988	1997	9	NO
Universidad Mariscal Sucre	1989	1998	9	NO
Universidad de Temuco	1990	1999	9	NO
Universidad Las Condes	1988	2000	12	NO
Universidad Francisco de Vitoria	1989	2001	12	NO
Universidad Regional El Libertador	1990	2002	12	NO
Universidad Educares	1990	2003	13	NO
Universidad de San Andrés	1990	2003	13	NO

Fuente: Elaboración propia basada en datos del Consejo Nacional de Educación.

Las razones para que el Consejo Superior de Educación revoque el reconocimiento oficial de una universidad refieren principalmente a graves fallas detectadas en los procesos de licenciamiento o acreditación que no fueron subsanados oportunamente. Por ejemplo, en el Decreto que revoca reconocimiento oficial y cancela personalidad jurídica de la Universidad San Andrés, Nº220 (2003) se afirma lo siguiente:

> Que, la Universidad de San Andrés al concluir el período de acreditación establecido en el artículo 41 de la ley 18.962, no demostró encontrarse en condiciones de avanzar autónoma y responsablemente en la tarea de cumplir sus propósitos institucionales.

En este mismo sentido, el Decreto que revoca reconocimiento oficial y cancela personalidad jurídica de la Universidad Las Condes, Nº84 (2003) afirma lo siguiente:

> Que, el referido Acuerdo fue adoptado por el Consejo Superior de Educación, debido al reiterado incumplimiento de las acciones dispuestas por este organismo; Que, dicho Acuerdo y lo señalado en los considerandos precedentes, son antecedentes suficientes para tener por constituida la causal de revocación del reconocimiento oficial y la cancelación de la personalidad jurídica de la Universidad Las Condes establecida en el artículo 53o letra a) de la ley No18.962. Asimismo, el reiterado incumplimiento al proyecto de desarrollo institucional de la Universidad y de las normas que regulan su funcionamiento y organización durante el período de acreditación, llevan a la conclusión e implican que la entidad no está cumpliendo con sus objetivos estatutarios.

El otorgamiento de la autonomía, por tanto, es una evaluación y reconocimiento del cumplimiento del proyecto presentado por las universidades al momento de su creación. De esta forma, el conjunto de universidades que logra la autonomía demuestra una fase

de avance y maduración. Así, las exigencias laxas y abiertas que existieron en la etapa de nacimiento comienzan a exigir resultados, y no todas las UPI logran adaptarse a estas nuevas regulaciones.

Las nuevas atribuciones del Consejo Superior de Educación cobran mayor relevancia cuando el Estado comienza a otorgar financiamiento a los estudiantes que optan por estudiar en una UPI (becas o créditos), junto con fondos de investigación.

1. Crédito CORFO: la Corporación de Fomento de la Producción actúa como garante e intermediario en la obtención de un crédito frente a las instituciones bancarias. Con esto, aumenta la cobertura de la educación universitaria en los estratos socioeconómicos medios y bajos.
2. Becas: en este periodo se crean la Beca Mineduc (1991); Beca Indígena (1992); Beca Juan Gómez Millas (1998); Beca para Estudiantes Destacados/as que ingresen a Pedagogía (1998); Beca para Estudiantes Hijos/Hijas de Profesionales de la Educación (1999); y Beca Nuevo Milenio (2001) (Ministerio de Educación, 2016).
3. El Aporte Fiscal Indirecto (AFI) se mantiene, lo que permite que las universidades puedan matricular alumnos con mejores puntajes y acceder a mayor financiamiento. Hacia 1998, las universidades privadas independientes captaban el 18% de los alumnos con derecho a AFI, lo que representa un 2,7% más que en 1991 (Sepúlveda, 2000), logrando incrementar la atracción y confianza de parte de los nuevos estudiantes.

De esta forma, la matrícula de estudiantes en las UPI sigue aumentando de forma significativa y sostenida, pasando de 69.377 estudiantes en 1995 a 103.805 en el año 2000.

Tabla 2.7: Matrícula total UPI 1995-2000

Año	Nº matriculados	Matricula Promedio por UPI
1995	69.377	1.542
1996	78.565	1.827
1997	85.506	1.989
1998	87.697	2.139
1999	92.821	2.321
2000	103.805	2.662

Fuente: Elaboración propia basada en datos PROPHE.

En tanto, para financiar la investigación, surgen de manera sistemática diferentes fondos de financiamiento. Además del Fondo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico (FONDECYT), creado en 1981, en el año 1992 nace el Fondo de Fomento al Desarrollo Científico y Tecnológico (FONDEF) y en el año 1995 se crea el Programa Explora; por último, en el año 2000 se crea el Programa Regional de Investigación Científica y Tecnológica.

El aumento de los recursos fiscales para financiar pago de aranceles y la investigación facilita los nuevos proyectos universitarios a través de la captación de una masa crítica de estudiantes, docentes e investigadores para conformar núcleos académicos. El talento humano (tanto de alumnos como investigadores), antes concentrado en un grupo especifico de universidades tradicionales, comienza a difundirse hacia las UPI.

En relación con el prestigio institucional, la literatura revisada en el capítulo anterior indica que, frente a la falta de información, los nuevos alumnos escogen una universidad principalmente por el tipo de alumnos y docentes que la componen. En este sentido, el estatus es inmaterial y no cuantificable, creándose el criterio del "boca a boca", por medio del cual se invocan descriptores externos al significado de la calidad de las universidades en sí mismas. En esto, la llamada "deseabilidad social", echa mano a indicadores tales como aspectos socioeconómicos, ubicación dentro de la ciudad, filiación política, etc. Hazelkorn (2008) señala que los alumnos que seleccionan sus universidades primeramente se centran en los aspectos socioculturales de las mismas, utilizando los indicadores objetivos (r*ankings*) como un medio posterior de verificación de sus pretensiones.

Sobre este punto, cabe señalar que no existió hasta el año 2008 una Ley de Transparencia que permitiera acceder abiertamente a la información de las universidades. A partir de esta fecha, el número de estudiantes con Aporte Fiscal Indirecto (AFI) que reciben las UPI comenzó a usarse como un indicador de prestigio o estatus. No obstante, todavía existían escasez y asimetrías de información, por lo cual la principal fuente de prestigio institucional seguía siendo la tradición; es decir, el sello de calidad que otorgaba el hecho de existir desde antes de 1980, con la salvedad del estatus o posicionamiento que entregaba la obtención de la plena autonomía reconocida por la ley.

2.3.3 Consolidación y efectividad organizacional: acreditación institucional - 2005 al 2020

La acreditación institucional es un proceso de revisión de la gestión interna que pone énfasis en la autonomía de los planteles, señalándose que "la calidad es esencialmente responsabilidad de las propias instituciones y no de un organismo externo a ellas, sin perjuicio de que la garantía pública de calidad sea provista externamente mediante procesos sistemáticos de evaluación" (Comisión Nacional de Acreditación, 2013). Este mecanismo es semejante al proceso de revisión vivido por las universidades en su etapa de autonomía; no obstante, es otra agencia especializada la que ahora realiza la evaluación, y son mayores las exigencias y estándares de desempeño. Es a través de la revisión sistemática de comisiones internas y externas que se establece el desarrollo de la institución en relación con un proyecto institucional que debe cubrir obligatoriamente las siguientes áreas definidas por la Comisión Nacional de Acreditación.

- Gestión institucional: conjunto de políticas y mecanismos destinados a organizar las acciones y recursos materiales, humanos y financieros de la institución, en función de sus propósitos y fines declarados. Considera la organización y estructura institucional, el sistema de gobierno y la administración de recursos humanos, materiales y financieros.
- Docencia de pregrado: conjunto de políticas y mecanismos institucionales destinados a asegurar la calidad de la formación de pregrado, con especial énfasis en los aspectos relacionados con el diseño y aprobación de los programas ofrecidos; con su implementación y seguimiento; y con un análisis de sus resultados y los mecanismos para revisar y modificar el currículo, la organización de los programas, los métodos pedagógicos, los recursos humanos y materiales asignados a los programas o cualquier otro aspecto que afecte la calidad de la formación entregada.

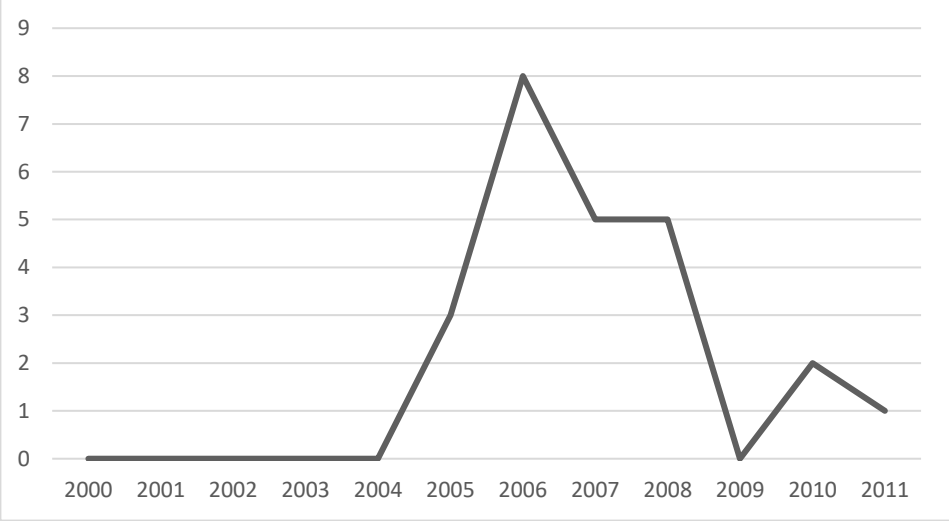
Adicionalmente, se permite la acreditación voluntaria en las siguientes áreas, que no son requisito mínimo u obligatorio, ni están presentes en todas las universidades:

- Docencia de postgrado: las instituciones que opten por esta área deben considerar todas las actividades de posgrado que realice la universidad. En caso de que sólo cumplan las condiciones establecidas para los programas de doctorado o maestría, la CNA determinará si la institución es susceptible de ser evaluada en el área.

- Investigación: actividades sistemáticas de búsqueda de nuevo conocimiento que impactan sustantivamente en la disciplina, tema o área a la que pertenecen. Sus resultados se expresan en publicaciones o en patentes.
- Vinculación con el medio: se refiere al conjunto de nexos establecidos con el medio disciplinario, artístico, tecnológico, productivo o profesional, con el fin de mejorar el desempeño de las funciones institucionales, de facilitar el desarrollo académico y profesional de los miembros de la institución y su actualización o perfeccionamiento, o de cumplir con los objetivos institucionales.

El mecanismo de la acreditación es periódico y establece como plazo máximo su otorgamiento por 7 años. Sin embargo, no todas las universidades que alcanzan la autonomía son posteriormente acreditadas: aún hoy (2021) funcionan 4 UPI autónomas sin acreditación, a pesar de que la última reforma universitaria de 2018 (Ley 21.091) determinó la obligatoriedad de dicho proceso. La mayoría de las universidades consigue su primera acreditación en el periodo comprendido entre 2004 y 2009, según muestra el siguiente gráfico.

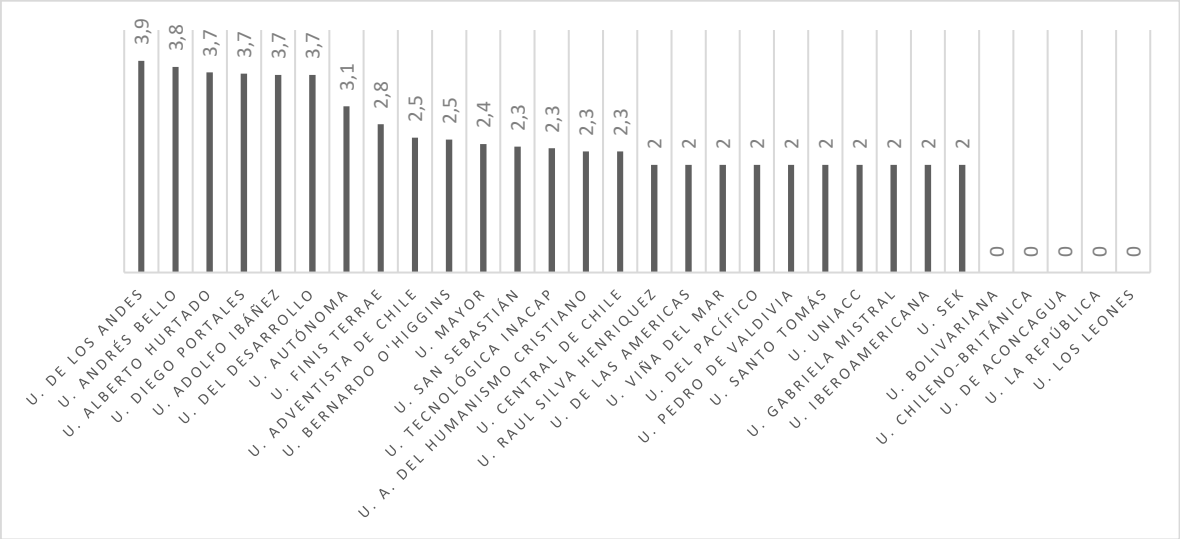
Gráfico 2.6: Primera acreditación de UPI en Chile por año



Fuente: Elaboración propia basada en datos de la Comisión Nacional de Acreditación.

Este proceso funciona como un mecanismo de mejora continua, extendiéndose año a año y exigiendo la recertificación al final del periodo de acreditación.[14] No obstante, los procesos de acreditación son iterativos, por lo que para dar cuenta del nivel de desarrollo organizativo de una universidad es necesario referirse a los indicadores internos del proceso de acreditación y no apoyarse en su mera existencia. No es posible afirmar que todas las universidades que han alcanzado la acreditación están consolidadas. Para demostrar dicho estado se puede recurrir al análisis del desempeño que han mostrado las universidades desde su primera acreditación, utilizando dos indicadores basados en los propios criterios del proceso.

Gráfico 2.7: Promedio histórico de áreas acreditadas de UPI en Chile



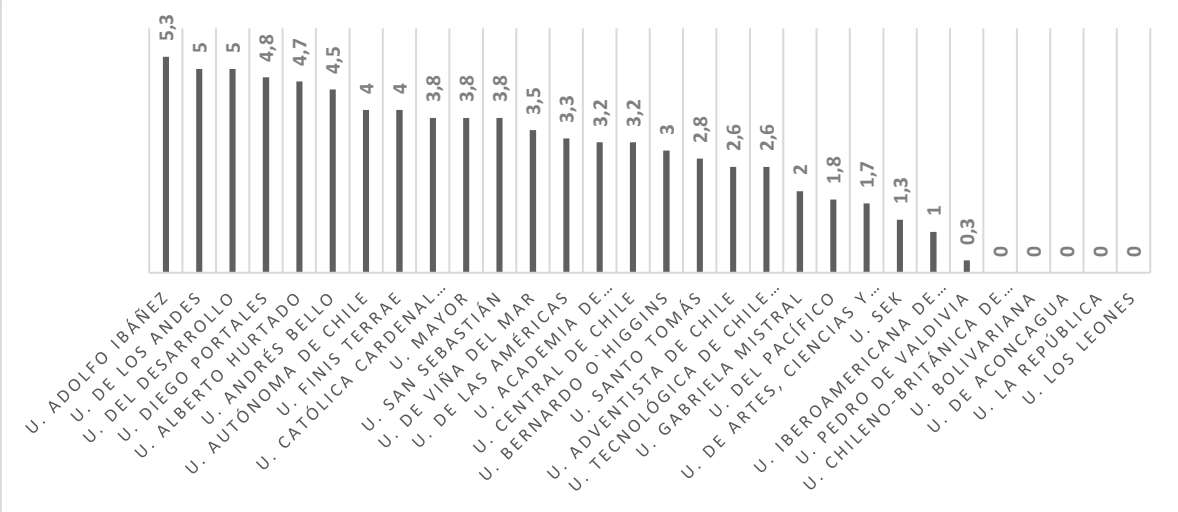
Fuente: Elaboración propia basada en datos de la Comisión Nacional de Acreditación.

El segundo de estos indicadores hace referencia a la cantidad promedio de años de acreditación que han alcanzado las universidades en cada proceso. Esta información, sumada a la proporcionada por el anterior indicador, permiten inferir el grado de consolidación de la institución, Así, podemos decir que una universidad ha logrado

[14] Es posible afirmar, por tanto, que las UPI que logran sucesivamente procesos de acreditación exitosos (5 años o más) son organizaciones que aprenden, asumiendo que pueden planificar un marco que facilite el aprendizaje de sus miembros y de sí mismas (Gairín y Rodríguez-Gómez, 2011). De acuerdo con el mismo autor, esto está instalado de manera estable desde el nivel de sus prácticas hasta el nivel de su cultura organizacional. No obstante esta estabilidad, se considera la innovación y cambio como una parte necesaria de su organización (Mintzberg y Westley, 2006). En definitiva, más allá de acciones o estructuras estables y exitosas, una institución consolidada posee una alta capacidad de innovación.

adquirir cualidades de una organización consolidada o con mayor efectividad organizacional cuando alcanza en promedio 5 o más años de acreditación en al menos 4 áreas. Esto se corresponde también con los criterios oficiales de la Comisión Nacional de Acreditación que diferencian entre las universidades de acuerdo con los años de acreditación: 6 o 7 años en el caso de la acreditación de excelencia, 4 o 5 años en la acreditación avanzada y de 3 años o menos en la acreditación básica.

Gráfico 2.8: Promedio histórico de años acreditados de UPI en Chile



Fuente: Elaboración propia basada en datos de la Comisión Nacional de Acreditación.

La introducción de estándares e indicadores objetivos, replicables y públicos lleva a que el concepto de "calidad" se instale en plenitud dentro de las universidades: se crean en las UPI (igual que en otras universidades) unidades dedicadas exclusivamente a liderar el cumplimiento de los criterios de acreditación, optimizando los recursos para obtener la mayor cantidad de años en la mayor cantidad de áreas acreditadas (Real, 2016). Estas unidades, por cierto, velan por el cumplimiento de los acuerdos de acreditación para renovar y mejorar el desempeño en el siguiente proceso (Scharager, 2017). Por tanto, la mirada a corto plazo y ambigua presentada en la fase de nacimiento de estas universidades es reemplazada por una mirada estratégica y planificada. Este es el primer criterio comparable entre todas las universidades, independientemente de su origen o filiación al CRUCH. Cabe señalar que, si bien la acreditación fue voluntaria hasta antes de la Ley N° 21.091 sobre educación superior (2018), existían fuertes incentivos para que las universidades se sometan a estos procesos de acreditación. En la actualidad la acreditación es obligatoria y las universidades que no se acrediten o se acrediten en el

nivel básico (3 años) sólo podrán impartir nuevas carreras o programas de estudio, abrir nuevas sedes o aumentar el número de vacantes en alguna de las carreras o programas de estudio que impartan, previa autorización de la Comisión Nacional de Educación. De igual forma, la no obtención de la acreditación determina automáticamente la pérdida de cualquier tipo de financiamiento estatal para los estudiantes (becas y créditos). Entre los años 2005 y 2020 se canceló la personalidad jurídica a 11 UPI, cinco de las cuales contaban con plena autonomía y de estas, tres habían obtenido en su última evaluación externa una acreditación institucional por dos años en las áreas obligatorias de gestión institucional y docencia de pregrado. Más aún, es importante mencionar que cuatro de estas instituciones tenían más de 20 años de existencia al momento de su cierre. Por tanto, es posible constatar en el desarrollo histórico de las UPI, que el hecho de no alcanzar la acreditación institucional u obtenerla por 3 años o menos es un indicador robusto de un bajo desarrollo organizacional que, de no tomar medidas correctivas, predice el cierre de una determinada universidad.

Tabla 2.8: Cierre de universidades privadas independientes en Chile 2005-2020

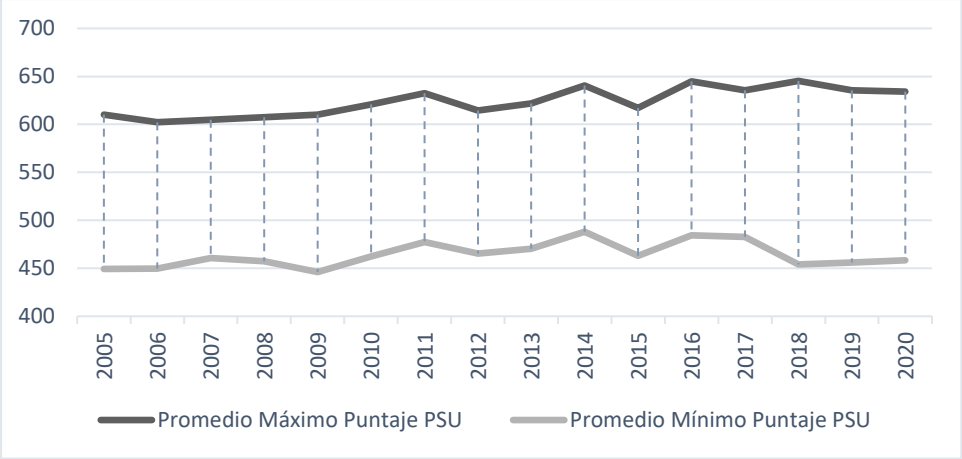
Universidad	Reconocimiento oficial	Cancelación personalidad jurídica	Años de vigencia	Autonomía institucional	Acreditación institucional [15]
Universidad de Puerto Varas	2003	2005	2	NO	NO
Universidad José Santos Ossa	1993	2005	12	NO	NO
Universidad Francisco de Aguirre	1992	2005	13	NO	NO
Universidad Europea de Negocios	2003	2006	3	NO	NO
Universidad de Rancagua	2002	2009	7	NO	NO
Universidad Regional San Marcos	2004	2010	6	SÍ	NO
Universidad del Mar	1990	2013	23	SÍ	SÍ (2 años)
Universidad ARCIS	1990	2017	27	SÍ	SÍ (2 años)
Universidad Iberoamericana	1991	2018	27	SÍ	SÍ (2 años)
Universidad Chileno-Británica	2006	2019	13	NO	NO
Universidad del Pacífico	1990	2019	29	SÍ	SÍ (2 años)

Fuente: Elaboración propia basada en datos Comisión Nacional de Acreditación.

[15] Refiere a la última acreditación institucional que obtuvo durante su desarrollo organizacional. Estas UPI ya habían perdido la acreditación institucional al momento de la cancelación de su personalidad jurídica.

Por el contrario, 29 UPI siguen vigentes y muestran diferentes niveles de avance organizacional. En tal sentido es importante mencionar el desarrollo de diversos indicadores que describen la evolución del subsistema de las UPI. Respecto de la selectividad de estas universidades, 16 de ellas están adscritas al Sistema Único de Admisión; por tanto, 13 UPI aún administran sus propios sistemas de admisión con menores niveles de selectividad. En el siguiente gráfico se observa que en el subsistema de las UPI se ha ido instalando una brecha entre el puntaje de corte mínimo y máximo promedio. Esto significa que algunas de estas universidades se vuelven menos selectivas. Lo anterior podría explicarse por la creciente diversidad socioeconómica de su matrícula, que da cabida en sus aulas a un grupo de estudiantes provenientes de establecimientos con menor rendimiento en las pruebas de selección.

Gráfico 2.9: Promedio de puntajes de corte en ingreso a pregrado en UPI 2005-2020



Fuente: Elaboración propia basada en datos Índices CNED.

Efectivamente, la composición socioeconómica de la matrícula promedio de las UPI muestra una mayor participación de los primeros quintiles de ingreso económico (más pobre) entre 2011 y 2017, pasando del 8% al 13% la participación del quintil I; y del 15% al 19% la participación del quintil II durante este periodo. Asimismo, se observa una caída de 7% de la participación del quintil más acomodado.

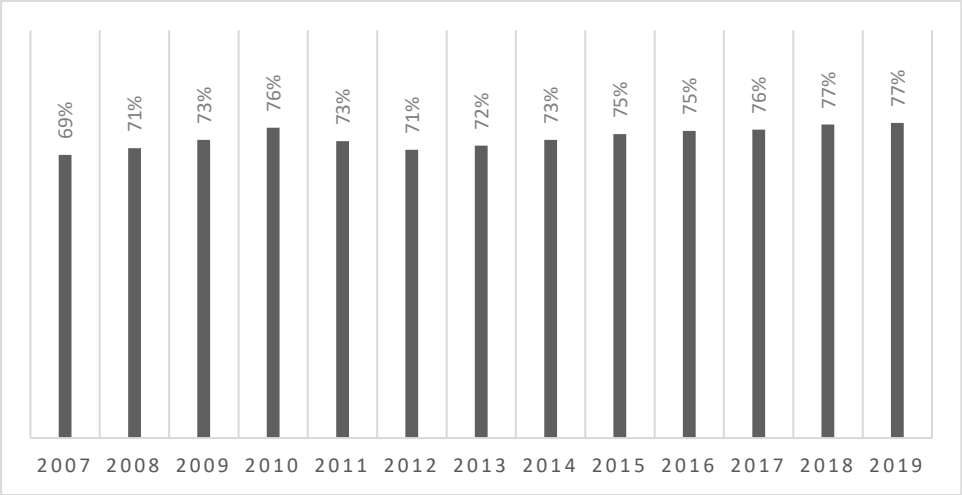
Tabla 2.9: Matrícula que asiste a una UPI por quintiles de ingreso autónomo nacional

	2011 %	2017 %
Quintil 1	8	13
Quintil 2	15	19
Quintil 3	18	19
Quintil 4	24	22
Quintil 5	34	27

Fuente: Elaboración Propia en base a CASEN-Ministerio de Desarrollo Social.

Asimismo, es posible mencionar que las UPI van mostrando mejores resultados en la retención de sus estudiantes de primer año, aumentando 7,9 puntos porcentuales su tasa de retención entre 2007 y 2019. Esto podría explicarse por la implementación de diversos programas de nivelación y de prevención de la deserción.

Gráfico 2.10: Retención de estudiantes en primer año pregrado en UPI 2007-2019



Fuente: Elaboración propia en base a Índices CNED.

Pasados más de 30 años desde la fundación de las primeras UPI, se observa que su oferta académica incluye progresivamente un mayor porcentaje de la matrícula en carreras de mayor costo y complejidad ligadas a tecnología y salud, representando en conjunto un 44% del total de su matrícula en el año 2020.

Tabla 2.10: Matrícula por área de conocimiento UPI 1984-2020 (%)

	1984	1990	2000	2010	2020
Agropecuaria	0	5	6	3	3
Arte y Arquitectura	3	7	10	5	4
Cs. Nat. y Matem.	0	0	1	1	1
Cs. Soc. (Adm. y Com.)	52	44	36	26	29
Derecho	27	23	12	7	8
Humanidades	13	10	11	18	9
Educación	3	2	9	2	1
Tecnología	2	10	12	24	31
Salud	0	0	3	13	13
TOTAL	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**

Fuente: Elaboración propia en base a Índices CNE.

Como parte de lo anterior, un número significativo de UPI aparecen creando facultades de Medicina, siendo la Universidad de Los Andes pionera en 1991 y la Universidad Bernardo O'Higgins la más reciente, en el año 2021. La fundación de facultades de Medicina por parte de las UPI refuerza su legitimidad académica frente a sus pares y funciona como una señal de mercado, subrayando su posición competitiva respecto de otras universidades (Fernandez y Bernasconi, 2014).

Tabla 2.11: Año de apertura de carrera de Medicina en UPI

Institución	Sede	Apertura
Universidad de los Andes	Casa Central (Santiago)	1991
Universidad San Sebastián	Sede Concepción	1994
Universidad Mayor	Sede Huechuraba	1998
Universidad Andrés Bello	Casa Central (Santiago)	2001
Universidad del Desarrollo	Sede Santiago (Las Condes)	2002
Universidad Diego Portales	Casa Central (Santiago)	2002
Universidad Finis Terrae	Casa Central (Santiago)	2002
Universidad San Sebastián	Sede Patagonia (Puerto Montt)	2002
Universidad Andrés Bello	Sede Viña Del Mar	2005
Universidad Mayor	Sede Temuco	2007
Universidad Pedro de Valdivia	Casa Central (Santiago)	2007
Universidad Pedro de Valdivia	Sede La Serena	2007
Universidad Autónoma de Chile	Sede Talca	2008
Universidad San Sebastián	Sede Santiago	2011
Universidad Andrés Bello	Sede Concepción	2016
Universidad Autónoma De Chile	Campus Providencia	2016
Universidad Bernardo O'Higgins	Casa Central (Santiago)	2021

Fuente: Elaboración propia basada en SIES.

En forma complementaria, las UPI comienzan a diseñar y ofrecer programas de postgrado (magíster, especialidades médicas, doctorados). En 2005, el 14% de la oferta de las UPI correspondía a postgrado y, como se observa en la siguiente tabla, este porcentaje aumenta a un 35% en 2019.

Tabla 2.12: Oferta formativa UPI por grado académico (2005-2019)[16]

	Posgrado %	Pregrado %
2005	14	86
2010	18	82
2015	28	72
2019	35	65

Fuente: Elaboración propia en base a Índices CNED.

Junto con la diversidad de disciplinas y niveles que incorporan las UPI, también se observa una evolución en su cuerpo académico. Si en 1985 el promedio de docentes por universidad era de 66, en 2020 este promedio llega a 1.337.

Tabla 2.13: Nº docentes universitarios en UPI 1985-2020

Año	Total docentes	Promedios docentes por UPI
1985	199	66
1995	9.523	212
2000	11.941	306
2005	23.516	619
2010	31.691	905
2015	39.233	1.121
2020	36.091	1.337

Fuente: Elaboración propia basada en Índices CNED y datos MINEDUC.

Lo anterior expresa no solo un aumento del volumen de profesores sino también una significativa mejora en los grados académicos de quienes componen los cuerpos docentes de las UPI. Así, en el año 1986 solo un 19% de ellos poseía un postgrado, a diferencia de

[16] Posgrado incluye Diplomados, Magíster, Especialidades Médicas y Doctorados.

lo que se observa el año 2020, en que esta cifra aumenta a 50% en todo el subsistema privado independiente. Cabe señalar también que aumenta la disponibilidad de doctores, debido a los incentivos y exigencias para acceder a una mayor acreditación institucional.

Tabla 2.14: Nivel de calificación de académicos en UPI 1986-2020

Año	Doctor %	Magíster[17] %	Licenciado %	Profesional %	Sin título %
1986	7	12	6	73	1
2008	7	28	19	44	1
2020	12	50	5	32	0

Fuente: Elaboración propia basada en datos SIES.

También las condiciones laborales de quienes ejercen las funciones académicas experimentan una transformación durante ese periodo. Se observa en la siguiente tabla que en 1986 solo un 5% de los profesores estaba contratado por jornada completa, cifra que aumenta a un 20% en el año 2020.

Tabla 2.15: Dedicación docente en UPI 1986 - 2020

	Jornada por horas %	Media jornada %	Jornada completa %
1986	93	2	5
2008	85	7	8
2020	70	10	20

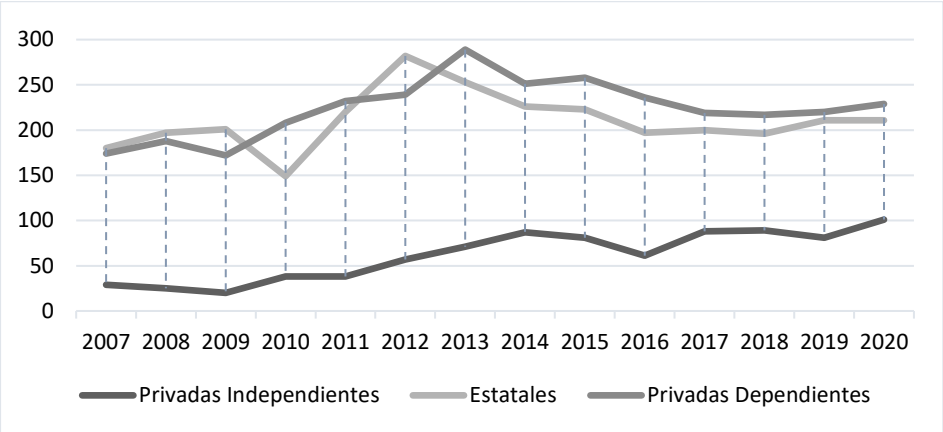
Fuente: Elaboración propia basada en datos SIES.

Todo lo anterior, es decir, una oferta de carreras más complejas (medicina y tecnologías), mayor dotación docente, aumento de académicos con grado de doctor y con jornada completa tiene un impacto en los resultados de investigación. Por ejemplo, las UPI comenzaron a acreditar el área de investigación; la primera fue la Universidad Andrés Bello, en el año 2008 (CNA, 2008), y en 2020 hay un total de 7 UPI con acreditación en investigación. A continuación, puede observarse el porcentaje de adjudicación de proyectos FONDECYT según tipo de universidad. Es importante

[17] Incluye especialidades médicas.

recordar que en 1988 tan solo el 0,68% de los proyectos FONDECYT era adjudicado por alguna UPI, mientras que entre 2007 y 2020 hay un aumento constante, llegando a adjudicarse un 19% de los proyectos FONDECYT en el año 2020.

Gráfico 2.11: Proyectos FONDECYT adjudicados según tipo de universidad (2007-2020)



Fuente: Elaboración propia en base a Índices CNED.

En cuanto al gobierno de las universidades, éste se mantiene firmemente autónomo, dados los valores propios del sistema universitario chileno y su recuperación desde 1990 con el retorno de la democracia. Esto se refuerza con los criterios de la acreditación, que señalan que el gobierno universitario debe "considerar las diversas instancias de toma de decisiones a nivel central y en las distintas unidades de la institución, facilitar el desarrollo organizacional, en el marco de los propósitos y fines definidos" (Ley de Aseguramiento de la Calidad Nº20.129, 2006), sin imponer exigencias sustantivas que pudieran limitar el autogobierno.

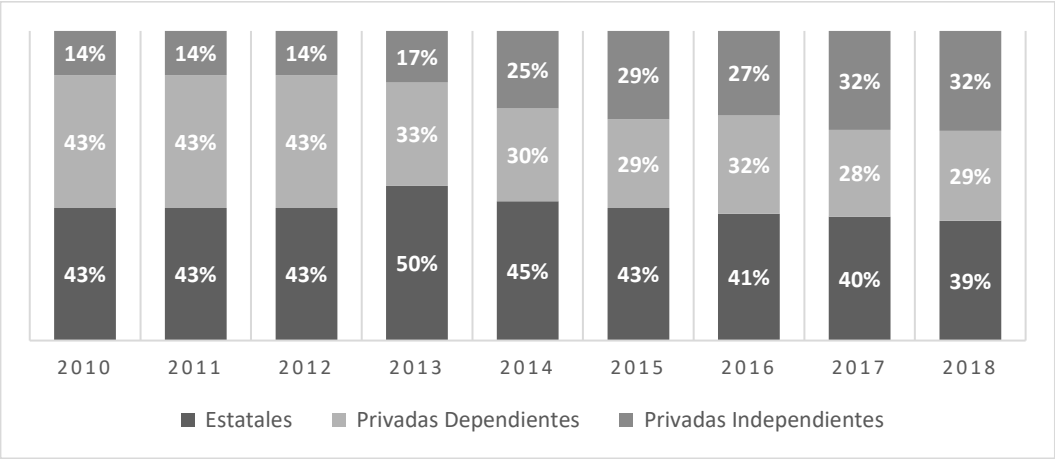
Adicionalmente, se crean nuevas instituciones reguladoras, como la Subsecretaría de Educación Superior del Ministerio de Educación (en reemplazo de la Dirección de Educación Superior previamente existente) a la que corresponde la elaboración, coordinación, ejecución y evaluación de políticas y programas para la educación superior. Asimismo, se fortalece la Comisión Nacional de Acreditación, que en adelante administrará procesos integrales y obligatorios de acreditación de las instituciones y sus programas, de acuerdo con criterios y estándares más exigentes. El Consejo Nacional de Educación (en reemplazo del Consejo Superior de Educación), se hace cargo en el caso de la educación superior del "licenciamiento de nuevas instituciones de educación superior privadas (IES), se constituye como instancia de apelación de algunas decisiones

adoptadas por la CNA, participa en los procesos de revocación del reconocimiento oficial de instituciones de educación superior autónomas, sedes o carreras y en la designación de administrador de cierre iniciados por el MINEDUC. Asimismo, ha asumido dos nuevas funciones: la supervigilancia de CFT estatales hasta la obtención de su acreditación (Ley N°20.910) y la supervisión de las carreras de pedagogía que no obtengan o pierdan su acreditación, por un periodo de tiempo equivalente al número de años de duración teórica de la misma" (Ley N°20.903). Por último, se crea la Superintendencia de Educación Superior, orientada a fiscalizar y supervigilar que las instituciones destinen sus recursos a los fines que les son propios, de acuerdo con la ley y sus estatutos (Ley Sobre Educación Superior Nº 21.091, 2018). El Estado busca así resguardar el buen funcionamiento y el uso adecuado del financiamiento que entrega, el cual aumenta significativamente: se introducen nuevas becas y se agrega un Crédito con Aval del Estado, donde el Estado actúa como garante frente a los bancos para la obtención de un crédito estudiantil (Ley de Financiamiento de la Educación Superior Nº20.027, 2005). Este crédito, si bien permitió el acceso a una cantidad masiva de estudiantes desde que se introdujo, en el año 2005, fue objeto de fuertes críticas y fue reformado en 2011. Posteriormente, en 2016, se introduce, mediante una partida presupuestaria, la gratuidad de la educación superior (Decreto Nº 0323, 2016) que por ahora cubre el total del arancel regulado y la matrícula de los alumnos pertenecientes al 60% de la población con menores ingresos.

Por último, las UPI comienzan a figurar en distintos *rankings* internacionales; por ejemplo, el *ranking* SCImago que elabora un indicador compuesto por las áreas de innovación, producción de investigación e impacto de la investigación en la sociedad.[18]

[18] Scimago utiliza indicadores que se dividen en tres grupos destinados a identificar las características científicas, económicas y sociales de las IES: Investigación 50%; Innovación 30%; Impacto Social 20%.

Gráfico 2.12: Representación en ranking SCImago para periodo 2010-2018



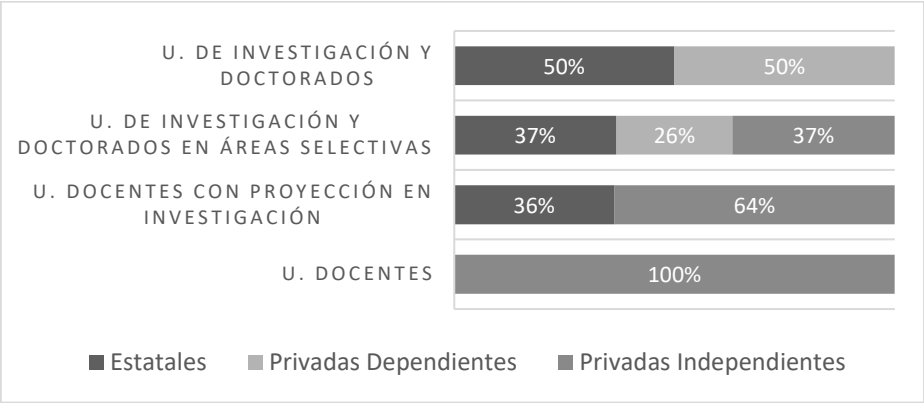
Fuente: Elaboración propia basada en datos *SCImago Institutions Ranking*.

Dado que para participar en este *ranking* las IES deben demostrar cantidad y calidad de producción científica sostenida en el tiempo, es posible inferir que la brecha de calidad entre las UPI y las Universidades estatales y privadas pertenecientes al CRUCH ha comenzado a reducirse paulatinamente entre el periodo 2010-2018. Adicionalmente, las UPI comienzan a posicionarse en el *ranking* "El Mercurio" (Reyes y Rosso, 2013), como Universidades de Investigación y Doctorados en Áreas Selectivas,[19] lo que también reafirma el posicionamiento de las UPI en investigación.

[19] Categorías universitarias *ranking* "El Mercurio":

1. Universidades Docentes: Aquellas que no ofrecen doctorados acreditados y que producen menos de 15 artículos de investigación en revistas indexadas internacionalmente.
2. Universidades Docentes con Proyección en Investigación: Son las que carecen de doctorados, pero publican 15 o más artículos de investigación en revistas indexadas internacionalmente.
3. Universidades de Investigación y Doctorados en Áreas Selectivas: Abarca aquellas que ofrecen menos de siete programas de doctorado acreditados en menos de tres áreas temáticas.
4. Universidades de Investigación y Doctorados: Son las que imparten siete o más doctorados acreditados en tres o más áreas diferentes del conocimiento.

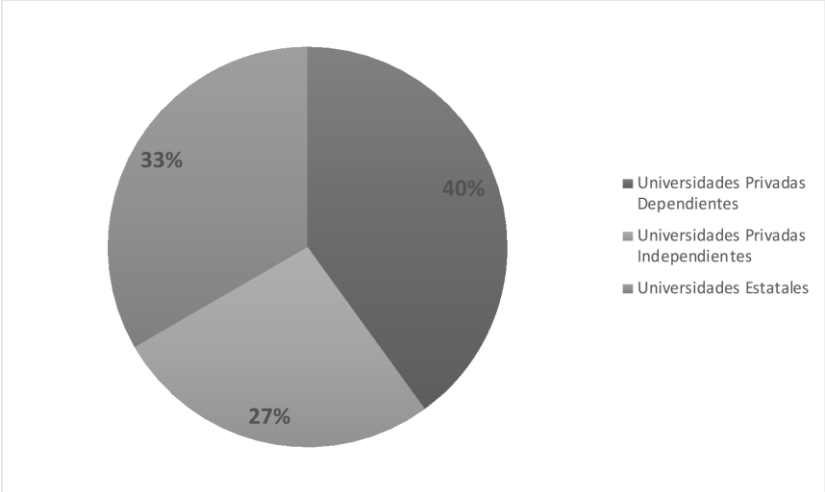
Gráfico 2.13: Distribución de participación en ranking El Mercurio para periodo 2017



Fuente: Elaboración propia basada en datos *El Mercurio* (2017).

Junto con esto, algunas UPI aparecen también otros *rankings* privados internacionales como *Times Higher Education*, *Webometrics*, Rankia, AmericaEconomía y otros. Estos instrumentos consideran principalmente la orientación de la universidad (docencia o investigación), indicadores de desempeño (procesos durante la formación); calidad de los egresados (empleo y renta); investigación e innovación, entre otros. Se presentan a continuación los *rankings* de mayor popularidad, nacionales e internacionales, mostrando la participación de las universidades chilenas según su tipo.

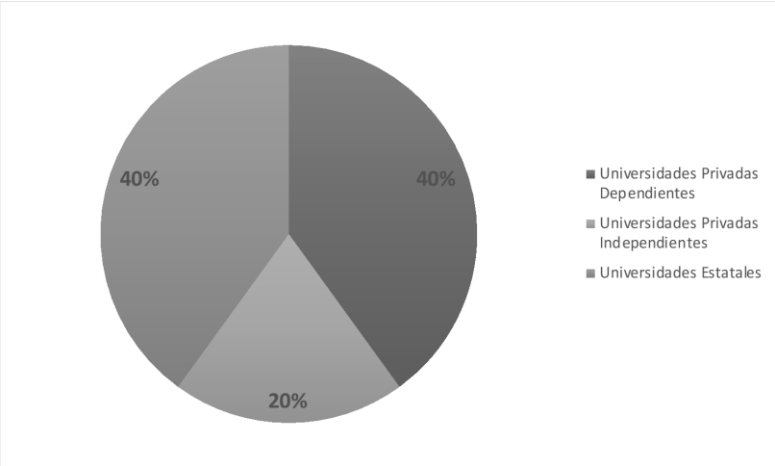
Gráfico 2.14: 15 mejores universidades según Ranking -Revista *AméricaEconomía* 2019



Fuente: Elaboración propia basada en datos *AméricaEconomía* (2019).

Tanto en el *ranking* de *AméricaEconomía* como el que se presenta a continuación (de origen nacional), se observa que las UPI logran posicionarse con una participación relevante en el campo de las mejores 15 universidades, considerando un universo de 60.

Gráfico 2.15: 15 mejores universidades Ranking-Grupo Universitas y *El Mercurio* 2019



Fuente: Elaboración propia en base a datos *El Mercurio* (2019).

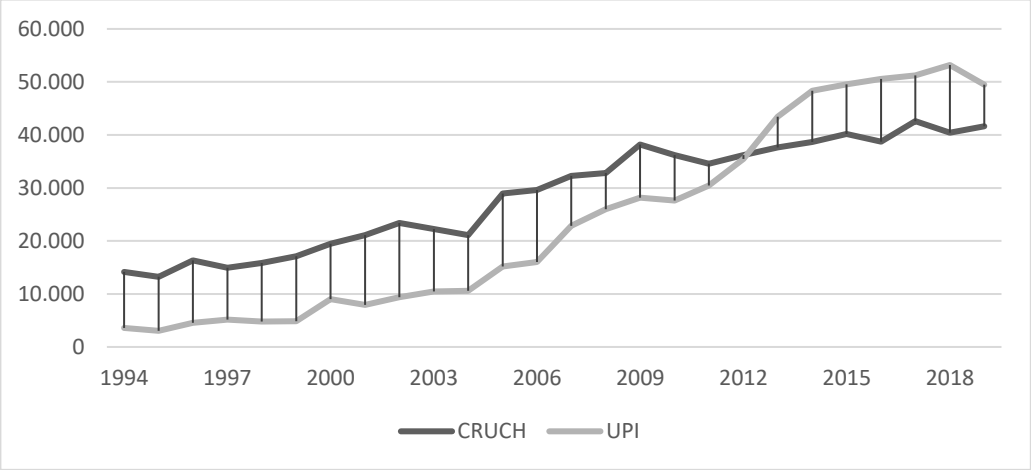
Adicionalmente a los varios rankings, se ha ampliado el acceso a la información sobre las universidades y la educación superior tanto de fuentes públicas como privadas. El Estado, a través del Consejo Nacional de Educación, de la Comisión Nacional de Acreditación y del Ministerio de Educación, hace públicas −en plataformas electrónicas− importantes bases de datos e información sobre las universidades. Estas bases se utilizaban asimismo para alimentar de manera desagregada y comprensible diversas páginas web de divulgación, tales como Mi Futuro, Índices, SIES y publicaciones CNA.

Por último, en relación con el estatus, es importante mencionar que en los últimos años un grupo de tres UPI pasaron a formar parte del CRUCH. Este hecho rompe la categorización del DFL 1, que generaba distinciones entre las universidades estatales y privadas creadas antes y después del año 1981. El CRUCH es un órgano público que permite a las universidades miembro incidir en la política pública y elevar su estatus de cara a la sociedad, suponiendo un reconocimiento entre pares. Actualmente las Universidades de los Andes, Diego Portales y Alberto Hurtado integran el CRUCH, habiendo cumplido con los siguientes requisitos:

1. Ser una universidad autónoma por un plazo superior a diez años.
2. Contar al menos con acreditación institucional avanzada cuya vigencia mínima sea por un plazo de cinco años, incluida la dimensión de acreditación referida en el artículo 17, inciso cuarto, de la ley N° 20.129.
3. Cumplir con los requisitos de las letras b) y d) del artículo 83, exigidos para adscribir al financiamiento institucional para la gratuidad regulado en el título V de esta Ley; y acogerse al sistema de acceso común que utilicen las instituciones que formen parte del Consejo.
4. Haber exigido, en sus instrumentos de acceso, en los últimos tres años, un puntaje promedio mínimo de postulación igual o superior al que exigen las instituciones que pertenecen al Consejo.
5. Impartir programas de magíster y doctorado acreditados.
6. Demostrar trabajo académico en red con universidades nacionales o extranjeras en docencia e investigación.
7. Contar con una forma de gobierno que contemple la participación de estudiantes y académicos.
8. Contar con una carrera académica que regule, en términos objetivos, la admisión, evaluación y permanencia en la universidad.

En virtud de todo lo anterior, algunas UPI han acumulado un capital de prestigio no solo reconocido por el regulador y sus pares, sino también por el mercado a través de *rankings* privados. Sin embargo, más importante todavía es la confianza que depositan los estudiantes y sus familias en el subsistema de las UPI. El siguiente gráfico muestra el número de titulados de las UPI durante el periodo 1994-2019, en el que se observa un aumento sostenido en el tiempo que, en el año 2012, logra superar al número de titulados anuales de las universidades estatales más las universidades privadas dependientes.

Gráfico 2.16: Histórico titulados pregrado en universidades chilenas (1994-2019)



Fuente: Elaboración propia basada en compendio histórico SIES.

En síntesis, en el presente (año 2021), Chile cuenta con un vigoroso y dinámico conjunto de UPI, cada una situada en un diverso estadio de desarrollo organizacional; han enfrentado y negociado cambios del entorno con mayor o menor éxito, y algunas han desaparecido, mientras algunas se han consolidado y alcanzado mayor efectividad organizacional. Es decir, la historia de las UPI muestra avances sostenidos en diferentes aspectos e indicadores que dan cuenta de niveles de sostenibilidad de sus proyectos institucionales a largo plazo, y de capacidad para responder a las demandas del Estado, el mercado y la sociedad civil.

Capítulo 3
Universidad del Desarrollo: consolidación institucional y sello formativo emprendedor

El siguiente capítulo analiza el caso de la Universidad del Desarrollo (UDD) y describe su trayectoria institucional con el propósito de identificar las decisiones estratégicas que le permitieron lograr su consolidación y efectividad organizacional. La Universidad del Desarrollo es el única de las tres UPI estudiadas que se funda fuera de la capital política de Chile y que, por tanto, apunta a un mercado más acotado en la región de Bio Bio. Además, desarrolla sus funciones académicas con un fuerte énfasis en la empresa, la libertad y la autonomía, buscando diferenciarse significativamente de las tradicionales universidades chilenas. Por su parte, su modelo de negocios buscó mayor racionalidad económica como herramienta de sustentabilidad y su gobierno interno avanzó hacia mayor participación, pero sin perder demasiada rapidez y flexibilidad en la toma de decisiones. Por último, su principal fuente de acumulación de capital reputacional está basado en un sello rupturista e innovador.

En este sentido, este apartado aborda cuatro factores de consolidación organizacional, a saber, 3.1 cumplimiento de sus funciones académicas; 3.2 modelo de negocios sustentable; 3.3 gobierno universitario efectivo; y 3.4 reconocimiento público y estatus de mercado. A su vez, en cada una de estas secciones se analiza su ciclo de vida organizacional desde su fase de nacimiento y formación; pasando por una fase de formalización y coordinación; hasta la fase de consolidación y efectividad organizacional.

3.1 Cumplimiento de las Funciones Académicas: Visión empresarial, libertad y autonomía

En su primera fase de desarrollo organizacional, la UDD surge con un proyecto académico divergente de la tradición universitaria chilena y sin aspiraciones de transformarse en una universidad compleja, sino meramente formativa y solo en ciertas áreas del conocimiento. Sin embargo, prontamente identifica que esta idea inicial generaba limitaciones para insertarse de forma exitosa en el mercado de la ES. Por tanto en su fase de formalización y coordinación decide abrir un campus en Santiago e

inaugura su Facultad de Medicina, lo que significó un giro hacia la complejidad universitaria. Por último, en su fase de consolidación y efectividad organizacional la UDD implementó una estrategia para fortalecer su globalización, innovación e investigación.

3.1.1 Nacimiento y formación (1990-1997): Universidad "boutique" y sus limitaciones para insertarse de manera exitosa en el mercado formativo

La Universidad del Desarrollo es una institución privada independiente sin fines de lucro, creada en 1990 en la ciudad de Concepción. "Surgió a partir del esfuerzo colectivo de un grupo de académicos, profesionales, empresarios y servidores públicos, quienes decidieron fundar una Universidad con un enfoque educativo nuevo, basado en la personalización de la educación y un énfasis en la formación emprendedora de sus graduados" (Universidad del Desarrollo, 2006: pág. 5)

Sus fundadores fueron Ernesto Silva Bafalluy, Cristián Larroulet Vignau, Joaquín Lavín Infante, Federico Valdés Lafontaine y Federico Valdés Herrera. Posteriormente se integraron como directivos Carlos Alberto Délano Abbott, Carlos Eugenio Lavín García-Huidobro y Hernán Büchi Buc. Este grupo de profesionales mantenía redes con el mundo empresarial y financiero y con otras instituciones de educación superior (Pontificia Universidad Católica de Chile y Universidad de Chicago, entre otras), así como con el gobierno militar de Augusto Pinochet (1973-1989) y con el partido de derecha llamado Unión Demócrata Independiente (UDI). A este respecto es interesante destacar que Büchi y Lavín, socios fundadores de esta Universidad, fueron candidatos presidenciales por la UDI en 1989 y 1999, respectivamente. Lavín ha sido además alcalde de las comunas de Las Condes y Santiago en varias oportunidades, y formó parte del gabinete ministerial del presidente Sebastián Piñera Echenique durante el periodo 2010-2014.

La UDD plantea, al momento de su fundación, la misión de "contribuir al desarrollo económico, social y cultural del país a través del cultivo, perfeccionamiento y enseñanza de las ciencias y las artes" (Universidad del Desarrollo, 1996: pág. 4). Para comprender su génesis es necesario remontarse a las primeras ideas de sus fundadores, que definen el proyecto con que se pone en funcionamiento. En su origen, incluso antes de su fundación, se concibe como un proyecto universitario pequeño, una especie de escuela modelo con una oferta orientada a las áreas de negocios:

> "Uno de sus fundadores (Joaquín Lavín) tuvo una experiencia académica acá en una universidad muy conocida en Concepción, en donde no se le permitió llevar adelante un proyecto que transformaba, en una forma muy innovadora, los estudios económicos que se hacían en Concepción… cuando se produce la creación de la Universidad dicen "bueno, vamos a llevar adelante este proceso en Concepción"'. Este era el sueño que tenía Lavín de poder concretar esta nueva manera de enfocar los estudios económicos". (Académico)

Es relevante resaltar que, de los tres casos de estudio abordados por esta investigación, la Universidad del Desarrollo es la única que se funda fuera de Santiago, asumiendo el riesgo de establecerse en la ciudad de Concepción, donde existe menor demanda por estudios superiores y, por tanto, no parecía el lugar más apto para desarrollar un nuevo proyecto universitario. Esta vinculación de origen es importante y, a pesar de que posteriormente la Universidad se crea y centraliza su oferta en Santiago, su identidad inicial se forja en el sector centro-sur del país. Lo anterior se relaciona directamente con el diseño de un proyecto denominado "universidad boutique", en palabras de uno de los entrevistados:

> "Recuerdo bastante bien, la Universidad fue concebida como una "universidad boutique", una universidad con poco alumnos, que no necesariamente iba a ser una universidad que tuviera muchas áreas diferentes… esta idea de una universidad muy personalizada con mucha preocupación y mucho seguimiento del alumno, con buen equipo de profesores, ese era el elemento de diferenciación... si uno pudiese decirlo de alguna manera: era que tú querías ser un college americano y muy exclusivo, y la exclusividad tenía que ver un poco con el tamaño, con los vínculos, un poco con los estratos socioeconómicos de los alumnos...". (Académico)

En este sentido, en su informe de autonomía de 1996, la Universidad declara la especialización como una de sus orientaciones básicas de desarrollo, señalando lo siguiente:

> "Las actividades académicas propias del quehacer de la Universidad se desarrollarán en áreas específicas del conocimiento científico-humanista, no siendo propósito de nuestro proyecto abarcar el desarrollo de todas las áreas del conocimiento existentes. Dentro de las áreas de especialización[1] se pondrá especial énfasis en el desarrollo de las Ciencias Económicas y Administrativas, vinculando el desarrollo de las demás disciplinas a esta área específica" (Universidad del Desarrollo, 1996: pág. 6).

En este contexto, la UDD inicia oficialmente sus clases en marzo de 1990, con 118 alumnos matriculados en Ingeniería Comercial y 13 docentes que desarrollaban sus

[1] Ciencias Económicas y Administrativas, Ciencias Jurídicas y Derecho, Comunicación Social, Arquitectura e Ingeniería.

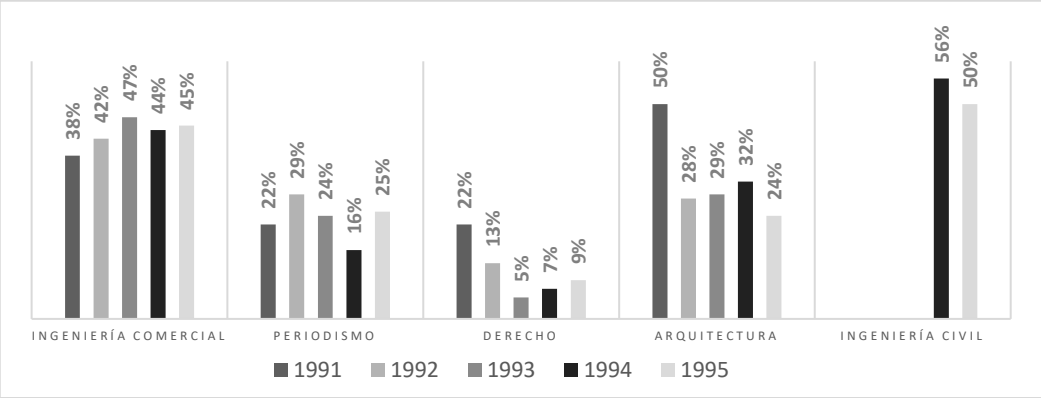
actividades en una infraestructura de 784 metros cuadrados (Universidad del Desarrollo, 1996). Así, uno de los beneficios derivados y deseados de este volumen acotado de estudiantes fue la posibilidad de controlar las funciones académicas y los procesos de enseñanza-aprendizaje a través de la personalización de estos con un núcleo de profesores y estudiantes instalados en un entorno óptimo. En un comienzo no se piensa en una universidad compleja, sino que se busca un proyecto desarrollado de acuerdo con el contexto:

> "Otro factor que era muy relevante de la estrategia era decir que nosotros teníamos los mejores profesores y los mejores profesores en general se traían de Santiago, algunos de ellos eran personajes públicos o connotados profesores en Santiago, que no era barato de traer a Concepción". (Directivo Académico)

Así se facilita un proyecto orientado hacia la mantención de un tamaño menor y de su autor reproducción, donde los docentes senior forman a los novatos que posteriormente se convierten en académicos de calidad. Esta visión es integrada desde el comienzo en el proyecto de universidad. Uno de los docentes formados en este proceso lo caracteriza como:

> "...Grandes académicos, gente con una trayectoria consolidada y de amplio prestigio, que ingresaron rápidamente a un núcleo pequeño de esos docentes y una cantidad más o menos importante de profesores, que éramos nosotros los profesores ayudantes, que teníamos claramente esta intención de hacer carrera académica y que nos vinculamos con estos docentes como sus ayudantes para aprender de ellos". (Académico)

Gráfico 3.1: Tasa de académicos con magíster o doctorado según carrera

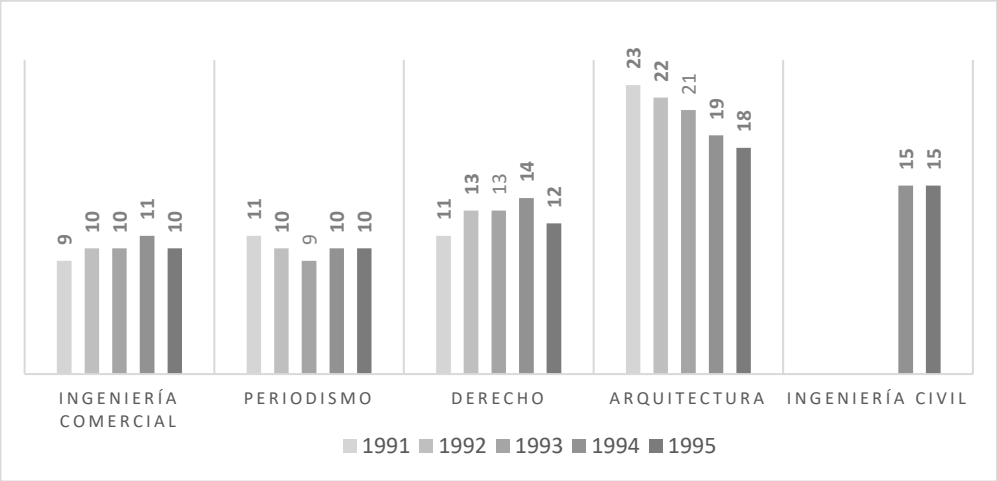


Fuente: Elaboración propia en base a Informe de Autonomía 1996.

En el gráfico anterior se observa la tasa porcentual de profesores con grado de magíster o doctorado por carrera (1991-1995). Hacia 1995, el 32% en promedio de los docentes de la Universidad posee grado de magíster o doctor. Este dato confirma que la

institución se encontraba en una fase de formación de su cuerpo docente, donde más que el grado académico primaba la experiencia profesional. En el siguiente gráfico se observa que los docentes de Arquitectura poseen, en promedio, 21 años de experiencia académica. A continuación, Ingeniería Civil es la segunda carrera que concentra profesores con mayor experiencia docente.

Gráfico 3.2: Promedio de años de experiencia docente 1991-1995



Fuente: Elaboración propia en base a Informe de Autonomía 1996.

Junto con lo anterior, en su fase fundacional la UDD se enfocó en postulantes que buscaban un proyecto distinto al que podía ofrecer la Universidad de Concepción, y en jóvenes que no habían sido seleccionados por dicha universidad o por otra institución tradicional debido a su puntaje en la PAA. El proceso de selección se basaba en el puntaje obtenido en esta prueba (mínimo 500 puntos, excepto los programas de bachillerato que aceptaban postulantes con 450 puntos), el promedio de notas de la enseñanza media y en una entrevista vocacional. La siguiente tabla muestra el promedio del puntaje lenguaje-matemáticas entre 1990 y 1996. Se observan allí puntajes que podrían haber servido para optar a una universidad tradicional más selectiva pero que, no obstante, optaron por el proyecto UDD. Junto a ellos hay un 37,8% de alumnos con puntajes bajo los 550 puntos, cuya opción pudo estar influida por la menor exigencia selectiva de la UDD.

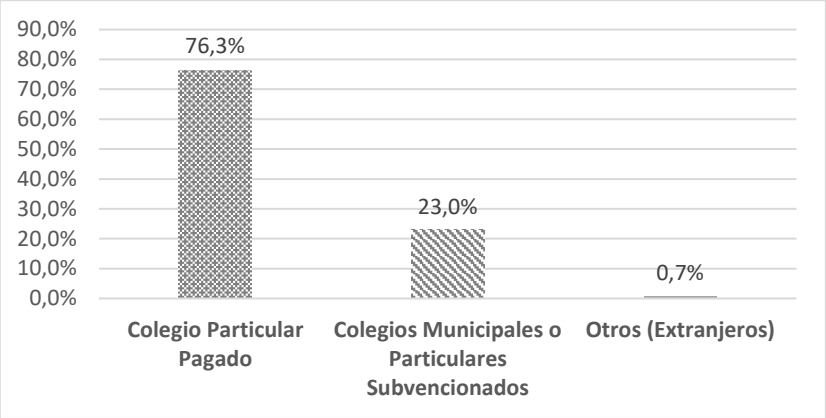
Tabla 3.1: Promedio PAA en total admisión primer año 1990-1996

	Nº Alumnos	%
Sobre 700	55	3,6
700 - 650	157	10,3
650 - 600	324	21,2
600 - 550	415	27,1
550 - 500	487	31,8
500 - 450	92	6,0
Total	1530	100,0

Fuente: Elaboración propia en base a Informe de Autonomía 1996.

También la composición socioeconómica de los alumnos de la Universidad del Desarrollo estaba constituida por dos grupos, lo que grafica una fuerte selección y/o autoselección socioeconómica de los sectores más acomodados de la VIII Región.

Gráfico 3.3: Matrícula promedio según dependencia de establecimiento origen 1990-1996



Fuente: Elaboración propia en base a Informe de Autonomía 1996.

Esta composición de los estudiantes, que será tratada también más adelante en el apartado referido al modelo de negocios, resulta del hecho que éste se hallaba orientado a segmentos con alta capacidad de pago para reducir así la incertidumbre económica de la naciente universidad que pudiera poner en riesgo su sustentabilidad. Por tanto, la idea inicial del proyecto institucional poseía tres características principales: una orientación hacia el área de negocios, un reclutamiento de estudiantes dentro de la zona próxima de Concepción y la calidad de sus procesos educativos. Es relevante considerar que este proyecto se concebía como innovador y único para dicha ciudad y, en general, en Chile, lo cual es declarado desde el comienzo como un elemento en la construcción de la

identidad y cultura institucionales. En este punto los fundadores buscaban referentes externos, ya que creían no encontrar en Chile alguno ajustado a su visión:

> "Ellos observaban ya la experiencia de varios "college" internacionales, particularmente de Estados Unidos, por razones obvias, porque ellos tienen información de Chicago que solamente tenía la facultad de economía, solamente tenía una escuela de ciencias económicas, entonces miraban ese modelo con harto interés". (Académico)

A pesar de que al inicio se pensó en una estructura centrada en una "escuela de negocios", la oferta se fue expandiendo y, con esto, también la organización. La comparación con otras universidades boutique, indica rápidamente que el volumen adecuado para ser una universidad exitosa debía ser mayor al pensado originalmente. Las capacidades disponibles, las oportunidades de desarrollo existentes y las demandas del entorno estimulan prontamente a esta pequeña organización a modificarse.

> "Empiezas a constatar varias cosas… por un lado, que hay potencial, un equipo que tiene potencial y puede más; segundo, que hay economías de escala; y, tercero, que probablemente para tener una cierta potencia necesitas un tamaño mínimo. Entonces también empezamos a mirar cuál era la experiencia nacional y cuál era la experiencia internacional en términos de tamaño, que de alguna manera se pudiese asociar a éxito y permanencia en el tiempo, y la evidencia empírica te mostraba que las universidades exitosas, las universidades que se habían consolidado, tenían tamaños mínimos que estaban muy lejos de lo que nosotros habíamos pensado originalmente". (Directivo Académico)

Así, la matrícula creció de 118 alumnos en 1990 a 1159 en 1995 (882%), distribuida en seis carreras. Asimismo, la planta académica aumentó durante este periodo en un 992%, pasando de 13 a 142 docentes. Esto implicó moverse de una tasa de 1 profesor por cada 7,6 estudiantes en 1990, a 1 profesor por cada 8,2 alumnos en 1995, constatándose de esta manera la preocupación de la institución por crecer, pero sin afectar la relación profesor-estudiante.

Junto con lo anterior, las expectativas de competir e insertarse de manera exitosa en el mercado formativo se ven limitadas por el concepto de universidad "boutique": la experiencia a nivel nacional mostraba una relación directa entre volumen y sustentabilidad financiera:

> "Hablábamos de una universidad de mil alumnos, ese era nuestro horizonte, decíamos "mil alumnos, solo vamos a tener mil alumnos", esta va a ser una universidad súper personalizada, solo con mil alumnos distribuidos en dos o tres carreras, en cuatro carreras, pero rápidamente nos dimos cuenta que ese modelo no era sustentable en el largo plazo por el nivel de inversiones que ibas a requerir para competir y poder mantenerte". (Directivo Académico)

Por tanto, hacia 1996 la Universidad ya contaba con seis carreras y una matrícula promedio de 295 estudiantes en primer año durante el periodo 1990-1996. Sin embargo, se observa también una tasa promedio de abandono de 29%, por razones académicas u otras (Universidad del Desarrollo, 1996).

Tabla 3.2: Matrícula de primer año 1990-1996

	1990	**1991**	**1992**	**1993**	**1994**	**1995**	**1996**
Ingeniería Comercial	118	96	71	96	104	113	99
Ingeniería Civil	0	0	0	0	48	70	59
Periodismo	0	39	35	49	45	60	60
Derecho	0	74	56	76	77	56	75
Arquitectura	0	37	52	54	88	86	109
Bach. en Cs. Sociales	0	0	0	0	16	19	27
Total	**118**	**246**	**214**	**275**	**378**	**404**	**429**

Fuente: Elaboración propia en base a Informe de Autonomía 1996.

Por otra parte, la estructura organizativa se vuelve flexible y va adaptándose a la demanda. Esta flexibilidad responde también a la evolución de las ideas de los fundadores, quienes, con la información que recogen continuamente sobre la demanda, perciben oportunidades ciertas para la expansión de la oferta formativa.

> "Obviamente había una demanda que superaba por lejos la oferta, entonces empiezan a aparecer demandas..., y empiezan a aparecer demandas a partir de las visitas a los colegios, de las reuniones con los alumnos, entonces cuando uno iba y se reunía con ellos, los alumnos preguntaban ¿ustedes no van a dictar esta carrera?". (Directivo Académico)

Se observa pues que el proyecto académico está fuertemente vinculado con su entorno próximo. En su primera fase, la UDD se encuentra vinculada con la comunidad de la ciudad de Concepción y sus alrededores. Es posible observar dos formas en que se configura la vinculación con el entorno: por un lado, a través de la demanda de formación profesional (con alumnos, potenciales alumnos y sus familias) y, por el otro, a través de la oferta formativa en competencia con otras escuelas y universidades.

Por tanto, el proyecto académico de la UDD se vincula desde su etapa más temprana con el entorno tanto de oferta de formación como de demanda por ella, siendo la oferta el "gatillante" del proyecto. Posteriormente, una vez en función, se observa que el proyecto formativo resulta exitoso y por tanto aumenta la demanda de formación, destacándose el sello empresarial o emprendedor que la Universidad ofrece en sus carreras. Existía pues

una demanda insatisfecha de un grupo de la comunidad que se vincula con el ideario del proyecto académico de la naciente Universidad:

> "Y al año siguiente surgen tres nuevas facultades y en el discurso de Don Ernesto [Silva, el rector], nos dimos cuenta de que existía verdaderamente un deseo, tal vez una necesidad insatisfecha de la comunidad penquista, de estudios que equivalgan, que tengan alguna relación con este modelo innovador que tenemos de Economía y que abarquen desde la Arquitectura pasando por el Periodismo hasta el Derecho". (Académico)

Lo anterior se tradujo en un aumento de las carreras ofrecidas, de la matrícula, de la presencia en la región y en definitiva del posicionamiento que la Universidad desarrolla en su contexto próximo. Resulta interesante a este respecto identificar en el discurso de la génesis de la UDD la visión de proporcionar una alternativa frente a la Universidad de Concepción. Se compara con ésta, puesto que la UDD se abre paso como un proyecto pequeño con un sello que rivaliza con esa otra institución de mayor trayectoria, mayor dimensión e influencia en la sociedad.

> "En el sentido de que se nos permitiera convivir de igual a igual con nuestro proyecto universitario que era diferente, con este otro modelo que era hegemónico y que rápidamente empezamos a ganar terreno...de alguna manera estábamos tratando de confrontar a la Universidad de Concepción o abrir opciones a la Universidad de Concepción, para formarse como un líder aquí en el sur de Chile y... para el sur de Chile. Claramente ahí había un contraste, en el fondo nuestra tarea era formar profesionales y así se planteó desde el comienzo, que fueran líderes muy vinculados al sur de Chile, que tuvieran una visión mucho más empresarial, mucho más de libre mercado y no tan estatista...". (Directivo Académico)

Sin embargo, la Universidad del Desarrollo debió crear sus seis primeras carreras bajo la examinación de dos universidades chilenas, para cumplir con la regulación vigente y obtener la plena autonomía, lo que parece contradictorio - al menos en un inicio- con el discurso de desmarcarse del tradicional currículum universitario. Esto ocurrió especialmente con la Ingeniería Comercial, carrera que dio origen a la universidad y que utilizó los planes y programas de la Universidad del Norte. En las otras carreras se crearon comisiones ad hoc de connotados académicos que diseñaron los planes y programas de estudio, los cuales luego fueron aprobados por las respectivas universidades examinadoras.

Tabla 3.3: Universidades examinadoras por carrera

Universidad del Desarrollo	Universidad examinadora
Ingeniería Comercial	Universidad Católica del Norte
Ingeniería Civil	Sin información
Periodismo	Universidad del Norte
Derecho	Universidad Católica de Chile
Arquitectura	Universidad Católica del Norte
Bachillerato en Ciencias Sociales	Sin información

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Informe de Autonomía, 1996.

Un aspecto adicional que es necesario mencionar es que este proyecto nació en el contexto de la reestructuración del sistema económico y social del país impulsado por el gobierno militar, cuyo ideal de una modernización por la vía de una revolución del mercado sus fundadores compartían, asumiendo como suyos los valores e ideas representados en aquel ideario.[2]

> "Nace y eso es importante comprenderlo en un entorno donde el avance hacia lo privado, el emprendimiento y la iniciativa empiezan a estar muy en boga en el país, que en la época de los ochenta después se fortalece y se consolida mucho más en los noventas y en los dos mil". (Directivo Académico)

Hacia 1996, la UDD obtiene su plena autonomía, transformándose en la UPI que logra dicho propósito en el menor plazo (seis años). No obstante, el Consejo Superior de Educación identificó limitaciones en el desarrollo del proyecto institucional que la UDD que habrían de abordarse en la siguiente fase organizativa (Ministerio de Educación, 1997).

3.1.2 Formalización y coordinación (1997-2006): Inauguración de la sede Santiago y la Facultad de Medicina

En esta etapa, frente al crecimiento y diversificación endógena de la UDD, se reformula su propósito fundacional y se describe su visión y misión:

Visión

La Universidad del Desarrollo será reconocida como una institución de educación superior de alto prestigio, líder en la innovación académica, comprometida en la

[2] Un ejemplo que sirve para ilustrar esta afinidad es el libro publicado por uno de los fundadores, Joaquín Lavín, el año 1987: *La Revolución Silenciosa*, Editorial ZigZag.

formación de profesionales íntegros y en el fomento de la iniciativa y del emprendimiento al servicio de la sociedad. (Universidad del Desarrollo, 2006: pág. 14)

Misión

La Universidad del Desarrollo tiene por misión contribuir a la formación de profesionales de excelencia y a la generación de investigación y extensión, fomentando el emprendimiento, el amor al trabajo bien hecho, el actuar ético y la responsabilidad pública (Universidad del Desarrollo, 2006: pág. 14).

De esta forma, el proyecto educativo asume una orientación más concreta, permitiendo a sus principios descender desde lo alto de su marco filosófico para pasar a permear el conjunto de su quehacer. Así, en la medida que el proyecto académico va creciendo, ampliando la oferta y el número de alumnos, y expandiéndose a otras ciudades, deja atrás el propósito de ser un actor influyente solo en el sur de Chile. En efecto, al establecer su sede en Santiago enuncia la voluntad de ser un actor relevante también a nivel nacional.

En 1998 la UDD inicia sus actividades académicas en Santiago. Dos años después alcanza un número de 4.172 estudiantes de pregrado, distribuidos en 16 carreras. Gracias a la adquisición y absorción de la desaparecida Universidad de Las Condes cuenta ahora con más de 500 académicos. No obstante, y aún con este crecimiento explosivo, la UDD logra reducir levemente la relación alumno-profesor, avanzando de 1 profesor por cada 8,2 alumnos en 1996 a 8,0 en el año 2006.

Tabla 3.4: Indicadores Académicos Periodo 1995-2006

	Indicador	1995	2006	Dif. Periodo
Dotación	Número de alumnos pregrado	1.159	7.368	6.209
	Número de alumnos postgrado y ed. continua	17	855	838
	Tasa profesor-alumno	8,2	8.0	-0,2
	Número de docentes	142	920	778
Oferta Educativa	Número de carreras impartidas	6	36	30
	Número de magíster	0	17	17
	Deserción académica	Sin información	10,8%	---

Fuente: Elaboración propia en base a registros históricos UDD.

La tabla anterior muestra un aumento explosivo de la cantidad de carreras impartidas y de la matrícula de pregrado, apreciándose también un crecimiento del nivel de postgrado, con 17 programas de magíster y 855 estudiantes. De esta forma surgen nuevos desafíos para mantener la calidad y el sello institucional en un contexto de rápido crecimiento. En efecto, la UDD requiere una estructura que permita sostener el desarrollo y aprendizaje de los estudiantes admitidos con menores puntajes de selección. Para lograrlo, se generan soportes complementarios para los estudiantes:

> "Se pensaba que era necesario apoyar a los alumnos más débiles académicamente, entonces me proponen crear una unidad con este propósito… habría que contratar un psicólogo que hiciera de cabeza, más dos psicólogas que ayudaran a los alumnos en temas psicopedagógicos, le pusimos los objetivos, fundamentamos que esto ayudaría a salvar a tantos alumnos al año, suponiendo que teníamos cierta eficiencia en ese proceso. Se lo fuimos a presentar al rector y a los 20 minutos de habernos escuchado, hacer su pensamiento y reflexiones mentales, nos dijo que está aprobado y parte el próximo mes". (Directiva Académica)

En tal sentido, hacia 2006 el promedio de la PAA o PSU, según corresponda, se mantiene cercano a los 570 puntos, lo que refleja que el puntaje promedio que obtenía la institución durante la fase de fundación (1990-1996) no sufrió variaciones.

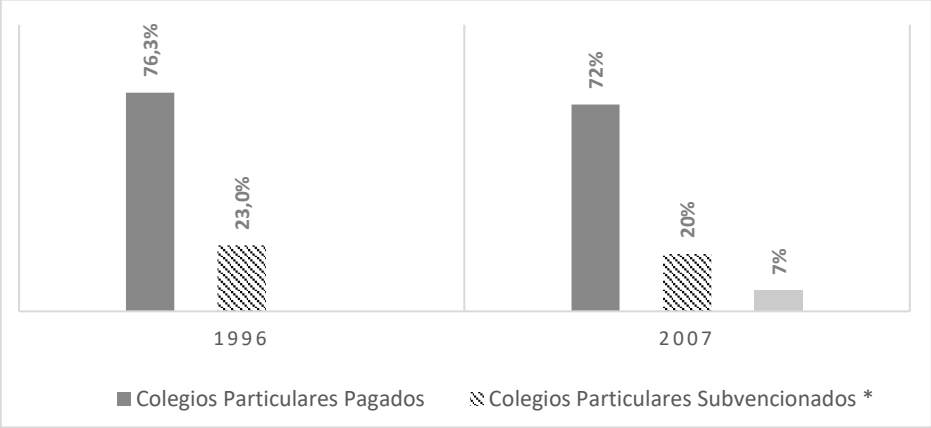
Tabla 3.5: Puntaje promedio de selección 1996-2006

Promedio PAA o PSU	1996	2006
Sede Concepción	578	566
Sede Santiago	-	574

Fuente: Elaboración propia en base a registros históricos UDD.

Respecto de la composición socioeconómica, se observa un leve aumento de 23% a 27% de participación de estudiantes provenientes de establecimientos particulares subvencionados y municipales. Esto último se podría explicarse por la implementación del CAE y la política de becas internas que ofrece la Universidad.

Gráfico 3.4: Matrícula por dependencia administrativa del colegio o liceo de origen[3]



Fuente: Elaboración propia en base a registros históricos UDD e Índices CNED.

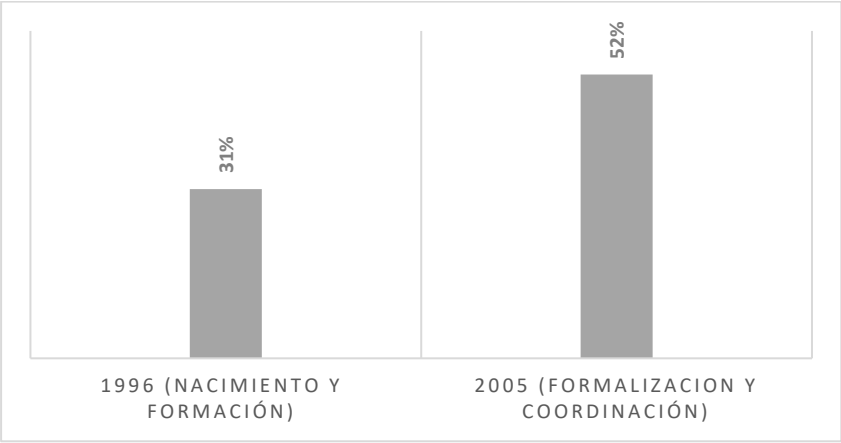
Un segundo elemento que se reconoce como relevante son los docentes, en tanto son ellos quienes transfieren la experiencia y conocimiento directamente a los estudiantes. Para sostener el proyecto, por tanto, se requiere la calidad de un cuerpo docente que se mantenga en el tiempo:

> "Te estoy hablando de los resultados, ahora las explicaciones obviamente están en la calidad de los procesos que tenemos adentro y uno de los elementos importantes y principales son los profesores. Cuando explicamos nuestro proyecto educativo del futuro, siempre decimos que la base son los profesores, ellos son los que están en la primera línea con los alumnos en las salas de clases". (Directiva Académica)

Entre 1995 y 2005 se observa un fuerte aumento de la cantidad de profesores, junto con la contratación de profesionales con grado de magíster y doctor. Así, la UDD pasó de 31% de docentes con postgrado en 1996 a 52,7% en 2005. De los más de 1.000 académicos de la Universidad, 18% contaba con jornada superior o igual a la media (CNED, 2005).

[3] Para el año 1996 incluye particulares subvencionados y municipales en una sola categoría.

Gráfico 3.5: Docentes con grado de magíster, doctorado o especialidad médica[4]



Fuente: Elaboración propia en base a registros históricos UDD e Índices CNED.

El tercer elemento es la exigencia que se impone a los estudiantes. Según se señala es el elemento central del desarrollo de la calidad, una vez dadas las demás condiciones estructurales, que corresponden a los recursos físicos y humanos:

> "El estándar de exigencia académica fue el segundo gran problema porque la imagen de esta universidad asumida [refiere a la Universidad de Las Condes] era débil en cuanto a la exigencia, en consecuencia, aquí era otro plano, un plano de fondo, además. No sacas nada con tener una estructura estupenda y una administración estupenda si exiges poco, entonces aquí había que poner el nivel de exigencia UDD a un grupo de alumnos que no estaba acostumbrado al nivel de exigencia UDD". (Académico)

En 2005, alrededor de un 20% de los estudiantes de la Universidad reprobaba una asignatura y, se registraba un 10,8% de deserción. Con el objeto de reducir estas cifras, la UDD implementó una serie de medidas para apoyar a los alumnos con mayor riesgo de eliminación académica. Según observa uno de los entrevistados, existe una planificación académica que se concreta a través de un sistema de gestión racional que opera con diferentes indicadores.

> "Estaban claros los objetivos, objetivos en cada carrera, en distintas cosas, número de titulados, relaciones entre titulados e ingresados, gente que sale bien en un examen de grado en un periodo. Los objetivos estaban claros… ¿La Universidad qué hace para autoevaluarse y acreditarse? Tiene una misión, tiene una visión, pero eso se aterriza con objetivos súper precisos; en consecuencia, tiene que haber relación de causa y efecto o de resultados de lo que yo digo que quiero hacer, los medios que quiero tomar y eso lo mido cuantitativamente". (Académico)

[4] Año 1996 no incluye las especialidades médicas.

Así también se continúa midiendo el proyecto educativo más allá de las exigencias, orientando la recolección y análisis de datos a los ciclos de mejora continua relacionados con los objetivos declarados. Cabe señalar que esto comienza a realizarse incluso antes de suscribir las exigencias de la acreditación institucional que rigen actualmente, proceso al cual esta Universidad ingresa un tiempo después:

> "Cada vez que nos llegaba alguna encuesta que hacíamos nosotros mismos, la íbamos analizando e íbamos gestionando las medidas de mejora que había que implementar… cuando evalúo, analizo cuántos son los alumnos que entraron con ese puntaje, cuántos aprobaron y se titularon, se titularon por qué, qué hice yo para remediar esa especie de eficiencia que no está el puntaje tan alto". (Directiva Académica)

Por otra parte, se busca afianzar la vinculación del proceso formativo con el campo laboral y el entorno social próximo, que ahora incluye a Santiago la UDD se traslada en esta última ciudad al Campus San Carlos de Apoquindo. A pesar de que se mantiene un discurso diferenciador del resto de las universidades, se desarrolla la idea del benchmarking dentro del campo formativo nacional. Esto se conceptualiza como una conexión con "el mundo real".

> "Sí, nosotros siempre estamos mirando lo que el mercado laboral nos está diciendo, y también estamos mirando a las universidades que van en la punta en cuanto a innovación en procesos académicos. Por ejemplo, yo en pregrado me baso en las fuentes teóricas de lo que dicen los expertos, la teoría, lo que están desarrollando las que van en la punta en pregrado, y también en lo que dicen nuestros empleadores y egresados, que es el mercado laboral…. la única forma en que el alumno le encuentre sentido al aprendizaje es que vea lo útil que es el aprendizaje que está obteniendo en el mundo real". (Directiva Académica)

Finalmente, otro paso importante que da la UDD en esta fase es la creación de su Facultad de Medicina, en alianza con la Clínica Alemana.

> "La Facultad de Medicina es un proyecto personal que el rector fundador Don Ernesto Silva lleva incluso en contra de lo que era la idea original de los demás fundadores; pero Ernesto, te insisto, era un hombre que entusiasmaba tanto, de manera que los terminó convenciendo; su idea era que la Universidad del Desarrollo debía tener una escuela de medicina". "Antes de partir con medicina, habló (el rector) con muchos médicos sobre la formación y/o como debería ser el médico del futuro". (Directiva Académica)

El año 2001, la Universidad del Desarrollo y la Clínica Alemana de Santiago fundan la primera Facultad de Medicina bajo una alianza estratégica innovadora y de largo plazo. Dos meses después, a través de la firma de un convenio docente asistencial, se une a dicha alianza el Hospital Padre Hurtado, convirtiéndose en el principal campo clínico de la Facultad, además de un socio estratégico. A partir de esta decisión, en 2002 y con 89

estudiantes, se iniciaron las clases en la Facultad de Medicina en la sede de Santiago, y la UDD se posicionó como la cuarta UPI en abrir una carrera de alta complejidad y costo.

La UDD termina esta fase de desarrollo organizativo cuando obtiene su primera acreditación por 5 años en las áreas obligatorias de Gestión Institucional y Docencia conducente a título. No obstante, en el acuerdo de la Comisión Nacional de Acreditación se describen ciertas limitaciones que la UDD debe subsanar. A saber (Comisión Nacional de Acreditación, 2007):

a) Debe profundizar en aspectos generales, tales como, las metodologías para la evaluación de los aprendizajes o la aproximación interdisciplinaria a los conocimientos, así como también, generar una mayor interacción entre profesores y estudiantes y entre las distintas facultades.
b) En relación con los requerimientos del nuevo modelo educativo, el cuerpo académico presenta un desarrollo insuficiente. La relación profesor-alumnos es baja en función de brindar una docencia más personalizada. Asimismo, se requiere un rol más participativo de los académicos en lo relativo al éxito de la implementación del modelo educativo.

3.1.3 Consolidación y efectividad organizacional (2007-2020): Globalización, innovación e investigación

Hacia 2020, la UDD se plantea nuevos desafíos y se inserta en un sistema global de educación superior donde la innovación cobra un rol protagónico, sin perder su esencia o propósito fundacional de formar líderes que generen valor para el desarrollo de Chile.

Visión

La Universidad del Desarrollo se consolidará como una de las mejores de Chile, destacando por su permanente búsqueda de la innovación académica, insertándose activamente en la sociedad chilena y global mediante el trabajo conjunto con actores nacionales e internacionales y abordando los desafíos con una perspectiva global, para así formar a quienes liderarán el desarrollo de nuestro país y para crear conocimiento que impacte y genere valor (Universidad del Desarrollo, 2021).

Asimismo, reformula su misión institucional dando cuenta de su permanente autoevaluación e identificando y adaptándose rápidamente a cambios en el entorno. Sin embargo, se mantiene la esencia de servir al país y promocionar sus valores fundacionales, como la libertad y la responsabilidad pública (Universidad del Desarrollo, 2021).

Misión

La Universidad del Desarrollo tiene como Misión servir a Chile formando profesionales y generando conocimiento que sea útil y ayude al país en sus necesidades y desafíos del siglo XXI. Para esto, la Universidad despliega todo su quehacer académico en estrecha colaboración con el sector público y privado, promoviendo los valores de la libertad, la diversidad y fomentando la preocupación por los temas públicos.

En este contexto, la UDD mantiene un desarrollo sostenido y controlado: crece a una tasa promedio de 5% anual de estudiantes de pregrado, lo que la lleva a alcanzar el número de 14.842 alumnos el año 2020; y en el año 2014 comienza a dictar sus dos primeros doctorados, sumando dos más en 2017. Así, el sello institucional se plasma también en el diseño del grado académico más alto entregado por una universidad, de cuyos doctores se espera que no solo se inserten en la academia, sino también en la empresa:

> "Nos planteamos como ejes de innovación de nuestro proyecto de formación doctoral la focalización en temáticas emergentes y relevantes, de poco desarrollo en el país y en la región; y la generación de competencias en nuestros alumnos para insertarse no sólo en el mundo académico de la investigación, sino en el mundo productivo y de la empresa". (Directivo Académico)

Estas ideas se materializan sin arriesgar los resultados globales. Por ejemplo, se mantiene una tasa profesor-alumno baja, de 6,3 alumnos por académico, pudiéndose inferir una permanente preocupación por una atención personalizada al estudiante.

Tabla 3.6: Composición Cuerpo docente, Estudiantes años 1995-2020

Indicador	1995	2006	2020
Alumnos pregrado	1.159	7.368	14.842
Alumnos postgrado y ed. continua	17	855	3.296
Docentes	142	920	2.353
Tasa profesor-alumno	8,2	8.0	6.3

Fuente: Elaboración propia en base a registros históricos UDD.

Por su parte, a través del avance institucional se plantean y amplían definiciones complejas relacionadas con el proyecto académico. Esto apunta a lograr madurez en el tiempo, asumiendo que no se trata solamente de buenos indicadores respecto de la calidad del profesorado, los ingresos y egresos de estudiantes o los indicadores que dan cuenta de su inserción en el campo laboral, si no que de un sentido propio expresado en la calidad del proyecto:

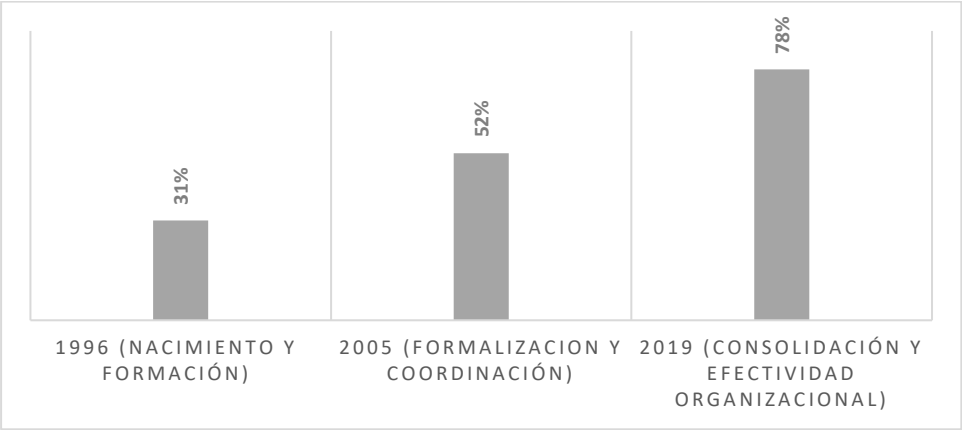
> "En la Universidad somos capaces de decir que tenemos una definición de lo que entendemos por calidad, cosa que hace cinco años atrás estaba escrito, pero hace diez años atrás ni estaba escrito, ni había una conciencia muy clara, sino que simplemente se hablaba de buenos profesores o de calidad de educación, entendiendo la calidad más como un concepto relacionado a la excelencia". (Directiva Administrativa)

En la trayectoria de esta Universidad, el aprendizaje se caracteriza por estar orientado principalmente "hacia adentro", menos que a referentes externos: la institución innova sobre sí misma, sin considerar únicamente los criterios reguladores que, a través de diferentes mecanismos e indicadores, se utiliza en garantizar la calidad, pero desde una perspectiva que es vista más bien como parte de la burocratización del sistema universitario:

> "La acreditación y sus procesos; yo ahí tengo mi opinión y es que yo dudo tremendamente de que eso sirva para mejorar, son parte de los costos que se han ido creando en el sistema. Tú quieres operar en Chile, tienes que estar acreditado, significa a veces pasar por procesos que ya, cierta ayuda hace, no te voy a decir que cero." (Directivo Administrativo)

No obstante, se observa que la atracción de talento académico se va configurando en relación con algunos de los indicadores propios de los procesos de acreditación. En el siguiente gráfico se observa que, a medida que la Universidad va pasando de un estadio de desarrollo a otro, también va aumentando la proporción de docentes con grado académico superior. En este sentido, al desglosar los datos para el año 2019, el 11% de los académicos posee grado de doctor; 41%, grado de magíster; 17% una especialidad médica, y 22%, grado de licenciado. Esto se traduce en un aumento de 152% en el número de académicos con grado de doctor desde 2005; 178% con grado de magíster; 215% con especialidades médicas, a la vez que se observa una reducción del 13% de académicos que solo posee el grado de licenciado.

Gráfico 3.6: Docentes con grado de magíster, doctorado o especialidad médica[5]



Fuente: Elaboración propia en base a registros históricos UDD e Índices CNED.

Sin embargo, en 2011 la CNA detecta limitaciones respecto de la planta docente y afirma: "la Universidad si bien ha implementado categorías docentes que identifiquen a los profesionales que dedican tiempo a la investigación, requiere completar este proceso e incorporar la reglamentación respectiva para garantizar la calidad de las diferentes actividades desarrolladas" (CNA-Chile, 2011: pág. 5). Por tanto, la Universidad debió formalizar y profundizar su jerarquización académica, logrando cinco años más tarde demostrar un avance, pero aún con ciertas oportunidades de mejora: "Al año 2016, hay avance ya que la Institución cuenta con 615 académicos jerarquizados, de los cuales el 13% son titulares, 22% asociados, 40% asistentes y 25% auxiliares o instructores.

No obstante, la política de jerarquización no considera todos los aspectos que la carrera académica requiere (CNA-Chile, 2016). Por otra parte, la UDD decide tempranamente someter a acreditación su área de investigación en el proceso auto evaluativo del año 2016. En este sentido, avanza en una serie de políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad investigativa:

a) Refuerzo de su equipo de investigadores con nuevas contrataciones
b) Participación de estudiantes de pregrado en proyectos de investigación.
c) Fortalecimiento y creación de Centros de Investigación
d) Obligatoriedad del cuerpo de investigadores de realizar clases en pregrado y que incorporen ayudantes alumnos en la postulación a proyectos de investigación con financiamiento interno.
e) Diseño e implementación de sus primeros doctorados.

[5] Año 1995 no incluye docentes con especialidades médicas.

Todo lo anterior se materializó en una política institucional que cuenta con reglamentación formalizada para el desarrollo de la investigación, estableciendo como objetivos relevantes la calidad científica, focalización, transferibilidad y vinculación con los procesos formativos de pregrado y postgrado (Comisión Nacional de Acreditación, 2016).

Por su parte, se realizaron importantes esfuerzos para incrementar recursos financieros para proyectos de investigación: "Tal como muestra la Tabla V.1, el financiamiento total destinado a investigación creció en 108% en el período 2012-2015. Este crecimiento, apalancado en el esfuerzo realizado por la Universidad con fondos propios, aumentó en 60%, y por el importante aumento del financiamiento externo, que en el período bajo análisis se incrementó 530%. Tal como veremos más adelante, este incremento en financiamiento se refleja en más recursos humanos, más infraestructura y equipamiento, más recursos para la operación de los proyectos y el fomento de la investigación" (Universidad del Desarrollo, 2016: pág. 252).

Tabla 3.7[6]: Gastos efectivos destinados a la investigación 2012-2015 (M$)

	2012	**2013**	**2014**	**2015**	**Variación 12-15**
Financiamiento Interno	4.292.468	5.167.602	6.141.353	6.714.411	1,6
Proyectos Externos[7]	531.606	2.027.074	2.545.116	3.338.749	6,3
Total Financiamiento	4.824.074	7.194.676	8.686.469	10.053.160	2,1

Fuente: Dirección de Investigación, VRPI y Vicerrectoría Económica UDD.

Por su parte, durante los años 2011-2015 se observa un incremento de la productividad científica "el porcentaje de artículos científicos UDD que se publica en el 25% de revistas de mayor impacto a nivel internacional (Q1) aumento de 21% a 38% entre los años 2011-2015. Al mismo tiempo los artículos que se publican en revistas del último cuartil (Q4) disminuyeron de 43% a 29% en el mismo período." (Universidad del Desarrollo, 2016: pág. 282).

[6] Refiere a la Tabla V.1, señalada en el párrafo anterior.
[7] Fondos proyectos externos adjudicados para proyectos de investigación, según estimación monto asignado anualmente.

Por tanto, se reconocen importantes esfuerzos institucionales por avanzar en madurez organizativa y posicionarse en el sistema universitario local exhibiendo indicadores que demuestren al regulador y al mercado la calidad del proyecto académico. En 2016, luego de tres procesos de acreditación, la UDD somete por primera vez a evaluación externa su área de investigación, logrando 5 años de acreditación gracias a la calidad de sus doctorados y su productividad científica. Este resultado posicionó a la Universidad en el lugar 11º a nivel nacional, y 51º en el ámbito latinoamericano en el ranking SCImago 2020.

La selectividad de los estudiantes experimenta un alza entre cada fase de desarrollo organizacional, pues logra un aumento sostenido de sus puntajes promedio PSU en Lenguaje y Matemáticas. En el año 2020, las carreras más selectivas fueron Ingeniería Civil en Concepción y Medicina en Santiago, con 624 y 745 puntos promedio PSU, respectivamente.

Tabla 3.8: Puntaje promedio de selección 1996-2020

Promedio PAA o PSU	1996	2006	2020
Sede Concepción	578	566	585
Sede Santiago	-	574	604

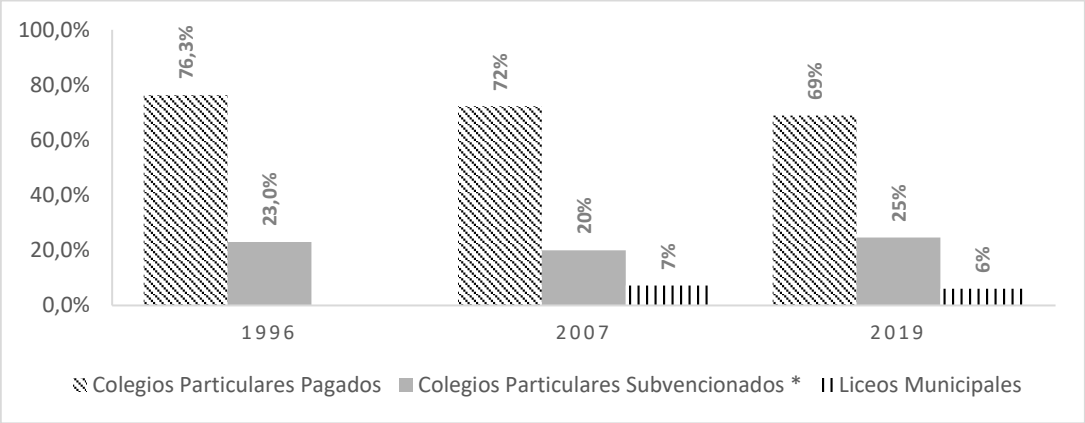
Fuente: Elaboración propia en base a registros históricos UDD.

Sin embargo, en opinión de la CNA, la UDD aún debía realizar esfuerzos importantes para disminuir el tiempo de titulación de las carreras: “La progresión de los estudiantes en las diversas carreras, las tareas de aprobación y los tiempos de duración de los estudios muestran las diferencias estructurales propias de las diversas áreas en la educación superior chilena” (Comisión Nacional de Acreditación, 2011: pág. 6).

Al respecto, la UDD demostró avances en esta materia. Por ejemplo, en 2016 la CNA afirma: “se observa que el indicador de deserción total está disminuyendo. Así, en la cohorte 2005 es de un 45,5% mientras que para la cohorte 2010 es de un 34,9%. Por otra parte, la titulación oportuna presenta un incremento desde un 28,1% en la cohorte 2005 a un 31,1% en la cohorte 2009” (Comisión Nacional de Acreditación, 2016: pág. 6). A su turno, la composición socioeconómica del alumnado experimenta leves cambios en la fase de consolidación de la Universidad, pues se produce un nuevo incremento del ingreso de estudiantes provenientes de colegios particulares subvencionados y municipales, pasando de un 27% en 2007 a un 31% en 2019. En gran medida, estos estudiantes pueden

ingresar a la UDD a través del CAE y gracias al concurso de becas internas ofrecidas por la institución para financiar los respectivos aranceles universitarios.

Gráfico 3.7: Matrícula según dependencia administrativa, colegio o liceo de origen[8]



Fuente: Elaboración propia en base a registros históricos UDD e Índices CNED.

En síntesis, esta fase organizacional está en permanente desarrollo, con importantes desafíos que la Universidad deberá abordar y resolver. Por ejemplo, la CNA en el periodo de acreditación 2016 señaló los siguientes objetivos de desarrollo para los próximos años:

a) Evaluar los cambios o renovaciones curriculares de forma sistemática con el fin de retroalimentar los procesos formativos.
b) Considerar en la política de jerarquización todos los aspectos que la carrera académica requiere. Por ejemplo, asociar las remuneraciones a las jerarquías establecidas.
c) Elaborar mecanismos de medición de impacto en el medio interno y externo de sus actividades de investigación y vinculación con el medio.
d) Reforzar la generación de investigación útil para la gestión académica y para el proceso formativo de los estudiantes.
e) Fortalecer el seguimiento de los egresados, avanzando desde la comunicación a través de consultas de opinión hacia la retroalimentación de los procesos formativos.
f) Desarrollar acciones de vinculación con el medio que tributen al plan de estudio de manera integrada y multidisciplinaria.

[8] Para el año 1996 incluye particulares subvencionados y municipales en una sola categoría.

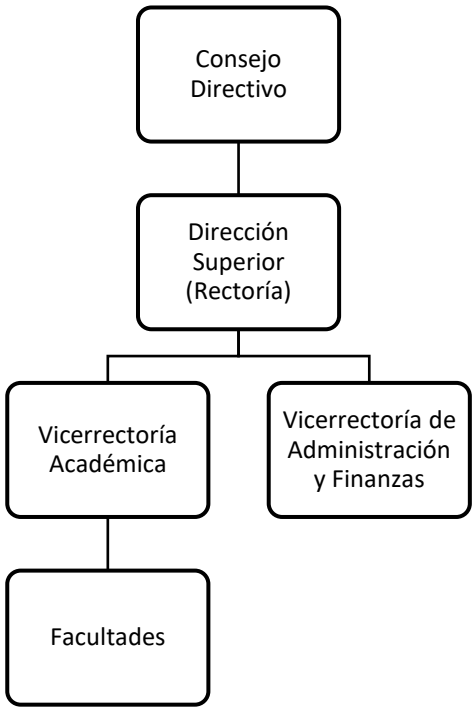
3.2 Gobierno Universitario Efectivo: Estructura participativa y flexibilidad en toma de decisión

La Universidad del Desarrollo nació como una institución pequeña que no requería una estructura de gobierno demasiado rígida, por tanto, la toma de decisiones era bastante rápida y flexible. No obstante, en la medida que la organización fue creciendo se volvió más compleja y su gobierno interno debió adaptarse rápidamente. De esta forma en su fase nacimiento y formación debió implementar un sistema de gobierno capaz de dar equilibrio de poderes entre las cesiones académicas y las administrativas. En su siguiente fase de desarrollo organizacional (estabilidad y coordinación) las autoridades universitarias adquieren un rol corporativo y finalmente en su fase de consolidación y efectividad organizacional se formalizó su estructura y sus órganos de gobierno.

3.2.1 Nacimiento y formación (1990-1997): Balances de poder entre las decisiones académicas y administrativas

Al momento de su fundación, la Universidad del Desarrollo estructuró su gobierno en tres organismos básicos: i) Consejo Directivo, ii) Dirección Superior y iii) Facultades. Así, "el Consejo Directivo estaba integrado por los fundadores de la Universidad o por representantes de estos, y su función principal era aprobar y supervisar el avance del plan de desarrollo de la Universidad, además de su presupuesto anual. La Dirección Superior estaba integrada por la Rectoría, Vicerrectoría Académica y Vicerrectoría de Administración y Finanzas. Las facultades son dependientes de la Vicerrectoría Académica" (Informe de Autonomía, 1996: pág. 9 - 10).

Figura 3.1: Estructura de gobierno universitario 1990-1996



Fuente: Elaboración propia en base a Informe Autoevaluativo - Universidad del Desarrollo, 1996.

Sin embargo, se observa que en esta fase inicial los fundadores de la Universidad integran tanto el Consejo Directivo como la Dirección Superior y algunos decanatos. Esta sobrerrepresentación de los fundadores en el gobierno universitario no generaría balances de poder entre las decisiones académicas y administrativas, aun en ausencia de una clara división formal entre el control de la propiedad y la administración académica. Sin embargo, los niveles de participación y horizontalidad son ampliamente reconocidos por los entrevistados.

El desarrollo del gobierno universitario es una dimensión significativa para el análisis de la consolidación institucional, porque las decisiones que se tomaron al comienzo y la forma en que se gobernó esta nueva institución tendrían un impacto directo en su desarrollo futuro. En esto se busca un modelo de universidad eficiente, de cultura organizativa innovadora con enseñanza de calidad y participación de los estamentos de docentes y estudiantes. En la línea del modelo de negocios, se busca un gobierno diferente al de las universidades tradicionales. Esto la coloca como una estructura no solo única o ad hoc a las necesidades de la institución, sino que diferente a lo que habían conocido las personas que la constituyeron. Se asume la necesidad de ofrecer una alternativa a la cultura tradicional que otras universidades poseen en su funcionamiento:

> "Era una cosa que buscaba el consejo directivo, que nos sacáramos de encima esa cultura tradicional que viene de otras universidades, digamos en las que nosotros habíamos estudiado, en donde todo era como una marcha tortuga galápagos". (Académico)

Una de las principales características de este gobierno es que busca la participación de todos sus miembros. Si bien esta idea puede tomar muchas formas prácticas, en esta etapa inicial se realizó a través de una participación más directa e informal. La opinión de la comunidad es considerada no solo en términos consultivos, sino que, en algunos casos, es vinculante. Es el caso, por ejemplo, de la decisión sobre la ubicación del campus en Concepción: en medio de la expansión de los primeros años, la comunidad decide quedarse en el centro de la ciudad y no trasladarse a otro sector. Además de la opinión de los distintos estamentos en el desarrollo del proyecto universitario, es muy importante para los fundadores propiciar un clima de participación y democracia. En este sentido, los miembros del Consejo Directivo no interfieren sobre las decisiones que se tomen de manera local en las incipientes facultades u otras unidades académicas. Existe desde un comienzo, alta confianza entre sus miembros y en la experticia que cada uno de estos posee en su área de especialización:

> "El rector de la Universidad era un miembro del Consejo, pero además los miembros del Consejo tenían una confianza absoluta en las decisiones del rector, por lo tanto, las decisiones las tomaba el rector con sus vicerrectores, o las tomaba con miembros del Consejo...ellos confiaban, pero con gran lealtad en los decanos que seleccionaron…". (Directivo Académico)

Si bien se promueve una cultura organizativa flexible y un estilo de gobierno transversal y participativo, debe existir una estructura que soporte esta actividad: en la línea de la baja complejidad inicial de la organización, se observa que antes de existir armazones firmes y complejas, existen mayoritariamente principios que rigen el actuar de las personas. Esta convicción, denominada por algunos entrevistados como "espíritu", se apoya en el hecho de que en esta etapa el carisma y personalidad de sus fundadores y cuerpo directivo son primordiales. En un comienzo se observa una gestión altamente flexible, a pesar de ir aumentando la rigurosidad en sus exigencias.

> "La estructura en los primeros años era una estructura extremadamente flexible. La Universidad no tuvo durante los primeros años (y es una cosa que echo de menos), no tuvo esta estructura administrativa pesada, esta carga burocrática que te obliga a tener los formularios en cinco copias y con timbre, eso no existía en la Universidad del Desarrollo en los primeros años". (Académico)

Al interior de la Universidad, el Consejo Directivo es el principal organismo del gobierno institucional, el cual, en la misma línea de la flexibilidad señalada anteriormente, sesionaba dos veces a la semana y funciona de manera poco formal.

> "El Consejo Directivo funcionaba permanentemente en Santiago y en Concepción... te diría que era un consejo directivo que funcionaba o tomaba decisiones en los hechos, no tenía un funcionamiento muy formal... cuando había o se tomaba alguna decisión o este se quería comunicar, se convocaba a reuniones de profesores, donde estábamos desde profesores con trayectoria hasta los que éramos profesores ayudantes" (Académico)

Sin embargo, en 1996 la institución reconoce que, "aunque existen variados canales de comunicación de los académicos contratados o con cargos directivos, la participación de los profesores hora era bastante más limitada. Además, reconoce que las instancias de colaboración como consejos de facultad, consejos de carrera, coordinaciones de área y otros, no son uniformes entre las facultades, y que no existe una orgánica que defina sus roles y atribuciones" (Universidad del Desarrollo, 1996: pág. 32).

Por su parte, el gobierno universitario es una de las dimensiones que tiene más trascendencia e influencia interna, debido a que en el comienzo son sus propios miembros quienes toman todas las decisiones. Por tanto, ellos conformaron un gobierno interno bajo referentes normativos flexibles e innovadores mediante los cuales lograron diferenciarse y crear su propio proyecto. No obstante, poco a poco (principalmente con el proceso a través del cual se consigue la autonomía institucional) comienzan a introducirse estándares externos, que se vinculan con la cultura organizativa burocrática de las universidades tradicionales chilenas.

> "El Estado nos fue imponiendo cierto modelo, con la mentalidad que tienen los expertos nombrados entre gallos y medianoche por ellos y que vienen de otro mundo, que vienen del mundo de la Universidad de Chile, en donde todo tarda décadas". (Académico)

Una herramienta que gana fuerza e influencia en el gobierno de la Universidad fue la consulta a referentes externos. Dichos referentes fueron personas que, al estar directamente vinculados con el ámbito industrial y empresarial, podían dar información relevante y actuaban como un lazo de conexión con el mundo exterior. Esta fuerza exógena, por tanto, actúa como contrapeso de las fuerzas endógenas que podían limitar su idea de universidad.

> "En un comienzo, sí hubo una cantidad importante de gente que venía del mundo o le podríamos llamar la fuerza productiva de la Octava Región, que se les consultaba, que se reunían con ellos". (Académico)

Por otra parte, es importante mencionar que la infraestructura de la época se concentraba en un solo edificio, lo que permitía la interacción de los diferentes estamentos de la universidad de manera directa, facilitando la cohesión interna de la organización.

> "Tenían una política de puertas abiertas, en que cualquiera podía llegar y tocarle la puerta al rector, una cosa bien divertida; funcionábamos en un edificio pequeñito, que era una especie de casona… una casa de dos pisos, entonces todos llegábamos y hablábamos con el rector, y este señor se daba el tiempo de recibirnos a todos, desde el señor que hacía la limpieza, hasta el principal de sus alumnos". (Académico)

En síntesis, se puede inferir que, en su fase de nacimiento o fundación, la UDD promovió una activa participación de los académicos:

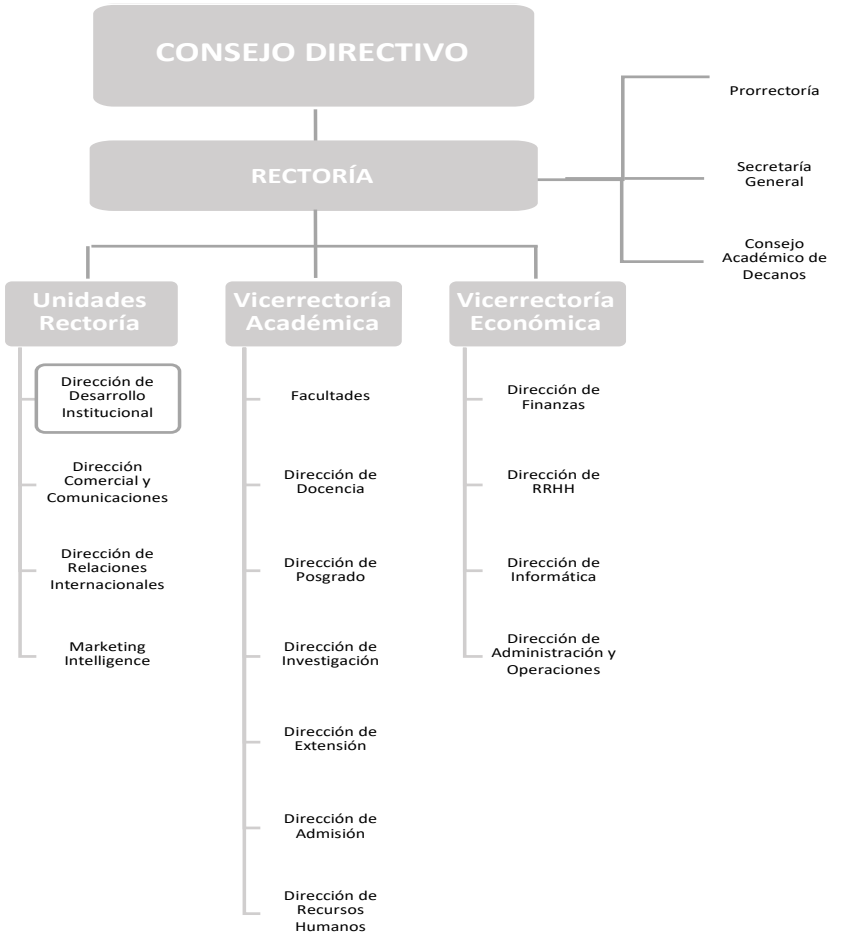
> "En forma complementaria es preciso indicar que los distintos grados de participación...más formales o informales, más estructurados o menos estructurados, se cimientan en la convicción del cuerpo directivo superior respecto de trabajar con facultades que dispongan de importantes cuotas de autonomía para su gestión. Para que esta autonomía sea administrada eficientemente en el logro de la excelencia buscada, resulta imprescindible una participación relevante de los académicos en los procesos decisionales de sus facultades". (Informe de Autonomía, 1996: pág. 10)

3.2.2 Formalización y coordinación (1997-2006): Rol corporativo de las autoridades superiores

Durante esta fase del desarrollo organizacional de la UDD, su estructura de gobierno se complejizó.

> "La complejidad de los desafíos que enfrenta la UDD ha hecho necesario asumir estratégicamente y a través de unidades específicas, áreas que antes eran gestionadas por el rector o los vicerrectores. Sólo a modo de ejemplo, en el área dependiente de la Rectoría se aprecia el área comercial y comunicaciones y el área de desarrollo institucional como nuevos organismos de gestión. En la línea de las vicerrectorías surgen unidades como investigación y posgrados (Vicerrectoría Académica), y Recursos Humanos (Vicerrectoría Económica)". (Universidad del Desarrollo, 2006: Pág. 43)

Figura 3.2: Estructura gobierno universitario 1996-2006



Fuente: Informe de Acreditación, 2006.

"El Consejo Directivo fija las políticas de desarrollo de la Universidad, aprueba el plan de desarrollo, el presupuesto anual y la creación de facultades, centros de investigación y carreras. Además, se creó el Consejo Académico, formado por los directivos superiores de la Universidad y por los decanos de las facultades. Este es un órgano académico superior asesor del rector, que analiza y discute los avances del proyecto académico de las facultades y de la UDD en general y las orientaciones de desarrollo" (Universidad del Desarrollo, 2006: pág. 43-44). Durante esta etapa, nueve años después de su fundación en Concepción, la Universidad completa su expansión en Santiago. En este nuevo escenario, el gobierno universitario toma la decisión de establecer un rol corporativo de las autoridades superiores:

"La llegada a Santiago hizo necesario redefinir el rol del rector y los vicerrectores en el proyecto institucional. El Consejo Directivo priorizó el alineamiento institucional y la unidad del proyecto, definiendo que por regla general las autoridades superiores de la

Universidad cumplen un rol corporativo, entendiendo por tal una labor que abarca las sedes de Concepción y Santiago. En consideración de lo anterior, las autoridades superiores de la UDD cumplen su rol en ambas sedes, distribuyendo su tiempo entre Santiago y Concepción. Este criterio se aplica también para la mayoría de los decanos y para los directores de las unidades dependientes de la Rectoría" (Universidad del Desarrollo, 2006: pág. 49).

Así, mantener la informalidad en la toma de decisiones se vuelve complejo, porque no se puede controlar de la misma forma un proyecto que funciona en dos regiones. Para abundar en esto, también es necesario considerar que el inicio de las actividades académicas en Santiago implicó la absorción de la Universidad de Las Condes, lo cual añadió una complejidad adicional al sumar académicos y estudiantes provenientes de otro proyecto universitario. Sin embargo, se mantiene la flexibilidad o agilidad en la toma de decisiones. Los entrevistados señalan:

> "Llegamos a Santiago con la misma estructura que teníamos en Concepción… Yo creo que existían, pero no eran formales; por ejemplo, las reuniones de decanos, las reuniones de directores, las reuniones de reflexión anual, porque había reuniones de reflexión anual que eran muy importantes". (Académico)

Por otro lado, se experimenta una presión de las regulaciones para la institucionalización del gobierno universitario, en particular para obtener la autonomía plena y luego la acreditación institucional. En esto, se sugiere la formalización e institucionalización de las estructuras del gobierno, siguiendo el estándar de la universidad tradicional:

> "Lo que pasa es que en todos los procesos de autoevaluación, de autonomía y de acreditación, siempre vienen pares que traen la cultura de la universidad tradicional, en que son gigantes, en que tienen consejos para todo, en esa época no existían los consejos académicos, ahora el rector tiene un consejo de decanos, los vicerrectores tienen un consejo académico, en esa época no estaba esa figura y la tuvimos que empezar a formar, porque ya nos estaban fregando mucho de que tomabas decisiones sin consultar a los demás… pero nos hemos atenido a una buena forma en que nos aconsejen y tomemos mejores decisiones". (Directiva Académica)

La institucionalización es vista con distancia porque se la relaciona con una burocratización innecesaria. Se intenta mantener el gobierno de la Universidad de manera más simple. Para abundar en esto se observa el siguiente relato:

> "Una institucionalización mal diseñada se te transforma en una camisa de fuerza de la institución, no deja moverte con rapidez". (Académico)

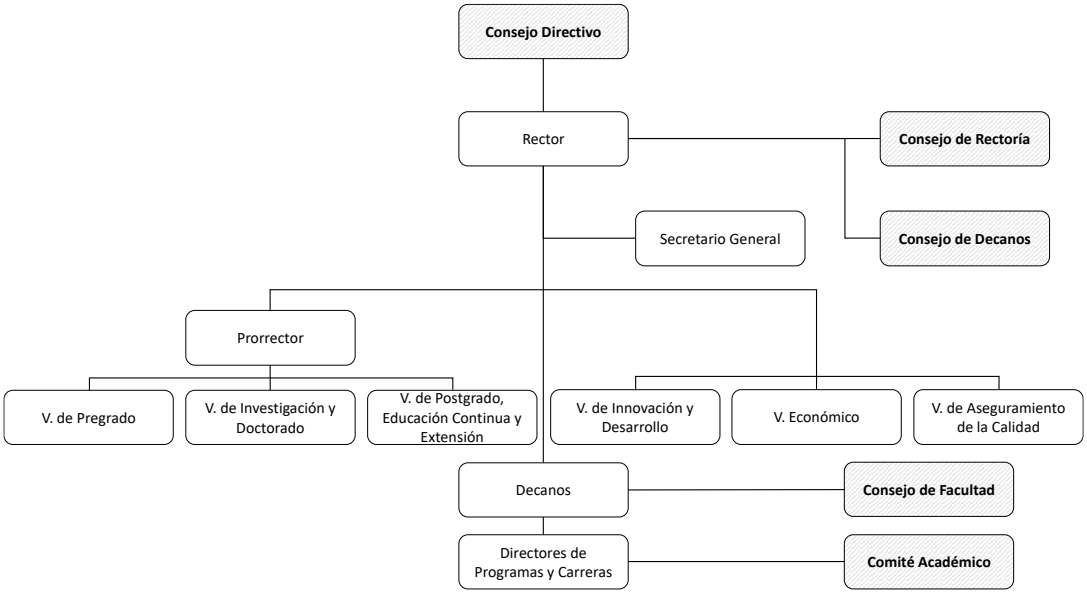
En este sentido, la CNA afirmaba: “La Universidad cuenta con una estructura organizacional de carácter centralizado, que ha facilitado el crecimiento y el logro de los objetivos corporativos, concentrando el poder de decisión en pocas instancias… faltan cuerpos colegiados intermedios para perfeccionar la participación académica en la toma de decisiones que requieren la reflexión y autocrítica necesaria para mejorar los mecanismos de aseguramiento de la calidad” (Comisión Nacional de Acreditación, 2007: pág. 3).

Por tanto, la UDD comienza su fase organizacional hacia la consolidación con el importante desafío de crear y fortalecer cuerpos colegiados como un mecanismo para contrarrestar la centralización y los liderazgos unipersonales, y de esta forma dar señales externas de mayor calidad del proyecto académico.

3.2.3 Consolidación y efectividad organizacional (2007-2020): Formalización y nuevos órganos de gobierno

En el periodo de consolidación, la estructura organizacional de la Universidad avanza hacia mayores niveles de formalización, y el gobierno universitario queda articulado en torno a la administración central, a las facultades y a los cuerpos colegiados. La Universidad avanzó sostenidamente en este sentido. Cinco años más tarde la CNA afirmaba: “La institución presenta avances respecto de la acreditación anterior, tales como la creación de cuerpos colegiados que asesoran a las instancias ejecutivas y la instalación de mecanismos formales de gestión de los recursos humanos y el cuerpo académico” (Comisión Nacional de Acreditación, 2011: pág. 7).

Figura 3.3: Estructura organizacional Vigente



Fuente: Sitio Web Institucional UDD, 2020.

A diferencia de la fase anterior, en su consolidación la UDD incorporó nuevos órganos al gobierno universitario, como es el caso del Consejo de Rectoría. Además, estableció la formalización de los consejos de facultad y comités académicos de carrera y creó nuevas vicerrectorías de Investigación y Doctorados, de Postgrado, Formación Continua y Extensión y de Aseguramiento de la Calidad.

Así, el gobierno es uno de los aspectos que muestra mayor variación en la expansión del proyecto educativo: el crecimiento requiere un aumento de la complejidad organizacional, y para controlar esta complejidad se requieren cambios en la estructura de gobierno. Para esto, la Universidad debió generar estructuras formales y otras instancias que otrora se habían considerado innecesarias y una "camisa de fuerza". Por tanto, "el cambio de escala requirió de una amplia formalización y sistematización de normas y procedimientos, buena parte de las cuales recogieron anteriores prácticas" (Comisión Nacional de Acreditación, 2011: pág. 3).

No obstante, la organización se autoreproduce de manera interna manteniendo la cercanía entre sus miembros y su particular forma de trabajo. Lo anterior se hace posible debido a que la Universidad posee un volumen suficiente para sostener el proyecto institucional. Se privilegia mucho la reproducción de las ideas internas.

> "La Universidad ha ido avanzando en la formalización de muchos órganos, tanto a nivel de programas, facultades y órganos asesores del Consejo de Rectoría… Existe por lo tanto la posibilidad de participar en la toma de decisiones, lo veo en los programas que nosotros entramos a acreditar, donde el rol del Comité Académico, el comité curricular,

> es súper importante y activo, es un órgano asesor real … o sea veo que los órganos consultivos son efectivamente una instancia participativa en la Universidad". (Directiva Administrativa)

Así es como las diferentes instancias, antes informales, pasaron a formar parte de la estructura sin dejar de lado los valores y sellos característicos del proyecto.

> "La institución ha logrado equilibrar su avance hacia una universidad más compleja e institucionalizada, con la mantención de su atributo diferenciador de organización flexible y dinámica. Lo anterior queda de manifiesto con el cumplimiento de sus Planes de Desarrollo, demostrando que su estructura y sistema de gobierno contribuye a alcanzar de manera efectiva sus compromisos, tanto a nivel central como de facultades y las demás unidades de la Universidad". (Universidad del Desarrollo, 2016: pág. 47)

Otro elemento que contrapesa la institucionalización del gobierno son las personas que componen la estructura: a pesar de que existan instancias formales, las decisiones siempre son tomadas por personas que han participado durante años de esta Universidad y están empapadas con su proyecto:

> "Se buscan ejemplos y se buscan referentes, pero también se promueven, se incentivan y se valoran las ideas internas, y yo creo que tiene que ver con la velocidad con la que nos movemos, con que a pesar de que hay órganos consultivos, asesores como consejos a distintos niveles de la organización". (Directiva Administrativa).

Finalmente, es posible afirmar que la UDD logró un equilibrio entre su sello inicial de flexibilidad en la toma de decisiones con su formalización, mayor participación y transparencia que actualmente demandaba el entorno.

3.3 Modelo de Negocios Sustentable: Racionalidad económica como herramienta de sustentabilidad

El modelo de negocios para el nacimiento y formación de la UDD fue diseñado bajo una visión de racionalidad económica empresarial que implementó diversos mecanismos para financiar principalmente el desarrollo y crecimiento de su infraestructura universitaria. Más tarde, en su fase de formalización y coordinación desarrolló un modelo de negocios pertinente para financiar la instalación de disciplinas de mayor complejidad y, finalmente en su fase de consolidación y efectividad organizacional, estructuró un modelo de financiamiento capaz de fomentar y fortalecer la investigación y doctorados.

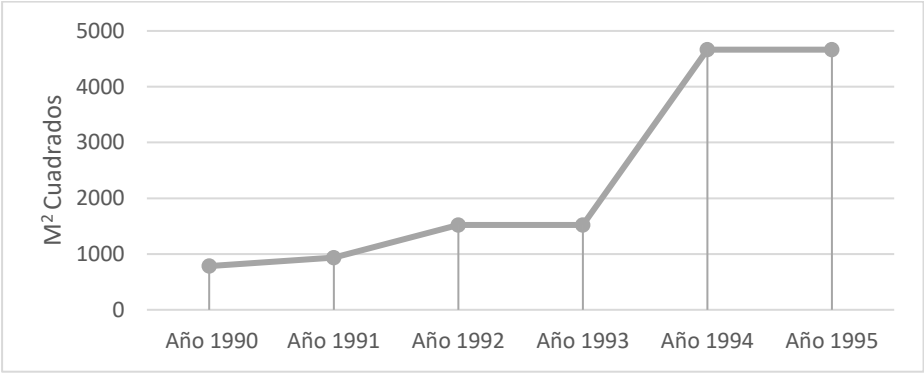
3.3.1 Nacimiento y formación (1990-1997): Tensión entre burocratización y flexibilidad

Las universidades son instituciones financieramente complejas. Por tanto, requieren un modelo de negocios que reconozca esta complejidad y combine diversas estrategias para el desarrollo sostenido de la organización y su posterior consolidación. Más aún, en la fase de nacimiento, un modelo de negocios eficiente determina fuertemente las posibilidades de la organización, tanto de sobrevivencia a corto plazo como de crecimiento y expansión futura. Ya en su fase de formación, la Universidad del Desarrollo asume desafíos que requerían de un modelo de negocios sustentable. El rector de la época, don Ernesto Silva Bafalluy, afirmaba: "Tal es el impacto de nuestro proyecto, marcado por un estilo de gestión innovador, que al poco tiempo, la demanda de las familias de Concepción nos obligó a crecer… Ya teníamos claro que la UDD empezaba a consolidarse como una de las mejores universidades de la zona. Por eso, compramos un terreno y empezamos a construir el campus Ainavillo, que inauguramos en 1993" (Valdés, 2011: Pág. 92 - 93).

En este contexto, la fórmula de crecimiento a través de sociedades inmobiliarias fue el mecanismo más empleado por la mayoría de las nacientes UPI. "Los bancos no les prestaban dinero y tuvieron que constituir una inmobiliaria para solventar los gastos que acarrearían las construcciones de sus edificios. Los dueños del plantel han dicho que ellos no lucran, que sólo se limitan a arrendar edificios y que lo hacen a precios de mercado".[9] La UDD, a través de la Inmobiliaria Ainavillo, invirtió en el crecimiento de la infraestructura universitaria a través de diversos sistemas de leasing bancarios, pasando en 1990 de 784 m^2 construidos a 4.664 m^2 en 1995, lo que significó un 495% de crecimiento.

[9] Ernesto Silva Bafalluy y Joaquín Lavín constituyeron la "Inmobiliaria Ainavillo". Más tarde, en 1992, dejaron de figurar de forma individual, pero su participación pasó a estar a nombre de la sociedad Inversiones y Asesorías Sydarta, de Silva Bafalluy; Inversiones El Otoñal, de Cristian Larroulet, y Estudios Económicos, de Joaquín Lavín". Eran también parte de la inmobiliaria las sociedades Administraciones Penta Limitada, de Carlos Eugenio Lavín y Carlos Alberto Délano; Inversiones El Estribo Ltda. de Federico Valdés y Feval S.A., de Alfredo Valdés (Monckeberg, 2013).

Gráfico 3.8: Crecimiento Infraestructura periodo 1990-1995



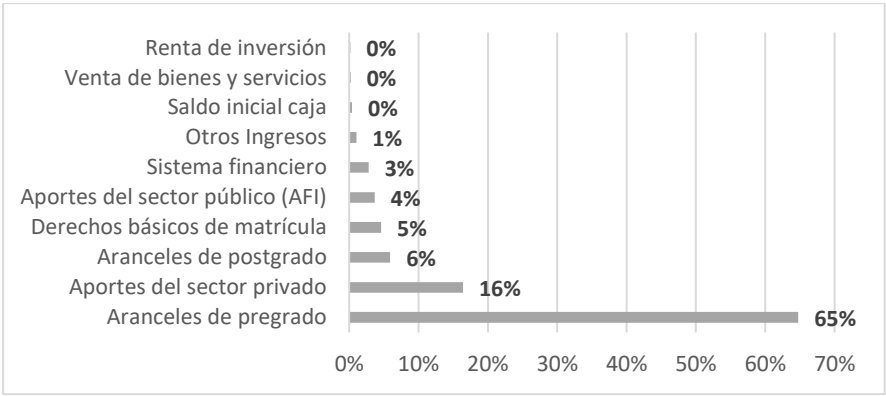
Fuente: Elaboración propia en base a registros históricos UDD.

Es relevante recordar que un elemento clave de los valores de esta casa de estudios es el pensamiento empresarial, también aplicado a su modelo de negocios. Se declara que dicho modelo está basado en la racionalidad económica, cuyo objetivo es sostener la viabilidad del proyecto, por lo que todo es "pensado" de manera transversal y en distancia temporal:

> "Toda la Universidad del Desarrollo se medía, se calculaba a la perfección... había un ADN en los fundadores y el equipo de gestión en que no había que tener tanta burocracia, estas cuestiones se podían hacer de forma bastante más simple, con decisiones bastantes más directas, en un estilo de universidad mucho más privada, mucho más empresarial, sin comité..., una gestión muy directa que al final hacía que las decisiones se tomaran rápido y, por otro lado, era de menor costo". (Directivo Académico)

Hacia 1995, el presupuesto institucional estaba fuertemente sostenido por el arancel de pregrado; este representaba un 65% del total de sus ingresos, seguido por los aportes del sector privado o donaciones, que constituían un 16% de los ingresos totales.

Gráfico *3.9:* Ejecución presupuestaria año 1995



Fuente: Elaboración propia en base a registros históricos UDD.

El manejo del proyecto financiero no se limitaba a los aspectos administrativos, contables o presupuestarios, sino que era parte importante de la cultura institucional, compartida por todos sus miembros, más allá de su formación inicial o de su posición dentro de la estructura organizativa. Por lo mismo, se convoca a profesionales entusiastas y con capacidades de gestión, algunos de los cuales se mantienen dentro de la organización por largo tiempo. Lo que caracteriza a estos colaboradores es su "espíritu emprendedor", un "pensamiento de negocios" y una "forma diferente de hacer las cosas". En su testimonio, un académico de larga trayectoria señala:

> "La Universidad siempre se ha administrado con extremado rigor. Durante nueve años fui director de carrera y lo sentí, porque las facultades tienen una cierta autonomía presupuestaria dentro de los márgenes que fija la Universidad... Ahí aprendí a trabajar con esta gente que sabe de números y que tenía que ser eficiente en el gasto". (Académico)

Lo anterior es coherente con la ejecución presupuestaria entre 1993 y 1995, que gozó de sanidad financiera, a pesar de que los ingresos y gastos durante este periodo se habían incrementado en un 81%.

Tabla 3.9: Ejecución presupuestaria años 1993-1995

	1993	**1994**	**1995**
Ingresos Totales	906.310	1.297.152	1.638.015
Egresos Totales y Saldo Final de Caja	906.310	1.297.152	1.638.015

Fuente: Elaboración propia en base a registros históricos UDD e Índices CNED.

Por otro lado, se incorpora a un contingente de administrativos para asumir el control financiero, profesionalizando la labor administrativa de una universidad que, a pesar de su menor volumen, enfrentaba importantes desafíos.

> "Es la gente de administración, particularmente la gente de administración de vicerrectoría económica... son contadores, hoy día gente muy experta, en aquellos años "chiquillos" que estaban igual que nosotros, saliendo de la universidad, pero que tienen una tradición larguísima de seriedad…". (Académico)

Por tanto, el modelo de negocios requiere mayor flexibilidad para adaptarse más rápidamente a las demandas del entorno, asegurando la sostenibilidad del proyecto y su singularidad. Así, la Universidad basa su viabilidad en identificar, responder y adaptarse a la demanda de formación profesional, ofreciendo incluso programas formativos en áreas que no se había considerado al momento del nacimiento del proyecto.

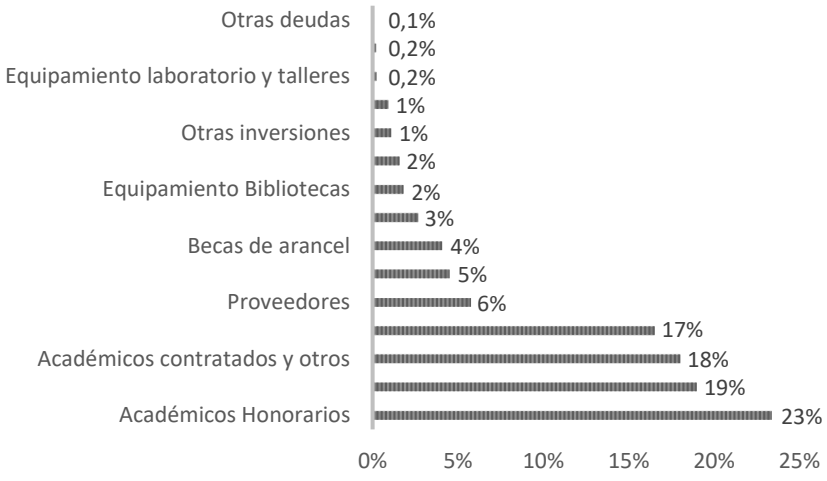
> "Pero rápidamente y cuando te digo rápidamente es cosa de meses, empezó un verdadero bombardeo de la sociedad penquista sobre los dirigentes de la Universidad, con el objeto de consultarles y preguntarles si no había posibilidad de que abrieran otras carreras". (Académico)

Por tanto, se deja de lado la idea inicial de diferenciarse a través de la oferta exclusiva de programas en el área de negocios, porque la sustentabilidad financiera del proyecto académico necesitaba una matrícula mínima:

> "Probablemente para tener una cierta potencia necesitas un tamaño mínimo, entonces también nosotros empezamos a mirar un poco cuál era la experiencia nacional y cuál era la experiencia internacional en términos de tamaños, que de alguna manera se pudiesen asociar a éxito y permanencia en el tiempo, y la evidencia empírica te mostraba que las universidades exitosas, las universidades que se habían consolidado tenían tamaños mínimos que estaban muy lejos de lo que nosotros habíamos pensado originalmente". (Directivo Académico)

En consecuencia, se implementó la apertura de nuevas carreras y se produjo un incremento exponencial de la matrícula, lo que exigió un aumento de la infraestructura, insumos educativos, contrataciones académicas, entre otros. En el siguiente gráfico es posible observar que la principal inversión de la UDD está en la contratación de académicos a honorarios o de planta, que en conjunto suman el 41% del gasto, seguido del arriendo de infraestructura (19%) y consumos básicos (17%).

Gráfico 3.10*:* Egresos Financieros año 1995



Fuente: Elaboración propia en base a registros históricos UDD.

Con el propósito de sostener este nivel de gasto e inversión, el modelo de negocios de la UDD apuntó a un segmento socioeconómico alto con capacidad de pago. Como fue

mencionado en el apartado anterior, el 76,3% de la matrícula provenía de colegios particulares pagados, lo que se reflejó en bajas tasas de no pago y en una reducida inversión en becas de arancel (4%). Con esto se aseguraba la viabilidad económica, teniendo en cuenta la inexistencia de ayudas estatales para las universidades privadas.

> "Obviamente uno les cobraba aranceles a los alumnos, pero eso tiene un límite… era una cosa buscada tener a alumnos de un nivel socioeconómico relativamente alto, era necesario para que pudieran pagar el arancel; pero, por otro lado, también era como un elemento de diferenciación y en un principio muchos reconocían que esto era como un colegio privado, un colegio privado como de alto estándar." (Directivo Académico)

Esta primera fase de desarrollo organizacional culmina con el reconocimiento por parte del Ministerio de Educación de la plena autonomía institucional, infiriéndose que el modelo de negocios sería capaz de sustentar las principales actividades académicas de la joven universidad.

3.3.2 Formalización y coordinación (1997-2006): Administración de disciplinas de mayor complejidad

A medida que la Universidad, su proyecto y su estructura se desarrollan los desafíos financieros aumentan. La expansión está sujeta a la capacidad de conseguir recursos, sea por endeudamiento, apoyo de benefactores o bien a través de alianzas estratégicas. En cualquiera de los casos se requiere políticas internas que se reflejan en el modelo de negocios. Es importante considerar durante esta etapa la instalación de la UDD en Santiago, seguida de la fundación de la Facultad de Medicina en alianza con la Clínica Alemana, y la construcción del campus San Carlos de Apoquindo. Estos nuevos desafíos significaron pasar de 4.664 m^2 construidos en 1995 a 51.259 en el año 2005. Durante este mismo periodo, la UDD aumentó su planta docente de 142 a 920 académicos y la matrícula de pregrado se incrementó de 1.159 estudiantes en 1995 a 7.368 en el año 2005, mientras la matrícula de postgrado creció de 17 a 853 estudiantes.

Tabla 3.10: Indicadores de Crecimiento Organizacional años 1995-2005

	Indicador	1995	2005
Dotación	Alumnos pregrado	1159	6.571
	Alumnos postgrado y ed. continua	17	911
	Alumnos especialidades médicas	0	50
	Alumnos especialidades odontológicas	0	63
	Docentes	142	1.193
Oferta	M^2 construidos	4.664	51.259
	Carreras impartidas	6	30
	Magister impartidos	0	16
	Especialidades médicas	0	16
	Especialidades odontológicas	0	5

Fuente: Elaboración propia en base a registros históricos UDD.

En cuanto a la inversión en infraestructura, la UDD accede a préstamos bancarios a través de la inmobiliaria Ainavillo. Sin embargo, en esta fase de desarrollo organizacional, el sistema bancario contaba con más información y certidumbre respecto de la sustentabilidad económica del proyecto académico; por tanto, proporcionó a la Universidad acceso directo a créditos de inversión.

> "Luego, los siguientes edificios que se construyeron usaron el mismo sistema. Pero en la medida que el mercado financiero empezó a ver con mejores ojos a las universidades privadas, dejamos de usar la inmobiliaria". (Entrevista Prorrector Federico Valdés-*El Mercurio,* 31/07/2011).

A pesar del crecimiento y complejización, es preciso mencionar que durante las diferentes etapas de desarrollo sus elementos centrales no variaron en demasía, pues persistieron las mismas prácticas en diferentes contextos organizacionales:

> "Yo tenía que revisar el presupuesto de cada carrera, cuenta por cuenta y si algún decano quería recursos para un proyecto especial, primero lo tenía que defender ante el vicerrector correspondiente, después el vicerrector iba con la lista de proyectos nuevos para el año siguiente al rector y ahí trataba de convencer al rector y sí lo convencía de que era razonable, se aprobaba". (Directiva Académica)

Finalmente, es relevante señalar que durante esta etapa y la anterior solo existe el AFI como vía de financiamiento del Estado, por lo que el modelo de negocios se sustenta principalmente en los aranceles de pregrado. En el discurso de los entrevistados, es descrito como un "modelo de negocios autónomo", y se asocia a la administración de una empresa:

> "Aquí no había financiamiento estatal, porque esta es una universidad privada autónoma y siempre se ha mantenido así, y sigue siendo así. Me parece que está súper bien porque aseguras tu independencia… Es una institución de educación superior, pero tienes que administrarlo como empresa; a mí nunca me ha hecho ruido esto de que tengas que administrarlo como empresa, porque si tú no lo administras como empresa se produce un desastre". (Académico)

En el año 2001 se formalizó una alianza estratégica entre la Universidad del Desarrollo y la Corporación Chileno Alemana de Beneficencia, propietaria de la Clínica Alemana de Santiago con el propósito de crear la Facultad de Medicina Clínica Alemana-Universidad del Desarrollo. Esta alianza impuso nuevos desafíos al modelo de negocios que la Universidad había mantenido durante 10 años, pues por primera vez incorporaba en su gestión un socio estratégico en el área de salud, lo que implicó una gran inversión en infraestructura, docentes, insumos, etc.

Esta fase de desarrollo organizacional finaliza cuando la UDD obtiene su primera acreditación institucional el año 2006. En esta oportunidad la CNA observó: "Existen y se aplican eficazmente políticas financieras, de endeudamiento e inversión," (Comisión Nacional de Acreditación, 2007: pág. 5). No obstante, en los próximos años su modelo de negocios será fuertemente cuestionado por la opinión pública, debiendo realizar importantes ajustes a su operación financiera, como se indica más adelante.

3.3.3 Consolidación y efectividad organizacional (2007-2020): Mayor complejidad e incremento de su patrimonio

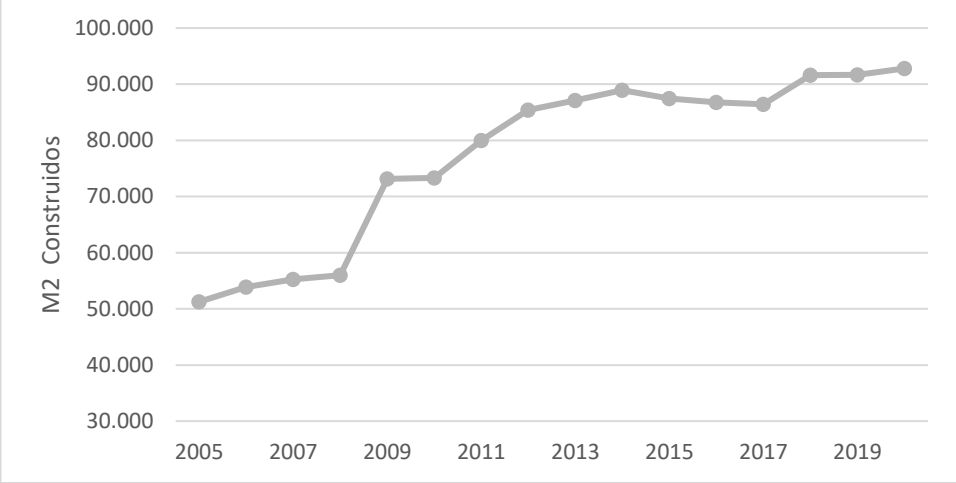
Durante la fase de consolidación, la UDD comienza su etapa de mayor crecimiento y complejidad, llegando en 2020 a una matrícula de pregrado de 14.842 estudiantes distribuidos en 43 carreras, 3.296 estudiantes en postgrado y 2.353 docentes. Según el informe financiero realizado por la UDD en 2018, durante ese año se generaron excedentes por MM$ 7.106, lo que equivale a un margen de 7,3% sobre los ingresos operacionales totales, lo que demuestra la solidez de su modelo de negocios.

Los ingresos operacionales totales alcanzaron MM$ 97.095, provenientes principalmente de los programas de pregrado, lo que representa un 78% de los ingresos netos totales, mientras que los programas de postgrado y educación continua representan un 12%. Otros ingresos, tales como donaciones y fondos para investigación, representan el 10% de los ingresos netos totales. En esta fase de consolidación, la participación de los

ingresos provenientes del pregrado pasa de 65% en 1996 a 78% en 2018, mientras los de postgrado aumentan de 6% a 12%. Por su parte, los aportes del sector privado (donaciones) bajan de 16% a 4% en ese mismo periodo.

A su vez, los gastos operacionales totalizaron MM$ 87.853 en 2018, de los cuales un 60% corresponde a remuneraciones del cuerpo docente y recursos humanos y un 36%, a gastos de operación, tales como insumos para cursos y talleres, servicios básicos, seguridad y aseo, mantención, entre otros. En esta fase de mayor complejización institucional se observa un aumento significativo del gasto en remuneraciones y RRHH, pasando de 41% en 1996 a 60% en 2018. El aumento sostenido de la matrícula trajo consigo una importante inversión en infraestructura, alcanzando 92.811 m^2 construidos.

Gráfico 3.11*:* Evolución infraestructura 2005-2020



Fuente: Elaboración propia en base a datos gestión interna e Índices CNED.

En esta fase, la institución fue cuestionada públicamente por la existencia de entidades relacionadas que, se decía, contradecían su carácter de entidad sin fines de lucro. En 2013, la Cámara de Diputados aprobó una comisión para investigar a un conjunto de universidades privadas que estarían en contravención con esta norma. No obstante, la comisión cerró el proceso investigativo sin haber encontrado pruebas sobre dichas afirmaciones, pero entregó una serie de recomendaciones al sistema de educación superior.

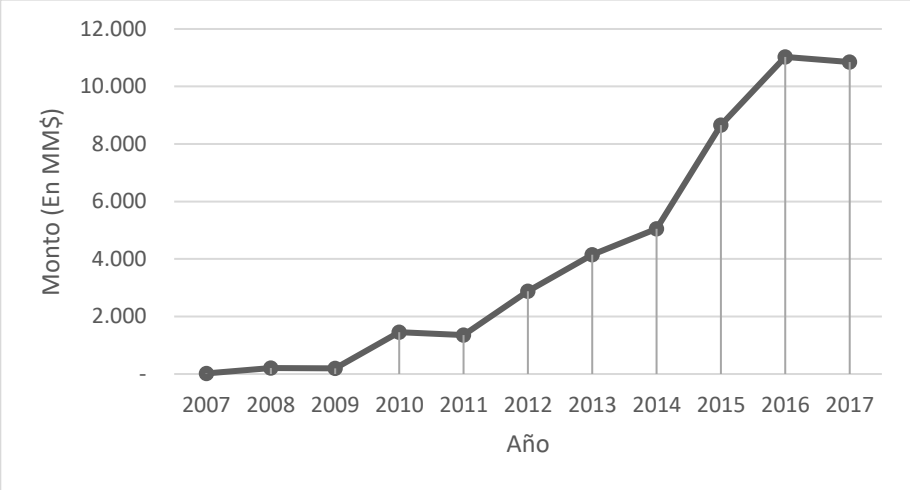
Frente a esta situación, las autoridades de la UDD decidieron modificar en parte su modelo de negocios y traspasar la propiedad de los terrenos e infraestructura a la Fundación Universidad del Desarrollo. En ese punto, "un 87% de la infraestructura física

es de propiedad de la Universidad (en forma directa o a través de leasing) y un 13% se arrienda a terceros no relacionados" (Universidad del Desarrollo, 2016: pág. 16).

Con esto, el patrimonio institucional se incrementó considerablemente, pasando en 2011 de 12.360 a 25.759 millones en 2015. Esto significó un aumento del endeudamiento, producto de la adquisición de algunos de los inmuebles; no obstante, el indicador deuda/patrimonio para el 2015 alcanzó a 1,64, lo que manifestó un avance respecto de las observaciones efectuadas por la CNA en el anterior proceso de acreditación (2011), oportunidad en que el indicador ascendía a 3,04 veces" (Comisión Nacional de Acreditación, 2016).

Por otra parte, el regulador permitió por primera vez el acceso al CAE a los estudiantes de la Universidad. Esto ha significado un aumento sostenido de alumnos que financian sus estudios en la UDD a través de este mecanismo, pasando de MM$20 en 2007 a MM$10.854 en 2017, lo que representa aproximadamente un 11,7% del total de los ingresos operacionales de la Universidad.

Gráfico 3.12: Evolución ingresos CAE periodo 2007-2017



Fuente: Elaboración propia en base a datos del Compendio Histórico de Educación Superior 1990-2017.

En este sentido, los valores fundacionales se mantienen invariables. No obstante, con el avance del proyecto educativo se espera que la Universidad realice ciertas actividades que son menos "rentables", como incrementar la investigación y aumentar los doctorados. Por tanto, el desafío durante esta etapa fue realizar actividades menos rentables económicamente, pero que otorgan mayor estatus y prestigio a la institución.

Es así como la UDD abre sus primeros cuatro doctorados, tres de ellos en Santiago y uno en Concepción, entre 2014 y 2017:

- Doctorado en Ciencias de la Complejidad Social
- Doctorado en Ciencias e Innovación en Medicina
- Doctorado en Economía de Negocios
- Doctorado en Ciencias del Desarrollo y Psicopatología

De lo anterior se concluye que, si bien no existe un retorno económico directo para la institución, sí existen réditos en torno a la expansión del proyecto educativo y las posibilidades futuras de la Universidad. El caso de la investigación aplicada se presenta como una vía para compatibilizar esta actividad con el modelo de negocios:

> "Claramente hay mucho camino que hacer... especialmente en investigación, que es la que nos gusta a nosotros, que es la más aplicada... podrías conseguir financiamiento privado para ayudarte a hacer algunas investigaciones dentro del ámbito de lo que a ese privado le interesa. Yo creo que ahí hay harto espacio como para unir puntos del interés privado por contar con algo, por meterse en algún tema y el interés propio del académico en la Universidad de simplemente desarrollar conocimientos". (Directivo Administrativo)

Entre 2010 y 2014 se observa la progresión de diversos indicadores relacionados con la investigación, y aumenta de forma importante la cantidad de investigadores regulares, con grado de doctor o sin él. Esto tiene un impacto positivo en la cantidad de publicaciones, con un especial incremento de aquellas generadas por los PhD regulares.

Tabla 3.11: Indicadores de Investigación año 2016

Año	Publicaciones	Investigadores	PhD	Publicaciones por Investigador	Publicaciones por PhD
2010	89	171	99	0,52	0,90
2011	113	156	94	0,72	1,20
2012	157	174	123	0,90	1,28
2013	181	197	150	0,92	1,21
2014	210	229	161	0,92	1,30

Fuente: Universidad del Desarrollo, 2016.

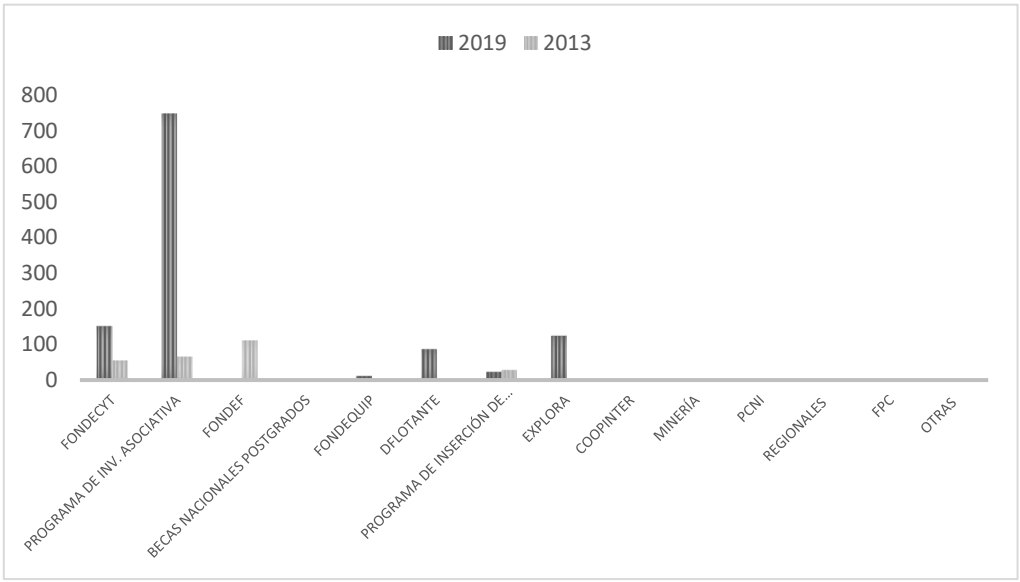
Esto demuestra que las decisiones financieras están orientadas a la sustentabilidad económica del proyecto académico, que hoy va más allá de la formación, pues avanza hacia mayores niveles de complejidad. Por tanto, se buscan diversas vías de

financiamiento para alcanzar este ideal interno y, junto con ello, responder al mandato externo (Estado y mercado).

> "Para tener una buena acreditación y para poder a estas alturas seguir existiendo, querían hacer una universidad compleja, pero ¿Cómo financias los doctorados? ¿cómo financias la investigación, ¿cómo financias la extensión? Hoy día en Chile lo que ocurre es que eso lo financia el alumno de pregrado, y nosotros no vemos muchos más ingresos por el lado del pregrado, porque los aranceles no tienen mucho espacio para subir y porque muchos más alumnos de pregrado no vamos a tener… estamos pensando en cómo llegan ingresos a la universidad para financiar todas estas otras aspiraciones que tenemos y seguir mejorando". (Directivo Administrativo)

Con este propósito, la UDD orientó sus esfuerzos hacia la participación de fondos de investigación competitivos y vinculados con la industria, con el fin de ofrecer servicios para la gestión del conocimiento. En este sentido, su participación en concursos de fondos para investigación CONICYT aumentó significativamente en esta fase de desarrollo organizativo, principalmente en la adjudicación de proyectos del programa de investigación asociativa que pasó de M$65 en 2013 a M$748 en 2019.

Gráfico 3.13: Ingresos a través de fondos concursables para investigación ($M)



Fuente: Elaboración propia en base a informes Contraloría General de la República.

No obstante, existe mayor inversión en la implementación de programas doctorales por lo que la Universidad no cambia sustancialmente sus balances presupuestarios. En este sentido, cinco años más tarde la CNA señalaba: "La Universidad cuenta con políticas y mecanismos para asegurar los recursos requeridos para la puesta en marcha del proyecto educativo y plan de desarrollo. Se observa una adecuada estructura financiera, en la que los ingresos presentan un aumento para el quinquenio 2011 - 2015 de un 39%. Por otra

parte, los gastos operacionales, para el mismo período, se han incrementado en un 29%. En cuanto al margen operacional, ha pasado desde un 1% en 2011 hasta un 8% en 2015. Sin embargo, mantiene un capital de trabajo negativo para todo el periodo de análisis" (Comisión Nacional de Acreditación, 2016: pág. 8)

3.4 Reconocimiento Público y Estatus de Mercado: Prestigio con un proyecto rupturista e innovador

La UDD implementó tempranamente diversos mecanismos para acumular capital reputacional y estatus de mercado. En su fase de nacimiento y formación se impuso como meta estratégica transformase en la mejor universidad privada independiente del sur de Chile y con este fin atrajo talento académico de las mejores universidades tradicionales de Santiago. Luego en su fase de formalización y coordinación abre su primer campus en Santiago y funda la facultad de medicina a través de una alianza estratégica con una de las mejores clínicas privadas del país. Finalmente, en su fase de consolidación y efectividad organizacional la UDD enfrentó con éxito una crisis reputacional y tomó la decisión de fortalecer la investigación y doctorados como una importante fuente de prestigio público y privado.

3.4.1 Nacimiento y formación (1990-1997): Capital de prestigio a través de la atracción de talentos

El proyecto de la UDD tenía como propósito diferenciarse en el ámbito de la oferta formativa de Concepción, a través de una innovadora forma de hacer universidad, una organización alternativa al *mainstream* de la región. Se determina en un comienzo una universidad con pocos alumnos y de alta calidad, para dar respuesta a un grupo específico de la élite de la Octava Región. Esto trasciende el ámbito de las ideas, y se materializa en el proyecto como una identidad diferenciadora que representa los valores de la Universidad. Este es el sello que cohesiona la propuesta desde sus primeros miembros y estudiantes: la voluntad de ir en contra del sistema convencional.

> "Los jóvenes tenían un fuerte compromiso entre ellos, todos muy amigos, todos nos sentíamos, los profesores incluidos, como luchando contra el mundo, contra la corriente". (Académico)

El proyecto se construye no solo desde una diferenciación de la oferta formativa, con base en referentes extranjeros no conocidos en Chile, sino que también como un signo de exclusividad para un estrato socioeconómico alto, lo cual supone una cantidad reducida de estudiantes. Todo lo anterior confirma la idea de un proyecto único.

> "El elemento de diferenciación era que tú querías ser un "college" americano y muy exclusivo, y la exclusividad tenía que ver un poco con el tamaño, con los vínculos, un poco con los estratos socioeconómicos de los alumnos y esos inicialmente fueron los ejes de la diferenciación". (Directivo Académico)

En esta fase de desarrollo, la institución es muy conservadora respecto del número de carreras y alumnos. La finalidad de esta política, además de mantener la sostenibilidad del proyecto, es también garantizar el trato directo con los estudiantes. Adicionalmente, desde el principio el estatus o prestigio que se espera lograr a través de la excelencia académica se plantea como un claro propósito institucional.

> "Otro concepto que se resalta en la declaración de misión de la Universidad es el compromiso permanente con la excelencia académica y con la preservación de un nivel académico exigente y riguroso". (Universidad del Desarrollo, 1996: pág. 6)

Con este propósito, la Universidad buscó incrementar su capital de prestigio a través del cuerpo de profesores, quienes debían contar con experiencia docente y alto estatus académico. Además, se incentivó desde esta fase la contratación de docentes con grados de magíster y doctorado.

> "Permanentemente, también se ha mantenido una planta en la cual entre un 70% y 80% de los profesores han tenido experiencia docente previa en la Universidad de Concepción, la U, del Bío-Bío, la U. Católica de Chile o la U. de Chile. Finalmente, se debe señalar a este respecto que cuando no ha existido posibilidad de contar con un profesor de nivel adecuado en la región para dictar una cátedra determinada, los profesores se han traído desde otros lugares del país para asegurar un adecuado nivel". (Universidad del Desarrollo, 2016: pág: 13)

Por otra parte, para asegurar la calidad de los estudiantes, se hacía un esfuerzo especial de admisión en el segmento de estudiantes con mejores resultados. En el informe de autoevaluación de 1996 se señala que la UDD subió el puntaje mínimo para postular a la institución a 500 puntos, y diseñó además un sistema de becas para atraer a estudiantes que habían obtenido los mejores puntajes. Este reclutamiento en el entorno próximo de la ciudad de Concepción aprovecha ciertas características de la composición sociocultural y la oferta formativa locales, que permiten identificar las necesidades de este grupo.

> "También esto tenía un elemento un poquito provinciano de la época de Concepción, que te daba la oportunidad que tus hijos se quedaran en la casa y no tuvieran que irse a Santiago. Entonces una cosa que nosotros hacíamos, bastante inteligente, era la oportunidad que nosotros abrimos, que las niñas se quedaran en Concepción. Esta oportunidad fue valiosa". (Directivo Académico)

No obstante, en esta idea de diferenciación se buscan ciertos referentes internos que permitan generar seguridad en el proyecto universitario y su predictibilidad. El mayor de estos referentes fue en un comienzo la U. Católica de Chile situada en Santiago: proporcionar una oferta formativa similar a dicha institución fue un elemento de estatus para esta universidad recién fundada en Concepción.

> "Nosotros cuando partimos las carreras lo hicimos con currículum de otras universidades: en Ingeniería Comercial partimos con el currículum de la Católica, en Derecho partimos con el currículum de la Católica también, y en la primera etapa esos currículum se mantuvieron. Pero cuando empezamos a construir diferenciación a partir de la formación, a partir de esta idea de que la formación tenía que ser más integral, que había que meter más cosas de emprendimiento, todos los currículums se cambiaron". (Directivo Académico)

Para abundar en lo anterior, se relata el caso del Postítulo en Administración y Dirección de Empresas, el cual es abierto solo dos años después de la fundación de la Universidad. No sólo se replica el programa formativo y el currículum, sino que también se traslada a los docentes desde Santiago. De esta manera, se instala en la comunidad la idea de una extensión del programa de la Universidad Católica en la ciudad de Concepción:

> "Traíamos profesores de Santiago y se los ofrecíamos a los ejecutivos y a los profesionales de la ciudad y fue un éxito… la oferta de postgrado que entregabas era de primer nivel y de primer nivel significaba en el fondo que la mitad de los profesores que hacían clases en la Católica en ese programa lo hacían acá también. Llegó al nivel que en algún minuto se puso tan competitiva que el rector de la PUC prohibió que los profesores de ese programa vinieran a hacer clases a Concepción al programa nuestro". (Directivo Académico)

Sin embargo, se mantiene como un ideal importante del proyecto romper con el modelo hegemónico, tradicional y dominante instalado en la región. En esta fase de desarrollo organizacional, la UDD se acoge al sistema de acreditación del Consejo Superior de Educación (1992), e inicia su camino hacia la autonomía, reconocimiento que logra en 1996, transformándose en la primera UPI regional en obtenerla en un plazo tan corto (seis años) a partir de su fundación. La obtención de la autonomía institucional fue

una importante acumulación de capital reputacional al interior de un sistema de educación superior carente de mecanismos de información sobre la calidad de las UPI.

3.4.2 Formalización y coordinación (1997-2006): Facultad de Medicina como una señal para el mercado y el Estado

Durante esta fase de desarrollo organizacional, la UDD da un lugar protagónico al prestigio, que constituye el corazón de su visión institucional:

> "La UDD será reconocida como una institución de educación superior de alto prestigio, líder en la innovación académica, comprometida en la formación de profesionales íntegros y en el fomento de la iniciativa y del emprendimiento al servicio de la sociedad". (Universidad del Desarrollo, 2006: pág. 14)

A continuación, una vez que logró posicionar su estatus en la Octava Región, se expandió a la Región Metropolitana. Uno de los motores de dicha expansión fue el desconocimiento de su estatus en el resto del país, debido a su corto tiempo de trayectoria y a la inexistencia de sistemas estandarizados de medición, rankings e información del desempeño. Esto es señalado por los entrevistados, uno de quienes afirma que:

> "Los mismos egresados nuestros de Concepción alegaban que cuando iban a Santiago no eran reconocidos como Universidad, porque en Santiago no se sabía de la Universidad del Desarrollo". (Directiva Académica)

Por tanto, la expansión a Santiago supone al mismo tiempo el desafío de insertarse en el mercado formativo y generar reconocimiento para mejorar el posicionamiento laboral de sus egresados en la Región Metropolitana. A diferencia de la 8va región, donde la oferta es limitada, en Santiago se encuentra centralizada la oferta formativa de mayor calidad. Por esto es por lo que el estatus o prestigio alcanzado en Concepción debe volver a construirse cuando se abre el Campus en Santiago. Un antecedente relevante es el hecho ya mencionado de que, al abrir su sede en Santiago, la UDD absorbió a la Universidad de Las Condes, cuyo estatus era menor. Los esfuerzos institucionales por aumentar el capital reputacional de la UDD comienzan a mostrar sus primeros frutos en 2005, cuando el Ranking América Economía la muestra como una de las tres universidades privadas más prestigiosas del país y la novena a nivel nacional. Por otra parte, en 2005 la UDD comenzó su proceso de autoevaluación para someterse voluntariamente a la acreditación institucional. Un año más tarde, la CNA la acredita por 5 años en 4 áreas, posicionándose como una de las UPI con mejor acreditación.

Sin embargo, el mayor ascenso en estatus y reconocimiento institucional ocurrió en 2001, cuando se firma la alianza entre la UDD y la Corporación Chileno Alemana de Beneficencia con el propósito de fundar la Facultad de Medicina. Más aún cuando forma parte de esta alianza la Clínica Alemana de Santiago, acreditada nacional e internacionalmente como uno de los mejores centros clínicos del país.

3.4.3 Consolidación y efectividad organizacional (2007-2020): Crisis reputacional y desarrollo de doctorados e investigación

En esta fase de consolidación, la Universidad asumió nuevos desafíos en cuanto a su capital reputacional, lo que queda declarado en su visión institucional:

> "Ser una de las mejores universidades de Chile y un referente en Latinoamérica, destacándonos por la permanente búsqueda de la innovación académica, insertándonos activamente en la sociedad chilena y global mediante el trabajo conjunto con actores nacionales e internacionales, y abordando los desafíos con una perspectiva global, para así formar a quienes liderarán el desarrollo de nuestro país". (Universidad del Desarrollo, 2016: pág. 9)

Podemos observar que, en su génesis, la UDD planificó transformarse en la mejor universidad del sur de Chile. Luego, con su expansión a Santiago amplió el horizonte a nivel nacional. Finalmente, asume el desafío de ser "una de las mejores universidades de Chile y un referente en Latinoamérica".

De esta manera, llega un momento en el que el estatus, a nivel general, se comienza a medir de manera comparativa entre las universidades y se hacen públicos los diferentes indicadores de evaluación, tanto por parte de los reguladores (acreditación de calidad institucional) como por parte del mercado (rankings, literatura especializada y producción científica). En esto, la Universidad implementó desde un comienzo diferentes métodos para obtener información, por lo que se encontraba adelantada en dichas prácticas:

> "El aseguramiento de la calidad no partió con las acreditaciones en la Universidad, este levantamiento de encuestas se hace en la Universidad desde siempre y el tema de estar mejorando, corrigiendo y evolucionando siempre es parte de la cultura de la Universidad… por ejemplo, fue súper pionera desde el día uno en levantar una montonera de encuestas a todos nuestros stakeholders, cosa de ir midiendo distintos aspectos de la actividad académica organizacional y esa información siempre se ha ido ocupando". (Directiva Administrativa)

Sin embargo, entiende que las mejores UPI serán parte de estas regulaciones y que si se quiere integrar este selecto grupo debe ceder y participar de ellos, pero sin arriesgar

la autonomía de su proyecto institucional. En este contexto, en el año 2011 la UDD decide voluntariamente ingresar al SUA. A pesar de ello, se mantiene la impronta diversificadora con el propio sistema universitario en el que se encuentra (con las excepciones mencionadas anteriormente):

> "Con el tema del SUA, la Universidad inicialmente fue más bien reacia a ingresar, no creían necesariamente en la validez de estos porque de alguna manera se veía que estábamos haciendo bien las cosas, estábamos asegurando bien la calidad… no necesitábamos que los externos vinieran a decirnos como estábamos haciendo las cosas o, por otro lado, teníamos un buen sistema de admisión". (Directiva Académica)

Este aspecto terminó por considerarse como central y estratégico en la Universidad, y se tomaron medidas para maximizar este posicionamiento y así obtener beneficios para la institución.

> "Yo entiendo que la Universidad se ha metido en los rankings tratando de salir bien rankeados... entonces ya que nos vamos a meter en esto, nos metemos, pero para salir en un buen lugar en el ranking, no para que sea casualidad donde caigamos". (Directiva Académica)

Finalmente, esta fase de desarrollo institucional se caracteriza por la creación de los primeros cuatro doctorados, que aun siendo programas de baja rentabilidad o nula rentabilidad, contribuyen al prestigio de la institución dentro del sistema y frente al mercado y el Estado.

No obstante, esta progresiva acumulación de capital de prestigio recibió fuertes amenazas desde el ámbito político y de la opinión pública, producto de la acusación por lucro en relación con diferentes UPI. En particular, la UDD fue fuertemente cuestionada porque Joaquín Lavín, unos de sus fundadores quien siendo el ministro del gobierno del presidente Sebastián Piñera (2010-2014), afirmó públicamente que existía una relación de propiedad con la UDD, habiendo recuperado todo lo que había invertido en ella. Esto último, aumentó la sospecha de lucro sobre la Universidad y sus fundadores en un ambiente de movilización y protestas de los estudiantes chilenos de educación superior.

Como efecto de estas denuncias, la Cámara de Diputados del Congreso Nacional conformó el año 2011 una comisión investigadora que acusó a la UDD de contar con sociedades relacionadas para efectos de distribuir las utilidades entre sus controladores. Finalmente, este informe fue rechazado por la Cámara de Diputados en julio de 2012.

Nuevamente en 2013 la Cámara de Diputados creó una nueva comisión investigadora para complementar el informe de su predecesora. Esta nueva comisión sesionó varios meses y entre sus conclusiones identifica "…formas de lucro como el retiro de las utilidades a través de empresas relacionadas, pago de altos sueldos a miembros del directorio o ejecutivos importantes, externalización de servicios relevantes a empresas que son de propiedad o están ligadas a los mismos propietarios de la universidad". (Cámara de Diputados, 2013: pág. 423).

En relación con la UDD la comisión investigadora no acredita lucro en lo especifico limitándose a proponer, en general, una serie de indicaciones orientadas a aumentar sus niveles de transparencia y accountability, las que más adelante fueron recogidas por la Ley Nº 21.091 sobre Educación Superior. Los sucesos posteriores dan cuenta de que el capital reputacional de la UDD no se vio afectado significativamente por los sucesos antes descritos. En efecto, la Universidad enfrentó dos nuevos procesos de acreditación institucional, logrando mantenerla por 5 años y aumentando sus áreas acreditadas. A la fecha, la UDD tiene acreditadas las áreas de Gestión Institucional, Docencia de Pregrado, Vinculación con el Medio e Investigación.

Junto con lo anterior, los resultados de los estudiantes también van generando mayor capital de prestigio. Por ejemplo, en 2010 las dos primeras generaciones de médicos obtuvieron resultados de excelencia en el EUNACOM, resultados que se mantienen estables hasta 2019.

Por su parte, el mercado también comenzó a reconocer la calidad y el prestigio de la Universidad del Desarrollo. En este sentido, el Ranking de Calidad de la Docencia de Pregrado sitúa a la UDD en el puesto N° 15 a nivel nacional y tercero entre las universidades privadas independientes. A nivel internacional, el Ranking Times Higher Education 2020 sitúa a la UDD y UDP como las instituciones chilenas mejor posicionadas en el rango de 401-500 (El ranking analiza a más de 1.400 universidades en 92 países de todo el mundo).

3.5 Conclusiones generales del caso de estudio

A lo largo de este capítulo se presenta la trayectoria institucional de la Universidad del Desarrollo, a través de la descripción de los diversos desafíos, decisiones y crisis que ha debido enfrentar a lo largo de su propio desarrollo. En su nacimiento, se observa un claro sello vinculado a sus fundadores, que son personas públicamente reconocidas como

promotores de los principios fundamentales de la nueva gestión pública introducida en Chile por el gobierno militar En tal sentido articulan en su discurso una contraposición entre la ineficiencia burocrática del Estado y la efectividad y eficiencia de los privados para servir el interés público a través de los mercados. Ésta es una de las características de las universidades privadas que la literatura especializada atribuye a las instituciones privadas que participan en el mercado de educación superior (Levy, 1986).

Todo esto es coherente además con los cambios sociales, políticos y económicos que en la época ocurrían en Chile. En efecto, el país experimentaba un conjunto de políticas de modernización privatizadora en sus sectores productivo y social y promovía la valoración del capital humano y de la experticia técnica en el desarrollo. Así, la UDD nace en un contexto en que se espera que los sistemas de educación superior sean integrados por el Estado, la industria y las universidades (Etzkowitz y Leydesdorff, 1998). No es casual que el nombre de esta universidad sea "del Desarrollo", lo que finalmente representa una corriente teórica de la época y el ímpetu de sus fundadores. Las evidencias que se presentan en este capítulo se hayan referidas a cuatro dimensiones que forman el andamiaje conceptual de esta investigación se recapitulan a continuación:

I. Cumplimiento de las Funciones Académicas: Destaca la capacidad de responder con rapidez a las demandas de su entorno. Como se sabe, una de las características de las universidades modernas es su orientación hacia el exterior (Sporn, 2001; Clark, 1984). La UDD, aun cuando fue ideada como una escuela de negocios, logró desde su inicio recoger las demandas del entorno, expandiéndose de forma seria y sostenible hacia otros ámbitos disciplinarios y territoriales. Se observa que la institución amplía primeramente su oferta, luego instala núcleos docentes estables y posteriormente se expande a investigación y doctorados en disciplinas selectivas. Este crecimiento sostenido se tensiona frente al capitalismo académico que pondera la toma de decisiones según los beneficios comerciales y económicos de las funciones académicas (Rhoades y Slaughter, 2004), junto con el riesgo que significa incorporar desafíos académicos de bajo retorno económico, pero de alto impacto cultural. Supera con éxito tres procesos sucesivos de acreditación, obteniendo cinco años en cada uno de ellos y en áreas como investigación. Existe el permanente desafío de responder al regulador sin sacrificar grados de libertad institucional. En este sentido, Bernasconi (2015) afirma que los criterios con los que se mide habitualmente las universidades tradicionales a veces no

son adecuados para medir a una universidad orientada por su sello, pudiendo ser plausible esta distinción sobre el proyecto UDD.

II. Gobierno Universitario Efectivo: Los modelos de desarrollo organizacional reconocen que las organizaciones en su etapa naciente—denominada fase emprendedora o de creación— tienden a una estructura más flexible que permite a sus miembros tomar decisiones rápidamente y en forma directa (Cameron y Whetten, 1984; Tam, 2016; Jirásek y Bílek, 2018). En el discurso de esta universidad existe una resistencia a la formalización y burocratización, que es coherente con el pensamiento promercados y el liderazgo estilo "nueva gestión pública" que caracteriza a sus miembros y permea la cultura organizacional. Así también la estabilidad institucional es una de las características que se manifiesta en esta organización, sin exhibir grandes conflictos internos. En este sentido, el acreditador reconoce la estabilidad y la visión de futuro compartida que existe entre sus directivos y que se difunde en la comunidad universitaria, característica de un liderazgo que lleva a las universidades hacia lo mejor de sí mismas (Cole, 2010). No obstante, la presencia de miembros del núcleo inicial de la organización en más de una instancia de autoridad generó al comienzo cuestionamientos externos sobre la distribución del poder. Aún así, la UDD pudo avanzar hacia su consolidación gracias a la calidad de sus decisiones, su transparencia y accountability, variables críticas para el desarrollo de las universidades exitosas (Krücken, 2011).

III. Modelo de Negocios Sustentable: Su modelo de negocios caracteriza a esta Universidad, convirtiéndose en un sello no solo a nivel directivo sino también a nivel administrativo e incluso académico. Tal como relata Krücken (2011), las universidades modernas abandonan el modelo académico que unifica las funciones de enseñanza y las administrativas, para transitar hacia un modelo descentralizado con mayor diferenciación y especialización de tareas. En este sentido, existe una cultura institucional que promueve prácticas de racionalización y que con tal propósito forma y desarrolla competencias profesionales para realizar labores de administración de recursos y finanzas. Por otra parte, si bien en un comienzo la institución depende económicamente de sus fundadores y del arancel de pregrado, a medida que se desarrolla organizacionalmente demuestra una mayor diversificación de sus fuentes de ingresos, incorporando donaciones, aranceles de postgrado y formación continua; consultorías, asesorías y proyectos de investigación, entre otros. Así, también, accede a préstamos, leasing e instrumentos financieros que le permiten expandir su proyecto. En

este sentido, Sporn (2001) señala que las universidades requieren diversificar sus fuentes de ingreso para así aumentar los flujos de entrada, siendo éste un principio relevante para asegurar la estabilidad e independencia del modelo de negocios. Sin embargo, como se vio, el modelo de negocios de las UPI recibió en su momento fuertes cuestionamientos políticos y de opinión pública, llevando a la formación de una comisión parlamentaria investigadora. La figura de las inmobiliarias y sociedades relacionadas y el retiro de ganancias por parte de sus controladores levantaba sospechas sobre la corrección de sus estados financieros y el posible retiro de excedentes, lucro prohibido por la ley. En tal sentido, el modelo de negocios de la UDD se adaptó y ofreció señales de mayor transparencia, adquiriendo más del 90% de su infraestructura a través de leasing bancario, lo que significó la eliminación de las inmobiliarias relacionadas.

IV. Reconocimiento Público y Estatus de Mercado: En su fundación, las instituciones no tienen ningún poder o ventaja sobre el entorno externo y, por eso, deben adaptarse a él (Jirásek y Bílek, 2018). Esto significa que las UPI deben realizar importantes esfuerzos para crear y acumular capital reputacional y estatus en un mercado altamente competitivo. En este sentido, la UDD buscó diferenciarse a través de un proyecto innovador en un mercado donde la tradición era la principal señal de prestigio. En tal sentido, la UDD acumuló prestigio siguiendo estratégicamente patrones de convergencia y divergencia, en una esfera entre la homogenización y diversificación del sistema universitario (Trow, 1996; Meek *et al.*, 2000; Dettmer, 2004). Por una parte, converge hacia la estructura universitaria tradicional (rectoría, facultades, escuelas y departamentos) y, por otra, diverge mediante un modelo educativo con sello empresarial y responsabilidad pública. Por tanto, responde al tipo de diversidad institucional que propone Birnbaum (1983), quien afirma que el carácter diverso de los valores y su clima organizacional crean un sello único o diferente. Una clara señal de estatus o prestigio es la opinión o percepción de diferentes grupos de interés frente al desempeño de las universidades (Hazelkorn, 2009b). No obstante, la Universidad debió enfrentar fuertes cuestionamientos públicos que amenazaron su capital reputacional y de prestigio. Una pronta respuesta de la Universidad, al ajustar su estructura de propiedad y control al nuevo estatuto legal y regulatorio, le permitió superar la situación sin que se viera afectado su prestigio institucional acumulado durante los primeros 20 años de existencia. En este sentido, es importante mencionar que la UDD obtuvo seis años de acreditación en su última evaluación realizada el año 2021 en todas las áreas que son objeto de evaluación.

Capítulo 4
Universidad de los Andes: Convergencia con la tradición universitaria

La Universidad de los Andes (UAndes) es una institución privada de ES que nace bajo un modelo ecléctico de inspiración católica con la fuerte convicción de posicionarse rápidamente como la UPI de mayor complejidad académica. Con este propósito tempranamente avanza hacia un gobierno colegiado que soporte este ambicioso proyecto y desarrolla un modelo de negocio de alta racionalidad económica con la implementación de un *endowment* y de una importante estructura de donaciones privadas. Por último, este caso destaca por su convergencia con las universidades privadas tradicionales del país como señal de reconocimiento público y estatus de mercado.

Este capítulo describe la trayectoria institucional de la UAndes con el propósito de identificar las decisiones estratégicas que le permitieron lograr su consolidación y efectividad organizacional. En este sentido, este apartado aborda cuatro factores de consolidación organizacional, a saber, 4.1 cumplimiento de sus funciones académicas; 4.2 modelo de negocios sustentable; 4.3 gobierno universitario efectivo; y 4.4 reconocimiento público y estatus de mercado. A su vez, en cada una de estas secciones se analiza su ciclo de vida organizacional desde su fase de nacimiento y formación; pasando por su fase de formalización y coordinación; hasta su fase de consolidación y efectividad organizacional.

4.1 Cumplimiento de las Funciones Académicas: Modelo ecléctico de universidad de inspiración cristiana

Los Universidad de los Andes se funda con altas expectativas académicas y con la clara misión de transformarse rápidamente en una UPI de mayor complejidad disciplinar. En su nacimiento y formación la UAndes no se explica sin la inspiración del Opus Dei como fuente de desarrollo espiritual y formativo. Más tarde, su fase de formalización y coordinación destaca por su rigurosidad para captar talento y así fortalecer los núcleos académicos que soportan las disciplinas de mayor complejidad. Por último, sus funciones académicas se consolidan gracias a la convergencia con la tradición universitaria de

excelencia que son reconocidas por sus pares a través la aprobación de su ingreso al Consejo de Rectores de Chile.

4.1.1 Nacimiento y formación (1990-2001): El Opus Dei y la creación de la universidad

El proyecto académico es uno de los aspectos fundacionales más relevantes en tanto es el núcleo de una universidad desde su nacimiento. Por esto, indagar en las ideas que fundan estas instituciones permite conocer mejor su orientación basal, siendo particularmente importantes, dentro de este caso de estudio, las creencias fuertemente arraigadas en las personas de sus fundadores.

La UAndes fue fundada en 1989, en Santiago de Chile, por un grupo de académicos y profesionales que, inspirados en las enseñanzas de Josemaría, fundador del Opus Dei, dio inicio a un nuevo proyecto educativo, basado en el cultivo de un saber superior, la educación integral de los alumnos, la difusión del conocimiento a la sociedad y la vocación de permanencia en el tiempo (Universidad de los Andes, 2021). Comenzó sus actividades académicas en 1990 con 38 alumnos de derecho y 6 profesores, en una antigua y elegante casona donde antes había funcionado un club húngaro-judío (Valdés, 2011).

Sus fundadores fueron el Sacerdote del Opus Dei Juan Ignacio González, Doctor en Derecho Canónico de la Pontificia Universidad de la Santa Cruz, Italia; Fernando Figueroa Elizalde, Médico Especialista en Inmunología Clínica-Reumatología de la Universidad de California; Eduardo Guilisasti Gana, Ingeniero Civil Eléctrico de la Universidad Católica, exitoso empresario y Numerario del Opus Dei; Jorge Peña Vial, Doctor en Filosofía de la Universidad de Navarra y Numerario del Opus Dei; Francisco Ruiz-Tagle, Abogado de la Universidad Católica, árbitro del Centro de Arbitrajes y Mediación de la Cámara de Comercio de Santiago y Numerario del Opus Dei. Se observa aquí una amplia red de fundadores de la Universidad anclada en la obra del Opus Dei, que transita entre el mundo académico nacional e internacional y la empresa privada.

Así, la UAndes es un proyecto que se declara de inspiración cristiana mas no eclesiástica, siendo preciso referirse específicamente a su filiación con el Opus Dei:

> "Juega un rol muy importante..., la universidad decidió tener un proyecto de inspiración cristiana, católica y la gente que la fundó era gente que de alguna forma estaba relacionada o miembros del Opus Dei… la obra es un motivador de la creación de la universidad...". (Directivo Académico)

En tal sentido el rol de la obra fue fundamental, "… para prestar dos servicios a la naciente casa de estudios: por una parte, poner a disposición de todos los que lo deseaban los medios de formación espiritual para profundizar en la fe católica y vivir más intensamente sus exigencias. En segundo lugar, para que garantizara la formación cristiana que en esta universidad se imparte, sin entrar en los aspectos técnicos o estrictamente profesionales, y asegurar que esta formación fuera coherente con la imagen cristiana del hombre, es decir, con la idea de que el hombre es digno, libre, posee un espíritu inmortal" (Valdés, 2011).

Esta orientación cristiana, cabe señalar, no implica una dependencia eclesiástica, ni económica de la Iglesia Católica de Chile. No obstante, se espera una alta cercanía con el proyecto universitario: "Este proyecto universitario sólo puede funcionar si cuenta con académicos identificados con él. Si bien, por razones de edad, la mayoría de los profesores no ha estudiado en la UAndes, sino en otros centros académicos nacionales y extranjeros, se han incorporado a ella porque comparten su proyecto educativo" (Universidad de Los Andes, 2007). En este sentido, los entrevistados afirman que la obra del Opus Dei solo asume desde su origen, un rol específico en la formación espiritual:

> "… La Prelatura del Opus Dei se hace responsable de la formación espiritual y católica que se imparte en la universidad, y esto se traduce en términos prácticos en que hay capellanes, hay una capellanía potente…". (Directo Académico)

Junto con lo anterior, se declaran una serie de valores que operan como factores de desarrollo del proyecto institucional:

> "…Varios factores que son importantes, cómo el espíritu de servicio a la sociedad, del trabajo bien hecho, de poner a las personas por delante, de enseñar de forma armónica, es decir, considerar que hay un encuentro entre la fe y la razón. Las ideas del catolicismo estaban muy presentes en el primer grupo de personas que entraron a la universidad y claro, el desafío fue creciendo a medida que la universidad fue creciendo". (Directivo Administrativo)

Estos ideales serán de alto alcance futuro porque refieren a un proyecto trascendente que integra valores como la fe y el servicio a la sociedad. Posee la universidad, por tanto, una fuerte orientación moral para realizar esos cometidos. En esto, lo que se denomina como "trabajo bien hecho" es una práctica que se comienza a vivir desde inicios del proyecto universitario con la materialización de un "*máster plan*". En la voz de uno de sus fundadores, se explica que:

> "No deja de ser sintomático que muy, muy al comienzo de la vida de la universidad... ya tenían un *máster plan*… esto revela una proyección en el tiempo y una planificación para llegar a donde se aspira, lo cual no era muy habitual en esa época". (Directivo Académico)

Esta planificación temprana, delimitando dentro de su rango de alcance, está orientada hacia el desarrollo de los objetivos del proyecto universitario y no sobre el proyecto universitario como un fin en sí mismo. En otras palabras, son los objetivos trascendentales el norte del quehacer de la universidad. Con esto en mente, nace un proyecto ambicioso y convergente con la más antigua tradición universitaria:

> "En el discurso inaugural de mayo del año 90', se señala que la universidad no tenía la pretensión de formar u ofrecer un nuevo modelo de universidad, porque ello sería presuntuoso, sería una muestra de orgullo infantil, es una institución que tiene 800 o 900 años de existencia… y que se le ocurriera a alguien "mire ahora vamos a tener una idea luminosa". Recuerdo cuando el Dr. Orrego encabezó el proyecto de la Facultad de Medicina, el insistió mucho que iba a recoger en medicina las mejores tradiciones de la medicina y de la enseñanza en Chile". (Directivo Académico)

No obstante, a pesar de ser un proyecto que rescata la tradición, también busca generar una oferta de valor diferente dentro del sistema de educación superior chileno. Con este fin, busca diferenciarse del resto de las nuevas UPI que se estaban abriendo en aquella época, con la misma estructura organizativa y complejidad académica de una universidad de amplia trayectoria:

> "Había en esa época también la idea de que las universidades se lanzaban a hacer carreras de tiza y pizarrón, donde no se requería muchos recursos. Esto en el fondo era como decir nosotros somos una universidad distinta de todas las demás universidades privadas y una de las cosas que marca eso es probablemente la decisión de abrir medicina en el año 91". (Directivo Académico)

A diferencia de otras universidades analizadas en esta investigación, en la UAndes se visualiza con mayor claridad la convergencia con el sistema de educación superior. No obstante, existía una alta cuota de realidad respecto de su posicionamiento y juventud institucional:

> "Nunca tuvimos la sensación y, no la tenemos todavía, de que estaba todo listo, porque digamos nos comparábamos con otras universidades chilenas mucho más maduras y también teníamos a la vista lo que ocurre en otras universidades del mundo… con mucho realismo pensábamos que estábamos haciendo las cosas bien, pero estábamos naciendo simplemente". (Directivo Académico)

Por tanto, se observan tres principales elementos en la composición de este nuevo proyecto universitario: la impronta católica, la orientación al servicio y a la trascendencia

en el ser humano y la sociedad, y finalmente el valor de la tradición en la forma de hacer universidad.

El proyecto académico nació bajo una estructura organizativa que contempló una diversidad de áreas del conocimiento, bajo el sustento de claustros académicos. Este tipo de organización, según los entrevistados, es similar a un modelo académico de "corte europeo occidental", donde existen diferentes clústeres académicos con algunos grados de independencia en su funcionamiento:

> "Una cosa muy práctica era que existiera un cuerpo de profesores que asegurará la seriedad al proyecto ya no universitario, si no que al proyecto concreto de medicina, periodismo, filosofía, lo que fuera… muchas carreras se demoraron bastante porque no existía el grupo humano que fuera capaz de armar un proyecto que se insertara en el nivel universitario chileno y que al mismo tiempo constituyera un aporte, no que fuera un *copy-paste*, sino que constituyera un aporte a la riqueza universitaria". (Fundadora)

De esta manera, cada una de las áreas del conocimiento y de las carreras está basada en la posibilidad de componer un programa de calidad y significativo para el proyecto general de la universidad, no evaluándose la estructura solo en términos de viabilidad económica o de conveniencia para el crecimiento de su matrícula y expansión de la oferta. Esta forma organizativa incipiente, dependía fuertemente del grupo humano que la compone, en tanto se requiere sean personas que tengan las capacidades para poder llevar adelante cada uno de estos desafíos. A lo anterior deben sumarse los desafíos de sacar adelante proyectos no solo de "pizarrón y tiza", como menciona anteriormente un entrevistado, si no que proyectos de alta complejidad:

> "… Claro, era una locura, en el 90' fue derecho y el 91' se agregó medicina y filosofía. Visto para atrás, incluso si la universidad naciera hoy, día diríamos esto es una locura, una universidad nueva... ¡privada!. Sé que estaba en la mente de los fundadores hacer una [institución] completa y compleja… Lo que me ha tocado ver en 15 años en la universidad, es que las unidades académicas salen adelante, carreras salen adelante cuando están las personas para sacarlas adelante". (Directivo Académico)

Considerando este énfasis en las personas para desarrollar los proyectos académicos, el liderazgo de sus fundadores fue fundamental para atraer talento:

> "Entonces yo creo que la gente… quizás los primeros, eran apasionados y luego a mi parecer el modelo mostró ser eficiente y entonces atrajo a un grupo de personas que más que buscar cargos, lo que estaban buscando era sacar proyectos adelante". (Fundadora)

Para asegurar el crecimiento de la universidad, se buscó además del entusiasmo y de la experiencia académica una cercanía con los valores institucionales, independiente del credo religioso:

> "Existen en la universidad muchas personas que no son católicas, no son cristianas y eso nunca ha sido un tema, pero sí esta conciencia de estar sacando adelante un proyecto intelectual afín a los valores del trabajo bien hecho, el espíritu de servicio, el poner a las personas por delante, creer que es posible una armonía entre la fe y la razón. Esto ha sido un factor indudablemente de selección de personas...". (Directivo Administrativo)

Adicionalmente, se buscaron profesores con alta experiencia académica universitaria que se orientaran al desarrollo del conocimiento y al servicio de la enseñanza. Con esto, se perfila el siguiente ideal, en palabras de uno de sus fundadores:

> "Una de las tareas principales del comienzo y hasta el día de hoy, fue conseguir profesores con buena formación, ojalá al menos en las áreas en que hay doctores, que fueran doctores, con capacidad docentes e investigadoras acreditadas, pero con afán de formar a sus alumnos". (Directivo Académico)

Por otra parte, en el nacimiento de la UAndes naturalmente los entrevistados nombran referentes nacionales como la Universidad Católica, la Universidad de Chile, la Universidad Austral y la Universidad de Concepción, entre otras. Sin embargo, un punto crítico —que se distancia de la tradición y que empuja a la creación del proyecto— es el análisis de sus fundadores de la principal universidad católica del país:

> "La Universidad de Los Andes probablemente ocupe en Chile el lugar que ocupa la Católica, en relación a proyectar el ideal Cristiano a la sociedad desde la universidad, porque hay signos muy evidentes de que esa misión en la Universidad Católica se está debilitando". (Directivo Académico)

Al final del periodo de fundación, la UAndes contaba con diversos programas académicos en pre y postgrado, entre ellos el 1990 inició la Facultad de Derecho; en 1991 se funda la Facultad de Medicina y el Instituto de Filosofía; en 1992 nace la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales y la Escuela de Enfermería y Pedagogía Básica; 1993 se crea la Escuela de Periodismo y la escuela de Administración de Servicios; en 1994 se inicia el Doctorado en Filosofía en convenio con la Universidad de Navarra; en 1995 se abre la Facultad de Ingeniería, con la carrera de Ingeniería Civil Industrial; en 1996 se funda el Instituto de Ciencias de la Familia; en 1998 la Facultad de Medicina da inicio a los postítulos en Obstetricia y Ginecología, Ortopedia y Traumatología; en 1999 se funda la Escuela de Psicología, se inaugura el Centro Universitario de Especialidades Médicas en San Bernardo y la Facultad de Medicina abre los postítulos de Oftalmología

y Cirugía General; en 2000 se da inicio a la Escuela de Negocios con el Programa de Alta Dirección de Empresas; finalmente, en 2001 se crea la carrera de Ingeniería Civil en Obras Civiles, y comienzan los postítulos de Medicina en Enfermedades Cerebrovasculares y Pediatría.Así, en sus primeros diez años de vida, la Universidad de Los Andes demuestra una sólida intención de desarrollar un proyecto de mayor complejidad con la fundación del área de la salud, institutos de investigación y doctorados. Todo ello en coherencia directa con su sello institucional, destacando especialmente el Instituto de Ciencias de la Familia, el Doctorado en Filosofía y diversas especialidades médicas. Finalmente, en la Resolución 14.695 (Ministerio de Educación, 2001) se reconoce la plena autonomía de la Universidad de los Andes señalando que las carreras profesionales de Derecho, Ingeniería Comercial y Pedagogía Básica, certificados por la Universidad Católica de Chile, Universidad de Chile y Universidad Católica de la Santísima Concepción, respectivamente, cumplen con los requisitos necesarios para ser impartidas independientemente.

4.1.2 Formalización y coordinación (2002-2007): Rigurosidad para captar talento

El proyecto académico comienza con grandes expectativas, con objetivos claros y con una dotación docente y académica en línea con los valores institucionales. Junto con esto, la universidad cuenta con amplios recursos financieros para fortalecer carreras que van más allá de "la tiza y el pizarrón", tales como las carreras de medicina y odontología. Luego de sus primeros 10 años de vida, la UAndes comienza a mostrar y mantener buenos indicadores de matrícula, retención, inserción laboral, valoración en el mercado, entre otros.

Tabla 4.1: Descripción General Año 2007

Indicadores	Año 2007
N° carreras/ Programas	19
Matricula nueva alumnos	1.309
Matricula total	4.319
Tasa de retención (1er año) (%)	83,2
Tasa de titulación (%)	63,8
Tasa promedio empleabilidad (%)	92,4

Fuente: Elaboración propia en base a Informe de Evaluación Institucional Universidad de Los Andes, 2012.

En esta fase organizativa fue fundamental la captación de estudiantes talentosos con altos niveles de autoexigencia y rigurosidad académica:

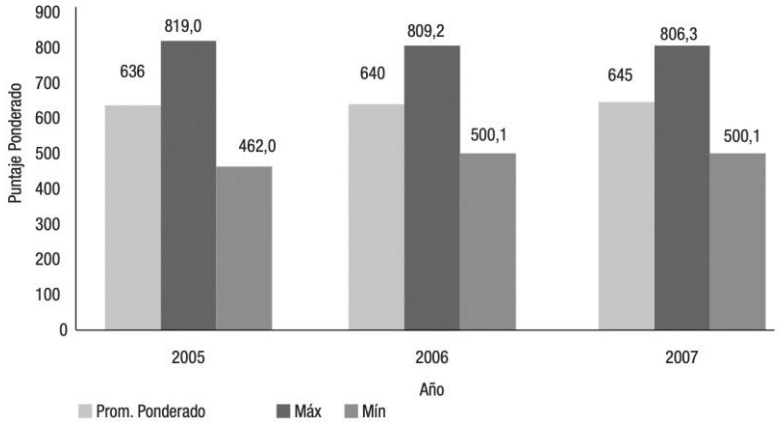
> "En la primera etapa el tipo de estudiante que entró era un poco aventurero, porque era un estudiante que quería optar a la Chile o la Católica o estaba optando a unas universidades regionales potentes y no quedaba por puntaje. Entonces opta por la nuestra, era un tipo de alumno que optaba por la Universidad de Los Andes pudiendo haber optado por muchas otras privadas". (Fundadora)

Por tanto, se construyen altas expectativas sobre los estudiantes, basadas en procesos de selección orientados a rescatar los valores del trabajo y del esfuerzo para el desarrollo de un proyecto académico altamente exigente y riguroso.

> "Nosotros teníamos fama de ser muy exigentes, eso sí que fue una fama que si intentamos cultivar, además no sólo como fama sino que como realidad, entonces se produce una especie de selección natural que el alumno que venía a trabajar con nosotros era un alumno que estaba dispuesto a que le exigieran". (Fundadora)

Lo anterior se demuestra al observar los puntajes alcanzados por sus estudiantes en la PSU en el periodo 2005-2007, quienes obtienen un puntaje ponderado lenguaje y matemáticas sobre los 635 puntos cada año.

Gráfico 4.1: Puntajes PSU de Universidad de los Andes 2005-2007



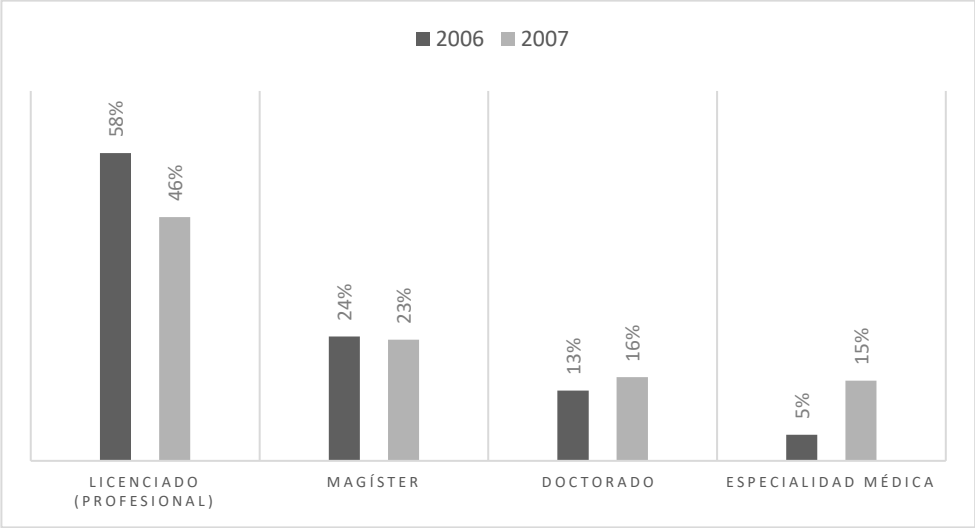
Fuente: Elaboración propia en base a Informe de Evaluación Institucional Universidad de Los Andes, 2007.

Adicionalmente, importa mencionar que según el estudio Alumnos aceptados no matriculados por la UAndes, el 30% de los alumnos sí intentó matricularse, pero finalmente no lo hizo por las siguientes razones: "Porque no quedaban cupos, porque no les alcanzó el puntaje, por precio y porque no quedaron en su primera opción de carrera".

Del total de postulantes que no intentó matricularse en la Universidad (70%), la principal razón fue: "quedarse en universidades tradicionales". Junto con lo anterior, según el estudio MADE (Matriculado desistido) realizado por la UAndes, el 79% de los alumnos que se matriculó y que posteriormente se retiró lo hizo para cambiarse a una Universidad tradicional (Universdiad de los Andes, 2007: pág. 87).

En esta misma línea, durante la fase de formalización y coordinación se seleccionan docentes idóneos para el desarrollo del proyecto académico, con preocupación por aumentar docentes con posgrado que aporten en la formación de núcleo académicos. En especial se observa un incremento significativo de académicos (as) con especialidades médicas.

Gráfico 4.2: Grados académicos de los docentes 2006-2007



Fuente: Elaboración propia en base a Índices CNED.

Se percibe, además, una autoselección de docentes basada en el clima laboral que se genera en la universidad, carente de conflictos políticos internos o externos:

> "La academia en general busca echar raíces en el sentido de tener un buen lugar para trabajar con serenidad, paz y amor..., Una posibilidad de estudiar, investigar, enseñar con tranquilidad basada en una relación estable y serena entre colegas, amigos, alumnos, no ser una estadía revuelta, revolucionaria, etc.". (Directivo Académico)

A pesar de la buena selección realizada, la Universidad carece aún de políticas de desarrollo interno que permitan asegurar la mejora continua del personal académico. En el acuerdo de la CNA para el año 2007, se afirma que durante este periodo de formalización y coordinación: "la institución dispone de mecanismos de aseguramiento

de la calidad a nivel de selección y contratación de los recursos humanos. A pesar de ello, presenta una baja dotación de jornadas completas, débiles políticas de perfeccionamiento y ausencia de sistemas de evaluación y promoción académica, lo que dificulta el desarrollo de su proyecto institucional".

Tabla 4.2: Dotación Docente según Jornada Laboral 2006-2007

	Año 2006		**Año 2007**	
	N	%	N	%
Docentes Jornada Hora	787	74%	960	79%
Docentes Jornada Media	88	8%	107	9%
Docentes Jornada Completa	184	17%	149	12%
Total	1.059	100%	1.216	100%

Fuente: Elaboración propia en base a Índices CNED.

En efecto, según puede observarse en la tabla 36, los docentes de jornada completa no superan el 20%; incluso, en 2007 se presenta una disminución de 5%, transformándose en un importante desafío para los siguientes años. El proyecto académico logra estabilidad también gracias a las prácticas instaladas y adquiridas durante la fase de nacimiento y formación, cuando se hallaba sometida a la examinación para obtener la autonomía institucional. De esta forma, dio cuenta de sus principales procesos a través de una auditoría más exhaustiva, exigente y compleja. Por tanto, se señala que la examinación fue un insumo significativo para la autoevaluación de sus prácticas futuras y tuvo como consecuencia un ajuste de sus procesos:

> "... La examinación de todos los alumnos era muy cansadora y administrativamente para nosotros no era solo cansadora, sino que tenía un costo bien potente, pero fueron muy interesantes los comentarios de los profesores de la Austral y hasta el día de hoy estoy muy agradecida... Ellos decían "a ver, este curso está muy bien, pero ustedes están dando un enfoque que tiene tal y tales debilidades" o "este curso es excesivamente exigente en tal materia", entonces la posibilidad de hablar en igualdad de condiciones nos ayudó mucho". (Fundadora)

Por último, es importante mencionar que la UAndes finaliza su etapa de formalización y coordinación para luego presentarse de forma voluntaria a la Acreditación Institucional (año 2007), obteniendo dicho reconocimiento por 5 años. Esto va en línea con la convergencia que busca su proyecto con el sistema de educación superior, en tanto la universidad decide tomar una actitud proactiva frente a los diferentes desafíos y exigencias que suponen las regulaciones vigentes. Esta decisión institucional

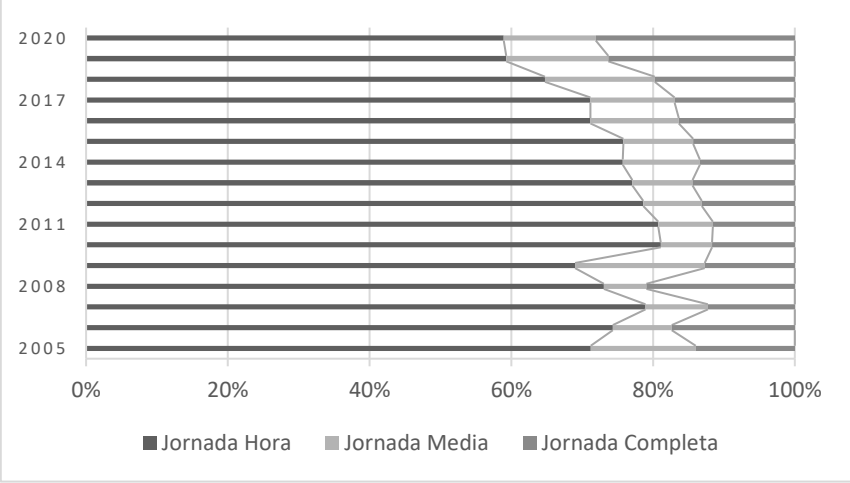
y pionera entregó un criterio de realidad frente a las altas expectativas que se impone la universidad en su fundación, evitando una visión autocomplaciente de su propio avance organizativo. Respecto a esto, uno de los entrevistados señala lo siguiente:

> "Hay dos maneras de mirarlo, como un "problema regulatorio", donde el Estado nos obliga a medirnos de esta manera para poder seguir vigentes en el sistema universitario... pero siempre he dicho que las acreditaciones son una oportunidad, es decir la universidad no tiene problemas, en general cumple con muchos estándares y con creces. En este no tiene nada que esconder y al mismo tiempo lo utilizamos para una mejora institucional". (Directivo Académico)

4.1.3 Consolidación y efectividad organizacional (2008-2020): Convergencia con la tradición universitaria

La consolidación y efectividad organizacional es la fase donde la universidad logra demostrar la solidez de su proyecto formativo, la sostenibilidad de su modelo de negocios y un gobierno eficaz. La suma de estos factores entrega un estatus concreto a la institución en el sistema universitario tanto frente al Estado como respecto al mercado. Sin embargo, esta fase organizativa comienza con importantes desafíos que la Universidad de Los Andes debió resolver para consolidar su proyecto académico.

Gráfico 4.3: Distribución de Jornadas de Académicos 2005-2020



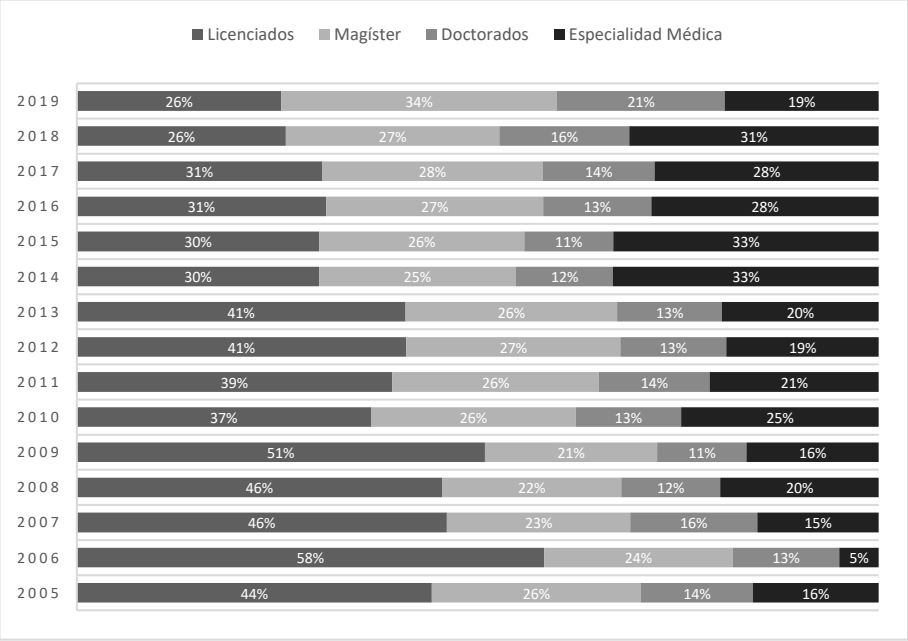
Fuente: Elaboración propia en base a Índices CNED.

Por un parte, se plantea que “su planificación de crecimiento no es del todo clara y que requiere de una rigurosa revisión de su dotación académica de planta, de modo que vaya acorde a la magnitud de su proyecto académico. Por otra parte, se plantea que el volumen actual de su investigación es incipiente y requiere de mayores esfuerzos para servir adecuadamente a la docencia que imparte” (Comisión Nacional de Acreditación, 2007: pág. 6).

Como se observa en el gráfico anterior, en los años siguientes la UAndes hace importantes esfuerzos por fortalecer su planta académica con una mayor proporción de docentes contratados con jornada completa, logrando pasar de un 14% en 2005 a un 28% en 2019.

Adicionalmente, se observa una mayor contratación de académicos con postgrado pasando de un 26% en 2005 a un 34% en 2019 con grado de magíster. En tanto, los núcleos académicos también se fortalecen con un incremento de personas con grado de doctor, pasando de 14% en 2005 a 21% en 2019. Por último, el área de la salud también experimenta un alza importante pasando de 16% de académicos en 2005 a un 19% en 2019 en posesión de una especialidad médica. De esta forma, se observa que la institución había logrado fortalecer su dotación académica con una mayor proporción de docentes e investigadores con postgrados, contando hoy con un 74% de profesionales en posesión de una especialidad médica, grado de magíster o de doctor.

Gráfico 4.4: Dotación docente según grado académico 2005-2019



Fuente: Elaboración propia en base a Índices CNED.

No obstante, la visión existente dentro de la universidad, expresada de manera sostenida a través de las entrevistas, no resulta ser tan complaciente si no más bien crítica respecto a estos estándares de medición. Las vías con las cuales se mide el desempeño del proyecto educativo a nivel sistémico y global no son las mismas con las cuales la institución se evalúa a sí misma.

> "La idea es en el fondo formar personas, ya sean alumnos o profesores en un espacio donde tengan la posibilidad de dar un servicio real al resto del país, pero eso no es muy mensurable. Más que tener muchos premios Nobeles pensando de aquí a 100 años más, lo que nos gustaría tener en materia de docencia en pre y posgrado es gente que haga un aporte real, independientemente que ese aporte sea reconocido o no". (Fundadora)

Lo anterior resulta coherente con la visión trascendente del proyecto institucional que busca generar impactos contantes y a largo plazo a través de metas no necesariamente medibles o coherentes con indicadores de gestión requeridos por el regulador o por el mercado. Es por lo anterior que la expansión del proyecto resulta una prioridad y la consolidación, a pesar de los buenos indicadores de medición, se ve como un proceso en constante desarrollo:

> "Ahora faltan todavía doctorados en algunas áreas, e iniciar posdoctorados, en la medida que se pueda, porque son decisiones que tampoco las puedes forzar, finalmente los grados más altos se alcanzan con la consolidación de los claustros". (Directiva Administrativa)

Por otra parte, se busca la diferenciación respecto del resto de instituciones del sistema de educación superior, en específico de las UPI con las cuales la UAndes comienza su trayectoria. Más bien, esta universidad busca situarse dentro del grupo de universidades con mayor trayectoria y mayor estatus, lo cual es coherente con su entrada en 2019 al CRUCH. Por tanto, se observan opiniones que buscan o proyectan una mayor convergencia con el sistema de educación superior chileno, es especial con las universidades más tradicionales. No obstante, su participación y su alta posición en los rankings son considerados como una expresión o consecuencia del desarrollo de su propio proyecto institucional:

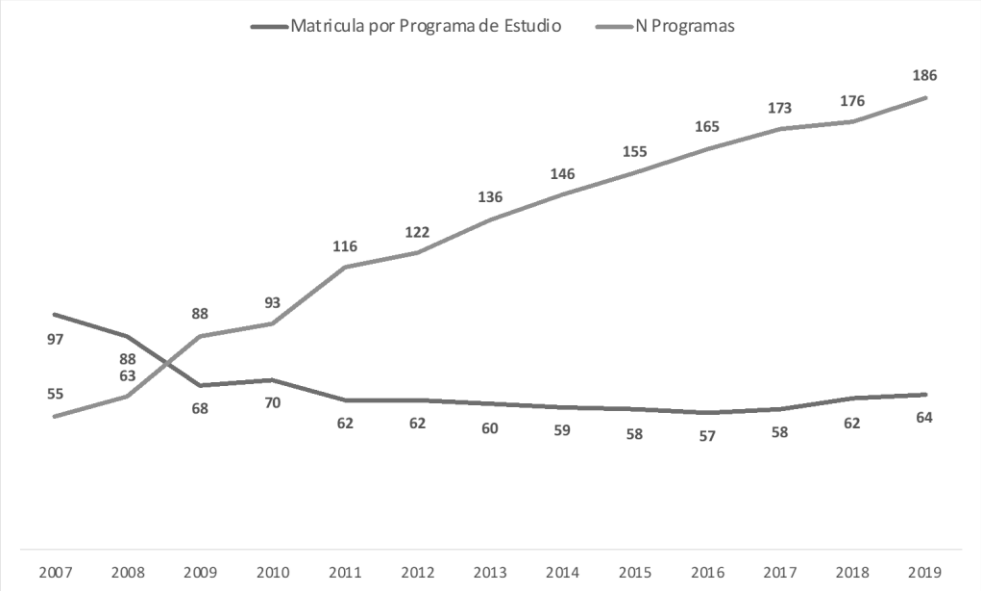
> "Nosotros somos una universidad con un modelo súper definido, con una orientación cristiana muy fuerte, pero al mismo tiempo creemos que esta oferta o esta propuesta de valor que ofrece la Universidad de Los Andes perfectamente tiene cabida en el sistema universitario chileno... eso es lo que a nosotros en el fondo nos interesa, demostrar cuando entramos al CRUCH o al SUA o a la acreditación. Si a nosotros nos miden, nosotros decimos "cumplo con los estándares que cumplen todas las universidades chilenas que se precian de tales". (Directivo Académico)

El crecimiento y expansión del proyecto, no obstante, queda supeditado fuertemente por el mismo modelo de universidad que se desea desarrollar. En este sentido, una de las características principales para tal propósito es el tamaño adecuado y reducido para que la universidad puede garantizar la excelencia de sus procesos de enseñanza-aprendizaje e investigación. Esta característica impacta directamente sobre la calidad de estos procesos y sobre la capacidad para sostener la reproducción coherente de su ideario:

> "La universidad como es relativamente chica todavía, la relación profesor-alumno es muy cercana y es una de las características que queremos mantener, en que el alumno y el profesor trabajen juntos de alguna manera y eso hace que sea muy fácil conversar y muy fácil discrepar también, porque es una discrepancia muy amistosa de alguna manera, donde hay buenas relaciones humanas". (Fundadora)

Esto se constata al observar el equilibrio entre la expansión de la oferta y el tamaño promedio de los programas académicos. En el siguiente gráfico se observa que a medida que la oferta de programas se incrementa, el promedio de estudiantes se mantiene estable:

Gráfico 4.5: Matrícula por programa de estudio periodo 2007-2019



Fuente: Elaboración Propia en base a Índices CNED.

Adicionalmente, la universidad planifica desde su origen el desarrollo de un proyecto cercano entre autoridades, profesores y estudiantes en un único campus que facilite el trabajo multidisciplinario. Lo anterior se explica de la siguiente manera:

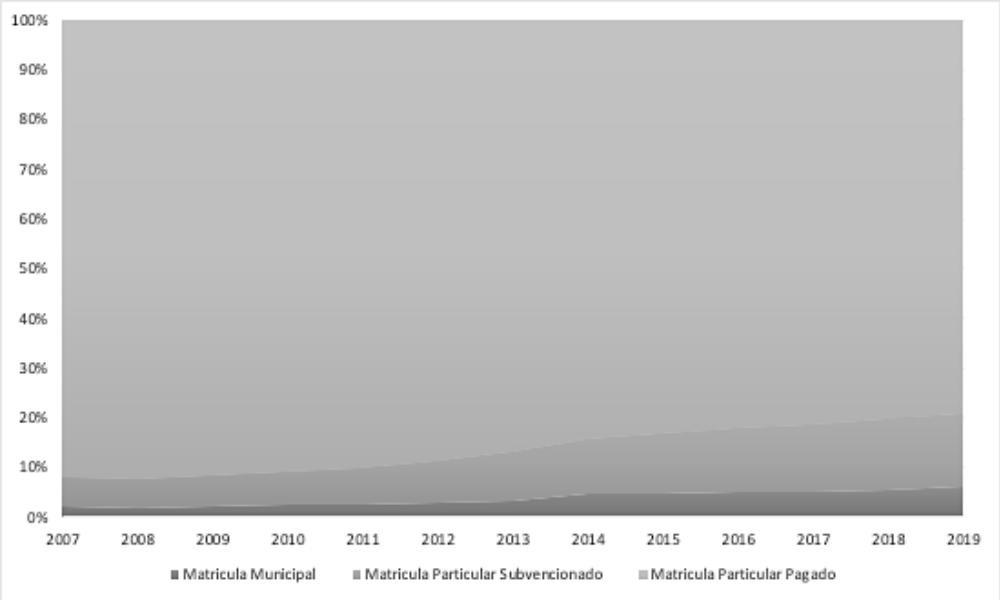
> "El crecimiento que se espera de ahora en adelante es bastante discreto porque quieren un campus único, donde las disciplinas se encuentren, donde haya una formación integral, en un ambiente de aprendizaje no desagregado". (Directiva Administrativa)

No obstante, la UAndes es cuestionada por atender a un segmento alto de la élite socioeconómica y católica chilena, en un campus situado en uno de los barrios y comuna más rica del país. Sin embargo, los entrevistados señalan que existe una diversificación de las personas que componen la universidad, incluso declarando un objetivo deseado el lograr mayores niveles de integración:

> "La diversidad, que uno ve cuando recorre el campus es muy amplia, mucho más de lo que era hace algunos años e intencionalmente lo hemos ido trabajando en esa dirección, tanto entre los alumnos, como entre los profesores, como entre los administrativos, porque nos parece que hay que unirnos". (Directivo Académico)

No obstante, los datos señalan que la diversidad socioeconómica de su matrícula no ha variado significativamente entre 2007 y 2019, manteniéndose más del 80% de alumnos provenientes de colegios particulares pagados. Lo anterior queda registrado en el siguiente gráfico.

Gráfico 4.6: Matrícula según dependencia y establecimiento educacional de origen



Fuente: Elaboración Propia en base a datos Índices CNED.

Finalmente, esto podría tener una explicación en la decisión institucional de no participar del sistema de gratuidad. Sin embargo, mantiene un sistema de becas académicas y socioeconómicas que busca atraer talento de distintos sectores socioeconómicos, mas la distancia del campus con la residencia de potenciales alumnos de sectores medios y bajos dificulta este propósito institucional:

> "En Chile lamentablemente hay una correlación muy potente entre selectividad y nivel socioeconómico de los estudiantes. Eso ocurre porque carreras con puntaje alto, tienden a atraer estudiantes que vienen de ambientes más privilegiados, pero nosotros tratamos de contrarrestarlo con fuerza, mediante una política de becas. Hoy día tenemos un sistema de becas para cualquier estudiante que viene de los primeros cinco deciles y les decimos: "usted consiga del Estado todo el dinero que pueda conseguir y nosotros le pagamos el resto", o sea el estudiante no va a pagar nada. Y van a conseguir becas, como son buenos estudiantes". (Directivo Académico)

En tal sentido la alta selectividad de estudiantes se mantiene relativamente constante sobre los 620 puntos entre 2005 y 2020. Esto posiciona a la UAndes como una de las tres instituciones de educación superior más selectivas del sistema, después de la Pontificia Universidad Católica y la Universidad de Chile respectivamente.

Tabla 4.3: Puntaje PSU de estudiantes matriculados en primer año 2005-2020

Año	Máximo Puntaje PSU	Mínimo Puntaje PSU	Promedio Puntaje PSU
2005	731	560	623
2010	749	615	662
2015	697	567	628
2020	711	562	632
Promedio	713	574	634

Fuente: Elaboración propia en base a datos DEMRE.

4.2 Gobierno Universitario Efectivo: Estructura colegiada al servicio de un ambicioso proyecto de universidad

Tal como se describe en la sección anterior, el proyecto inicial que plantea la UAndes la sitúa desde un comienzo con grandes expectativas y abre carreras que suponen la existencia de núcleos o clústeres académicos de mayor complejidad, tales como filosofía, derecho o medicina. Con lo anterior también se requiere una estructura de gobierno funcional que dé soporte a este proyecto y que tenga la capacidad de tomar decisiones y ajustar el proyecto de acuerdo a las necesidades que presenta el desarrollo de la organización y su entorno. Por lo anterior, se debe analizar el gobierno universitario en vistas de identificar cuáles fueron los esfuerzos para coordinar a todos los actores, liderar con una visión clara y tomar decisiones de manera estratégica.

Es posible afirmar que la UAndes nace con un gobierno de tipo colegiado, sin embargo en su fase de nacimiento y formación existe un fuerte el liderazgo unipersonal de sus rectores que fue clave para sus primeros años de existencia. Más tarde, debió buscar un balance entre el liderazgo unipersonal y los cuerpos colegiados para incorporar mayores visiones en los procesos de toma de decisiones. Por último, en su fase de consolidación y efectividad organizacional debió avanzar hacia un tipo de gobierno universitario más efectivo y funcional frente a los cambios del entorno.

4.2.1 Nacimiento y formación (1990-2001): El liderazgo unipersonal como factor relevante para el nacimiento institucional

Desde el inicio del proyecto en 1989, tal como se menciona en apartados anteriores, sus expresiones organizativas se sustentan en profundos fundamentos e ideales católicos y, en lo específico, de la Obra del Opus Dei. Por su parte, y a nivel más general, se señala la existencia de un gobierno colegiado para asegurar la variedad de puntos de vistas de la organización y para descomprimir el peso de la responsabilidad sobre el fracaso o éxito de las decisiones:

> "Una cosa que ha sido característica desde el comienzo, es la colegialidad en la toma de decisiones, que es una característica también muy heredada del modo de gobierno que tenía el Opus Dei: Josemaría quería un sistema colegiado. Entonces si la rectoría es integrada por diez personas, seis vicerrectores, el rector, una secretaría general y dos consejeros... entonces significa que hay 10 votos y todos los votos son iguales". (Directivo Académico)

Cabe señalar que a pesar de la inspiración del Opus Dei y de que muchos integrantes del gobierno universitario profesan y participan de esta obra, no existe una adscripción directa ni menos un control de ella sobre la toma de decisión. A pesar de lo anterior y para asegurar la continuidad de los valores institucionales se presenta una figura consultiva dentro del gobierno:

> "El Opus Dei no es parte del gobierno universitario, nosotros los mantenemos informados y lógicamente le dejamos espacio al vicario regional para ver si quiere decir algo, pero no son parte del gobierno… Los nombramientos de la junta son por 5 años, y en esa junta directiva no hay nadie que esté por el hecho de ser del Opus Dei, hay algunos que son del Opus Dei..., pero en el fondo el papel del Opus Dei en la universidad no es en el gobierno, sino en ayudar a vivificar cristianamente lo que se hace en la universidad". (Directivo Académico)

Por otro lado, una de las características del gobierno colegiado reside en la capacidad que posee para entregar la toma de decisión a un grupo amplio de personas. En opinión de los entrevistados la universidad posteriormente logra alcanzar niveles altos de desempeño gracias a este modelo de gobierno universitario:

> "Una fortaleza de nuestro proyecto institucional es que los distintos niveles de gobierno son colegiados. Incluso el rector de nuestra universidad no resuelve las cosas solo, no es la última palabra en ninguna decisión que se tome... Tiene un papel de liderazgo, de conducir el debate, de transmitir una visión, pero a la hora de decidir siempre hemos decidido de forma colegiada y eso ocurre tanto a nivel de la junta directiva de la universidad, como en el consejo de rectoría, como en las facultades". (Directivo Académico)

De esta forma, se distribuye la responsabilidad en espacios de mayor deliberación lo que otorga mayor estabilidad organizacional. Sin duda, la cultura institucional compartida es un factor que facilita los acuerdos internos, dado que, en opinión de los entrevistados, la mayoría de las decisiones llegan a un quorum casi completo:

> "...El gobierno colegiado evita que los errores se tomen de forma muy personal. Otra característica del buen gobierno y que ha sido una constante en nuestra historia es que no nos interesa penalizar demasiado los errores, porque en el fondo eso hace que la gente se inhiba y funcione sobre la base de una guía muy estricta. Preferimos que la gente se equivoque y aprenda, más que cosas perfectas de un primer momento, porque eso es imposible". (Directivo Académico)

Más allá de las bondades que presenta discursivamente el gobierno colegiado, es razonable considerar que una junta directiva compuesta por 10 miembros, junto con un consejo de rectoría y con diversos consejos de facultades pudo incrementar fuertemente los costos de coordinación y transacción, más aún para una joven institución. No obstante, el bajo volumen de académicos y profesionales facilitó la participación:

> "En los primeros tiempos éramos muy pocos profesores, ni siquiera había vicerrectores. Conocíamos a todos los profesores, entonces había una participación informal o no estructurada y muy viva, pero naturalmente con el paso de los años esto se ha ido estructurando e institucionalizando". (Fundador)

En este mismo sentido, el bajo volumen de la estructura organizacional producía que diversas autoridades integraran más de cuerpo colegiado cruzándose intereses y puntos de vistas entre instancias administrativas y académicas.

> "En los primeros tiempos había cierta confusión de la gente que estaba en el consejo de rectoría y en la junta directiva. Había personas que estaban en los dos órganos...". (Directivo Académico)

Por tanto, es posible inferir que, dado el éxito de esta primera etapa organizativa, en la práctica existió un fuerte liderazgo de los fundadores que ordenaron el gobierno universitario. De esta forma, se identifica una disyuntiva discursiva entre el ideario organizativo y su joven gobierno universitario. A pesar de esto, resultó positivo para la organización pues facilitó su funcionamiento inicial:

> "La Universidad tiene espíritus que transmiten desde los fundadores en adelante, hasta quienes hoy día han tomado el relevo. Eso para mí es crucial, es importante porque al final todos obedecemos a ese mismo propósito, a un mismo fin, a un mismo espíritu, a un mismo ideal, a un mismo ideario". (Directivo Académico)

4.2.2 Formalización y coordinación (2002-2007): Intento de Balance entre el liderazgo unipersonal y los cuerpos colegiados

El continuo funcionamiento del gobierno universitario permitió la generación de los ajustes pertinentes para su correcto desarrollo y la consecución de sus objetivos iniciales. El avance del gobierno institucional se plasmó gracias al balance entre el conocimiento académico y profesional que permitió el debate y la deliberación al interior de los órganos colegiados, logrando un criterio común en la toma de decisiones. Sin embargo, este proceso siguió siendo fuertemente liderado por rectoría de forma centralizada, pero con apertura y consulta a diferentes estamentos, según se señala durante las entrevistas:

> "En ese período el gobierno estaba muy concentrado en la rectoría, más concentrado que hoy día, obviamente en comparación con otras universidades. Hoy día, sigue estando súper centralizado, pero está mucho más descentralizado en términos relativos". (Directivo Académico)

Lo anterior es una expresión que se explica principalmente porque la organización nace con lineamientos claros y basados en fundamentos trascendentes que requieren lineamiento fuertes y menores costos de coordinación. En este sentido, no se busca necesariamente una democracia interna, lo que se traslada a la cultura institucional. De esto se afirma que:

> "Ahora lo que la universidad no tiene y que nunca ha querido tener es un sistema democrático, que en algunas universidades privadas prevalece… es la idea de que un decano o una facultad sea elegido por los profesores, y en ese sentido funcionamos más como una universidad americana, donde básicamente los decanos son seleccionados en procesos de búsqueda competitivos y la universidad pone al decano o a la persona que estima adecuada para liderar esa unidad...". (Directivo Académico)

Como se explicita en la frase anterior, la participación estamental no es un fin ni un medio para este proyecto académico, quizás porque su visión plasma el valor del trabajo bien hecho, definiendo tempranamente las funciones de cada actor universitario. Sin duda, esto facilitó su nacimiento y formación institucional en un contexto donde los académicos se dedican principalmente a enseñar e investigar, mientras los administrativos o profesionales se preocupan de la gestión institucional:

> "En la universidad los profesores están abocados a lo que hace un profesor, es decir, estudiar y enseñar, no están preocupados por la ampliación del campus; de que el próximo edificio sea para ellos o que se les reparta una torta más grande del presupuesto. No están en eso literalmente". (Directivo Académico)

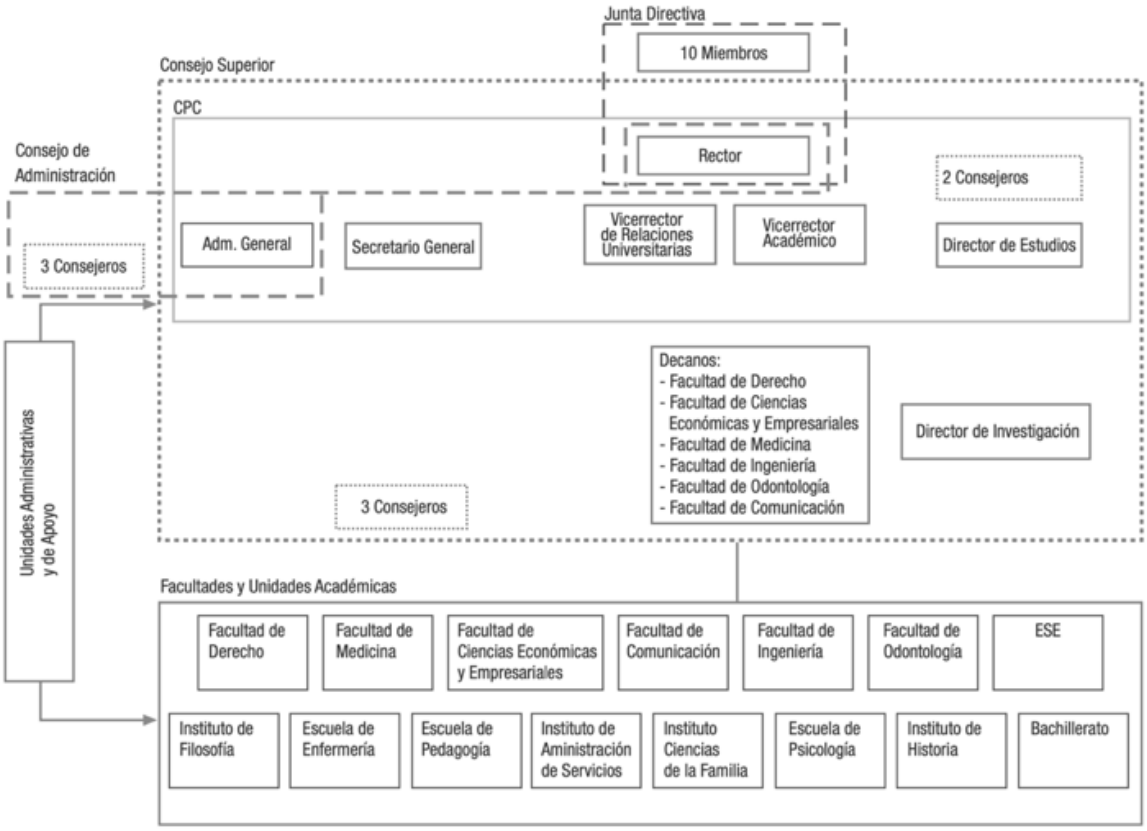
Por su parte, los entrevistados perciben como un valor la separación entre la universidad y grupos de interés político que pudiesen influir en el gobierno universitario. Se busca la despolitización en los procesos de toma de decisiones:

> "No hay en la universidad tampoco grandes referentes o personalidades del mundo político. En otras universidades tienes tipos que han sido ministros de Estado o que tienen un rol súper activo en los partidos políticos. Estoy pensando, por ejemplo, en la UDD y la UDI, siendo imposible que en la opinión pública no se genere una asociación entre esa universidad y el partido". (Directivo Académico)

En este sentido, busca diferenciarse de otras universidades tanto estatales como privadas, especialmente privadas independientes que fueron creadas en la misma época, al desvincularse de cualquier posible influencia política. No obstante, la vinculación con el mundo económico, político y social es fundamental para el desarrollo adaptativo de las universidades y el cumplimiento de su misión institucional. Por lo anterior, la UAndes incorpora en su Junta Directiva dos integrantes externos (de un total de diez) que cumplen este rol exclusivo en la institución y no están en funciones académicas o administrativas:

> "...Mirarse al ombligo puede ser completamente ajeno a la realidad del país y de lo que está pasando, en ese sentido la junta directiva juega un rol bien relevante con algunas personas externas que son de confianza que velan porque la misión institucional de la universidad se mantenga vigente." (Directivo Académico).

Figura 4.1: Organigrama Universidad de Los Andes 2007



Fuente: Informe de Autoevaluación Institucional 2007.

El gobierno universitario está compuesto por cuatro órganos: Junta Directiva, Consejo Superior, Comisión Permanente del Consejo Superior, Consejo de Administración. La Junta Directiva es el máximo órgano del gobierno universitario y está integrada por el Rector (Presidente) junto con diez académicos y profesionales que ejercen durante cinco años y pueden ser reelegidos. Los miembros de la Junta son académicos de la Universidad y personas que no trabajan en ella; esto con el propósito de balancear el conocimiento interno de la institución con la experiencia en otras áreas del quehacer nacional (Universidad de los Andes, 2007). La misma Junta Directiva selecciona sus miembros y sus principales funciones son:

a) Velar por el mantenimiento del espíritu que informa la Universidad y por la fiel observancia de sus Estatutos y reglamentos generales,
b) Nombrar y remover al Rector,
c) Nombrar, con consulta al Rector y a los consejeros, a los miembros de la Comisión Permanente del Consejo Superior.

d) Confirmar los nombramientos de Decanos y Directores de Extensión y de Investigación,
e) Aprobar la creación o supresión de Facultades, Escuelas, Institutos y Centros.

Por su parte, el Consejo Superior es una instancia estrictamente académica, integrado por el Rector, dos Vicerrectores, el Secretario General, el Director de Estudios, el Director de Investigación, el Administrador General, los Decanos de todas las Facultades y además de cinco Consejeros. Sus principales funciones son:

a) Solicitar a la Junta Directiva la creación o supresión de Facultades, Escuelas, Institutos y Centros
b) Crear, modificar o suprimir grados y títulos
c) Otorgar grados académicos y honoríficos, y
d) Dictar normas de orden disciplinario, señalando las autoridades encargadas de su aplicación.

En tanto, la Comisión Permanente del Consejo Superior es el órgano regular de gobierno de la Universidad. Está constituida por el Rector, Vicerrectores, Secretario General, Administrador General, Director de Estudios y dos Consejeros que son nombrados entre los cinco Consejeros miembros del Consejo Superior que no son decanos. La CPC, comúnmente denominada "Rectoría", actúa colegialmente y entrega lineamientos, determina las políticas y normativas institucionales y adopta las decisiones necesarias para el funcionamiento y desarrollo de la Universidad. Además, aprueba el presupuesto anual, es responsable del nombramiento y remoción de los miembros de los Consejos Académicos y de los Directores de las unidades de apoyo, y resuelve los asuntos generales de gobierno que no están reservados a otros organismos.

Por último, el Consejo de Administración es el órgano técnico que, junto al Administrador General, administra los bienes de la Universidad. Está constituido por el Rector, que lo preside, y por otros cuatro miembros nombrados por la Junta Directiva, uno de los cuales es el Administrador General. Al finalizar esta etapa organizativa, en el año 2007 la CNA, en el primer proceso de evaluación señala: "La Universidad presenta una estructura organizacional funcional a sus propósitos generales, sin embargo, se visualiza una gran concertación de las decisiones en un mismo grupo de personas". Esto último permite inferir que aún el gobierno universitario no lograba separar claramente las funciones de administración patrimonial, de la gestión académica y administrativa.

4.2.3 Consolidación y efectividad organizacional (2008-2020): Hacia un Gobierno Colegiado efectivo y funcional

El crecimiento de la organización y su ritmo de desarrollo incorpora nuevos desafíos al gobierno universitario. La toma de decisión, la vinculación con el contexto y la composición misma del gobierno universitario deben ajustarse a estos desafíos para poner la toma de decisiones a la altura de un proyecto exitoso. En este mismo sentido, la UAndes debía responder al cuestionamiento de la CNA en relación con la excesiva concentración de las decisiones en un reducido grupo.

Sobre esto, se reconoce que la expansión de la universidad supone un desafío para el gobierno, en tanto existen más unidades académicas, más estudiantes, académicos y personal administrativo, junto con un mayor presupuesto que administrar:

> "Cuando una institución es joven y trabaja con gente muy motivada, el gobierno universitario no es una variable muy complicada, pero en la medida que crece se necesitan mecanismos de gobierno mucho más sólidos, con pesos y contrapesos que a lo mejor no fueron necesarios en una primera etapa". (Directivo Administrativo)

De esta forma, la organización crece y se complejiza, logrando lo que los entrevistados denominan como una "sinfonía armónica":

> "La universidad toca con armonía una especie de sinfonía armónica, no hay una facultad que sea una isla u otra que sea impenetrable, otra que sea una maraña, otra que toque a destiempo... En ese sentido el rector como un director de orquesta logra hacer eso porque se ha ido armando un equipo humano, directivo, más maduro, con gente que viene de abajo, con incorporaciones de afuera, que ha vivido de joven el espíritu, que lo conoce muy bien… Eso facilita mucho el gobierno". (Directivo Académico)

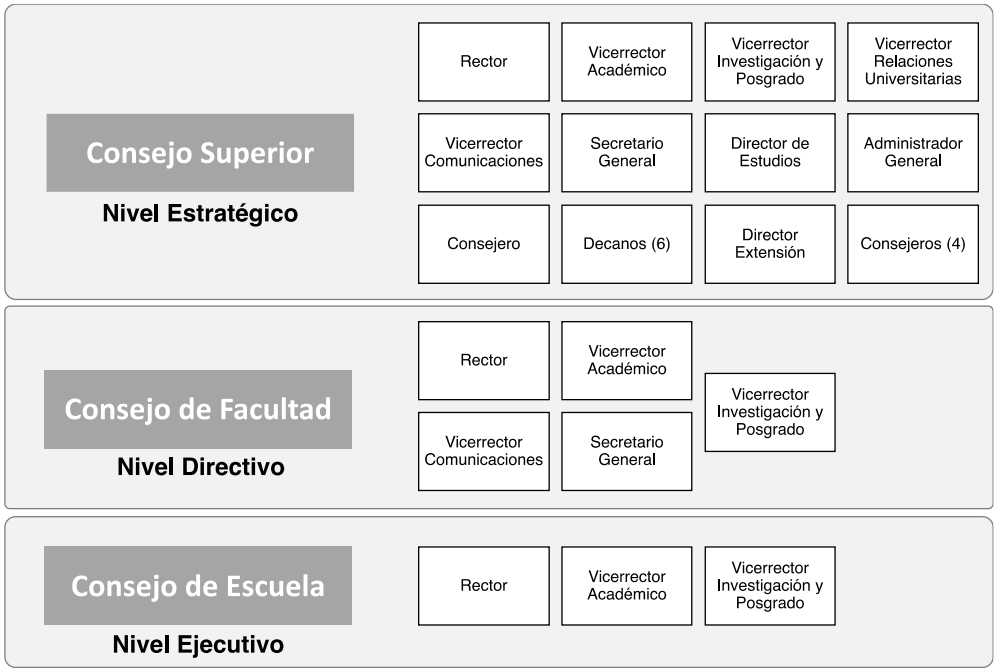
Asimismo, la UAndes declara que los integrantes del gobierno pasan por un riguroso proceso de selección, necesario para que un gobierno colegiado sea efectivo: "El ejercicio de la colegialidad supone ciertas cualidades en las personas que participan en las tareas de gobierno. Por eso, antes de designar a alguien para un puesto de gobierno o proceder a la provisión de cargos, se hace un largo estudio. Habitualmente, para que una persona se incorpore a un Consejo debe haber trabajado largo tiempo en la Universidad o, al menos, debe ser muy bien conocida por varios integrantes de la Rectoría, de modo que haya seguridad de que no sólo posee las dotes intelectuales, sino también las características personales que le permitirán trabajar colegialmente" (Universidad de los Andes, 2007: pág. 25).

Esto es posible también por la homogeneidad en el pensamiento y visión de todas las personas que componen la organización, centrándose estos en el desarrollo del proyecto académico y en la consecución de sus objetivos trascendentes. La cultura corporativa es de gran relevancia institucional y está reflejada en la estructura orgánica de la Universidad a través de la Dirección de Cultura Corporativa y Gestión del Cambio que tiene "una función permanente de comunicación, sensibilización y formación de las personas que conforman la comunidad universitaria, con el objeto de que la cultura UANDES se viva y proyecte en el tiempo" (Universidad de los Andes, 2012: pág. 73).

> "Por tanto es importante que ese ideario se mantenga en el tiempo, tenemos obviamente algunas cosas que nos ayudan más específicamente, por ejemplo, habrás visto en el organigrama de la universidad que sale una unidad que se llama Cultura Corporativa". (Directivo Académico)

Junto con lo anterior, la universidad comienza un proceso de formalización de los distintos órganos colegiados que integran el gobierno universitario. Así, define con mayor claridad las funciones, competencias y composición de los órganos de gobierno. En el siguiente esquema se observa el organigrama institucional del año 2012, diferenciando por niveles de competencia a nivel estratégico, directivo y ejecutivo:

Figura 4.2: Organigrama Institucional Universidad de Los Andes 2012

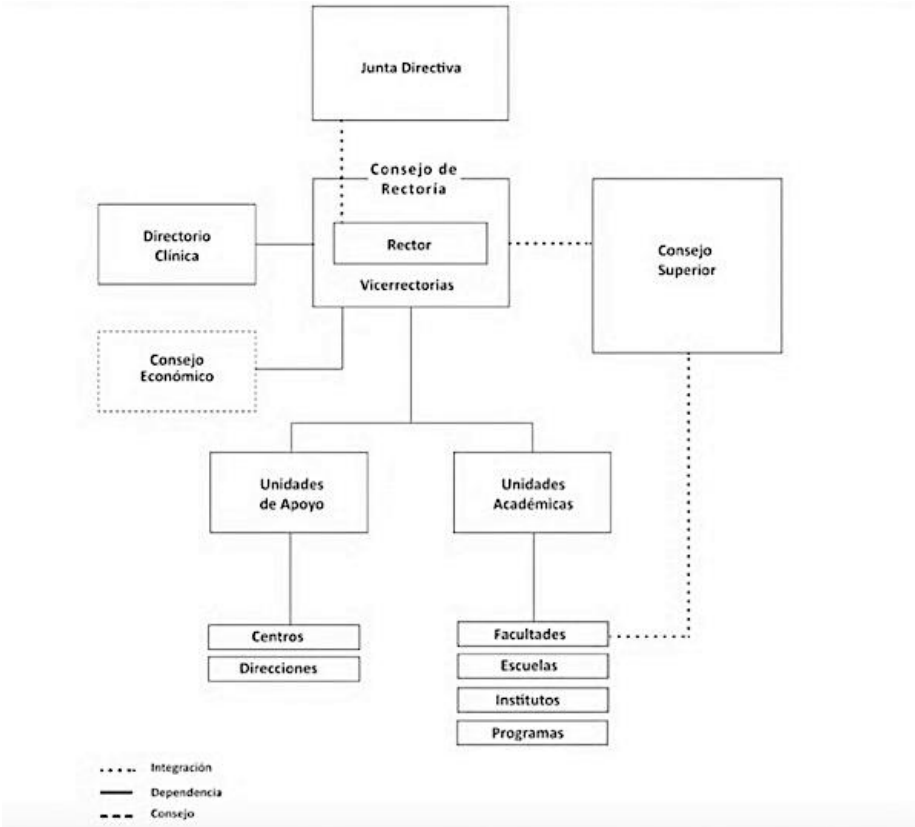


Fuente: Adaptación en base a Evaluación Institucional Universidad de Los Andes, 2012: pág. 79.

De esta forma, la CNA en el proceso del año 2012 concluye que esta cuenta con "una estructura organizacional que satisface los requerimientos y necesidades institucionales, advirtiéndose avances hacia un Sistema de Gobierno más participativo. Sin embargo, cabe señalar que los actuales estatutos se encuentran desactualizados, existe superposición entre las acciones de gestión, las de control, así como un débil funcionamiento de los órganos colegiados y poca participación del cuerpo académico" (Comisión Nacional de Acreditación, 2012: pág. 4). Por tanto, persisten observaciones sobre la superposición entre las acciones de control y de gestión. En los siguientes años, la UAndes desarrolla diversas acciones de mejora para revertir esa última observación. En tal sentido, la principal reforma realizada fue la separación del cargo de Presidente de la Junta Directiva ejercido por el Rector, junto con la actualización de los estatutos, el fortalecimiento de los órganos colegiados y la integración de los docentes a las definiciones de políticas y estrategias de la Universidad (Universidad de los Andes, 2017). Esto significó que la CNA en el proceso del año 2017 afirmará lo siguiente: "Existen diversos mecanismos para resguardar la coherencia de las decisiones con los propósitos institucionales, así como para verificar el cumplimiento de estos. La universidad declara que ha adoptado un modelo de gobierno "colegiado" en la medida que las decisiones nunca dependen de una sola persona. La estructura a la luz de los resultados y avances en el periodo que abarca la evaluación, es funcional a los propósitos institucionales" (Comisión Nacional de Acreditación, 2017: pág. 3). Así, la UAndes logra por primera vez que la CNA reconociera que su modelo de gobierno colegiado ha sido efectivo para el desarrollo de un proyecto académico más completo y complejo.

En la siguiente figura se presenta el organigrama institucional del año 2017 donde es posible observar una serie de cambios o actualizaciones aprobadas por la Junta Directiva en mayo de 2017. Por ejemplo, cambian los nombres Comisión Permanente del Consejo Superior, que ahora se llama Consejo de Rectoría; Director de Estudios, que ahora se llama Vicerrector de Alumnos; Administrador General, que ahora se llama Vicerrector Económico; Consejo de Administración, que ahora se llama Consejo Económico (Universidad de Los Andes, 2017). Aparece también por primera vez en el organigrama el Directorio de la Clínica con la naturaleza de órgano de gobierno presidido por el Rector.

Figura 4.3: Organigrama Institucional Universidad de Los Andes 2017



Fuente: Informe de Evaluación Institucional Universidad de Los Andes, 2017: pág. 47.

Por último, es interesante mencionar que la Federación de Estudiantes de la UAndes se conformó en el año 2012, luego que la Junta directiva aprobara el "reglamento general sobre asociaciones estudiantiles", normativa que consagró la representación estudiantil a través de centros de alumnos por carrera y de una federación de estudiantes a nivel de la universidad, ambas entidades elegidas por sufragio universal. El Presidente de la Federación de estudiantes tiene participación y derecho a voz en el Consejo Superior (Universidad de los Andes, 2012).

4.3 Modelo de Negocios Sustentable: Racionalización del gasto para vivir, Endowment y donaciones para expandir

El modelo de negocios para el nacimiento y formación de la UAndes fue diseñado con el propósito de financiar un proyecto de universidad completa y compleja. En este sentido, sus principales vías de financiamiento fueron los aranceles pagados por las familias de sus alumnos y las donaciones privadas. Esto último, a diferencia de la mayoría de las UPI,

les permitió prescindir de inmobiliarias relaciones para acceder a préstamos bancarios. Más tarde, en su fase de formalización y coordinación el modelo de negocios debió considerar una fuerte inversión en infraestructura lo que fue posible gracias a su sistema de Endowment. Por último, en su fase de consolidación y efectividad organizacional la UAndes debió tomar decisiones difíciles para mantener su autonomía e independencia financiera.

4.3.1 Nacimiento y formación (1990-2001): Donaciones y prescindencia de inmobiliarias relacionadas

En los apartados anteriores se describe y analiza cómo la Universidad de los Andes capta, escoge y gestiona los recursos humanos y el talento que requiere para la realización de sus objetivos institucionales. No obstante, para alcanzar dichos propósitos debe contar con estabilidad financiera, lo que es reconocido por la literatura como un factor crítico para la consolidación y efectividad organizacional. En este sentido, el modelo de negocios de la UAndes no tiene como punto de partida una claridad absoluta de los mecanismos por los cuales recaudará recursos financieros, pero si cuenta con objetivos claros y estratégicos. Lo anterior es explicado de la siguiente forma:

> "Sabíamos que los recursos económicos de alguna manera y con bastante fe y espíritu, iban a aparecer. Y no es que estuviera el cheque firmado para cambiarlo por un laboratorio o para abrir medicina o para hacer una clínica, no, eso nunca fue así. Había mucha claridad de lo que había que hacer ¿Es importante? ¡Hagámoslo!". (Directivo Académico)

Sobre aspectos más estructurales, se hace referencia a modelos de negocios extranjeros, específicamente observan el sistema norteamericano. Los fundadores de la universidad diseñan este modelo en base a su propia experiencia como académicos universitarios y gracias a visitas a universidades nacionales e internacionales. Sobre lo anterior se señala que:

> "En términos administrativos y financieros la universidad es mucho más norteamericana, en el sentido que se estudia cada proyecto o nueva idea. La decisión primero es académica, luego financiera donde se analizan los costos mínimos que se deben asumir". (Fundadora)

Por su parte, es necesario recordar que el marco normativo de la época no considera ningún aporte estatal para las jóvenes UPI. Por tanto, la UAndes inicia sus actividades académicas gracias al aporte de sus fundadores y de diversas redes empresariales. Así las

donaciones de los fundadores, benefactores privados y eclesiásticos serán la principal vía de ingresos:

> "Si, desde el comienzo entre los fundadores de la universidad estuvieron destacados empresarios que, por una parte, con mucha generosidad, aportaron recursos y lo han seguido haciendo a lo largo desde ya tres décadas". (Fundador)

En este sentido, las donaciones se convierten en uno de los aspectos centrales de su modelo de negocios. Por ejemplo, la donación del terreno para la construcción del campus en San Carlos de Apoquindo fue clave para imprimir un sello característico a la universidad:

> "Las donaciones sin duda han sido una palanca clave para dar saltos discretos, por ejemplo, entiendo que el campus se compró con una donación indirecta del mismo Monseñor Valech que era el dueño de todos esos terrenos y entiendo que fijó un precio que era un regalo. Por otra parte, un grupo de la asociación de amigos Juan Ruiz Tagle, Eduardo Fernández y Matías Izquierdo, alguno de ellos también fundadores de la universidad, donaron el terreno para la clínica, no sé si el 100%. Así que estos saltos discretos por lo menos en términos de infraestructura se explican por las donaciones". (Fundador)

La ubicación del único campus universitario en un exclusivo barrio de la capital determinará un grupo objetivo de estudiantes con alta capacidad de pago, provenientes principalmente de colegios particulares pagados. Junto con las donaciones el pago de aranceles será la principal vía de ingresos para gastos corrientes y caracterizará un modelo de negocios con uno de los aranceles más altos del país.

> "La Universidad de Los Andes tiene la política de no ser nunca la más cara, pudiendo serlo... Pero es una universidad cara en el sistema nacional lo que te permite financiar un estándar mucho más alto". (Directivo Académico)

En el espíritu de la universidad prevalece el sentido de la obra cristiana y su aporte a la sociedad, por tanto, conseguir grandes flujos de liquidez a través de altos aranceles e importantes donaciones sustenta sus expectativas trascendentes. Aún así, la institución tempranamente recibe críticas por su modelo económico y el uso de sus excedentes. Sin embargo, gracias a las donaciones, la universidad logra prescindir de las inmobiliarias relacionadas que utilizó una mayoría de las UPI para subsistir durante sus primeros años:

> "Esta institución desde su fundación es una corporación sin fines de lucro y nunca fuimos sospechosos de tal cosa. Nunca le pagamos arriendo a nadie, siempre el único dueño de los terrenos y de sus edificios fue la propia universidad, todos los recursos que se generaron aquí nunca se usaron para repartición de utilidades porque no tenemos socios...

> Todo se ha reinvertido internamente, todo se ha usado para construir edificios y para atraer más y mejores profesores". (Directivo Académico)

De esta manera se instala en el discurso que el modelo de negocios se sustenta en la búsqueda de eficiencia y generación de excedentes bajo un imperativo ético. Por tanto, la transparencia o accountability es parte de la misión institucional y es propiciado para sostener una amplia red de benefactores. En otras palabras, el modelo de negocio asume responsabilidades legales, morales y sociales:

> "Todo lo que obtenemos lo reinvertimos... porque como dice el donante: Parece que aquí mi plata está bien usada, hay edificios, bibliotecas, tecnologías y jardines. Y el que tenga alguna duda respecto del lucro dice: Parece que aquí realmente la plata se invierte porque la calidad es buena, los profesores son buenos, no son profesores taxis, no son profesores por hora, no son profesores para la tele o que vienen a hacer una clase y después no vienen más". (Directivo Académico)

Este modelo de negocios permitió sustentar una ambiciosa etapa de nacimiento y formación que le permitió llegar al año 2001 con la obtención la plena autonomía institucional. Así la UAndes se instala en el sistema de ES chileno como una institución de élite, con la firme determinación de avanzar hacia la complejidad.

4.3.2 Formalización y coordinación (2001-2007): El Endowment y su impacto en el desarrollo de la infraestructura

El modelo de negocios basado principalmente en el pago de aranceles y donaciones privadas requiere altos niveles de transparencia, por tanto, cada decisión debe ser bien analizada, buscando la mayor efectividad y eficiencia posible. No obstante, este análisis financiero-académico debe considerar distintas dimensiones:

> "Evidentemente se hace una cierta evaluación social del impacto de un proyecto, entonces hemos creado una especie de comité de *brainstorming*, en el cual están los de la idea, rectoría, vicerrectoría económica, etc. En el fondo de ese análisis se analizan las distintas posibilidades de financiamiento que tiene un proyecto". (Directivo Administrativo)

Se genera de esta forma un equilibrio entre el propósito académico y su viabilidad financiera. Otro mecanismo que facilitó la formalización y coordinación institucional fue la implementación de sistemas computacionales de control de gestión y control financiero que permitieron la administración eficaz de los diferentes recursos. Esto fue un

importante mecanismo que permitió reducir la complejidad creciente de una institución que comenzó a administrar cada vez más recursos:

> "El secretario general de esos años tenía una mente decididamente empresarial, de gestión, yo trabajaba muy cerca de él y empujó mucho la profesionalización de la gestión y la planificación estratégica... La adquisición de este software significó esfuerzos institucionales muy importantes, desde el punto de vista económico, desde el punto de vista organizacional, desde el punto de vista cultural, que a mi modo de ver marcaron un antes y un después". (Directivo Académico)

Así también otro factor que aportó estabilidad al modelo de negocios fue la institucionalización del sistema de donaciones, comenzando a utilizarse el endowment, es decir, los recursos que ingresan por esta vía se resguardan en un fondo común, y a través de diferentes instrumentos se buscó la obtención de rentabilidad positiva. De esta forma se resguarda la estabilidad y sustentabilidad del modelo de donaciones, describiéndolo de la siguiente manera:

> "Se crearon desde la fundación de la universidad tres proyectos de endowment con el mismo espíritu de Estados Unidos. Es decir, todo lo que se recibe no se toca y van al Endowment. Por tanto, solo se usa su rendimiento anual para fomentar principalmente la investigación". (Directivo Académico)

El endowment estuvo orientado a un fondo de ayuda a la investigación, a becas para estudiantes y al desarrollo de infraestructura. Respecto de esto último, la universidad diseñó un Master Plan del campus que contempló la construcción de bibliotecas, de la Escuela de Negocios de Posgrado, la clínica universitaria y equipamiento general. Esta planificación también consideró obtención de recursos a través de créditos externos que fueron pagados con las rentabilidades que generaban las donaciones: "La Universidad ha mantenido una política de moderado endeudamiento, traducida en el uso exclusivo de los créditos hipotecarios imprescindibles para el desarrollo material del Campus. Esos créditos son atendidos con donaciones. En la actualidad (2007) mantiene tres créditos de largo plazo con el sistema bancario para financiar la construcción de la Biblioteca, la compra de terreno del edificio de la Clínica Universitaria y la construcción de la Escuela de Negocios" (Universidad de los Andes, 2007: pág. 50).

Finalmente, el endowment también contempló recursos para becas de aranceles para postulantes de bajos recursos, o bien estudiantes regulares que han caído en incapacidad de pago y requieren continuar sus estudios:

> "Existe una beca socioeconómica. Desde la fundación de la universidad está el interés de que cualquier persona que tenga las condiciones intelectuales para estudiar acá si no dispone de los recursos, nosotros podamos ayudarlo". (Directivo Administrativo)

A continuación, se presenta el detalle del uso de las donaciones en el periodo 2002-2006, destacando un importante incremento del volumen de las donaciones y su mayor distribución para la construcción de la clínica universitaria y la sede del ESE.

Tabla 4.4: Uso de Donaciones para periodo 2002- 2006[1]

Ítem	2002	2003	2004	2005	2006
Campus	1.115.381	1.178.014	575.662	408.126	433.119
Biblioteca	1.369.349	235.910	345.264	525.250	19.000
FAI	0	64.206	27.000	135.211	99.560
Equipamiento	19.896	0	0	0	0
Fondo de Becas	425.716	246.223	141.276	89.318	307.297
Sede ESE	25.000	26.963	839.217	1.475.882	1 .403.813
Clínica	0	0	600.000	812.000	2.084.918
Otros	82.638	33.906	102.529	203.581	828.129
Total	3.037.980	1.785.222	2.630.948	3.649.368	5.175.836

Fuente: Elaboración propia en base a Informe de Evaluación Institucional Universidad de Los Andes, 2007.

De esta forma, el modelo de negocios entra en una fase funcional y virtuosa que es capaz de dar sustentabilidad al proyecto universitario permitiendo, por ejemplo, reducir las tasas de deserción por incapacidad de pago y fomentar la investigación e innovación, entre otros. Esto se tradujo en que el ejercicio presupuestario del año 2006, después de las donaciones, presentó un excedente del 44,6% (Universidad de los Andes, 2007).

No obstante, lo anterior, la CNA en el año 2007 afirmó lo siguiente: "La universidad cuenta con políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad en cuanto a los recursos financieros, físicos y didácticos, como consecuencia de una alta capacidad de captación de donaciones. No ocurre lo mismo respecto a la gestión y promoción de los recursos humanos" (Comisión Nacional de Acreditación, 2007: pág. 3). Por tanto, la fase organizativa de formalización y coordinación institucional finalizó con el importante desafío de contar con un modelo de negocios que no solo contribuya al crecimiento de su

[1] Cifras en millones de pesos chilenos.

infraestructura, sino también que impacte la gestión y captación del talento académico y profesional.

4.3.3 Consolidación y efectividad organizacional (2008-2020): Hacía un modelo de negocios autónomo y sustentable

En esta fase de desarrollo organizativo se comienzan a observar los resultados de los esfuerzos realizados consistentemente en las fases de nacimiento y formalización. En términos generales, la universidad hizo importantes esfuerzos de sustentabilidad económica para su proyecto institucional a través de donaciones, créditos y pago de aranceles. Esto le permitirá hacer importantes avances en infraestructura como fue la construcción de su propia clínica universitaria en 2014. No obstante, existen influencias externas que ponen en cuestión ciertos fundamentos del modelo de negocios, debiendo tomar decisiones complejas que tuvieron implicancias estructurales y valóricas.

Por un parte, es la política de gratuidad universitaria, implementada a partir de 2016, destinada al financiamiento del total del arancel regulado, fijado por la autoridad pública y en beneficio de los estudiantes provenientes de los 6 primeros deciles de la población. Esto fue un motivo de deliberación en todos los estamentos, donde se analizó el riesgo de perder grados de autonomía institucional frente a una mayor dependencia económica del Estado. En tal sentido, la UAndes decide no ingresar al sistema de gratuidad universitaria para no arriesgar el desarrollo de su proyecto académico, frente a las restricciones presupuestarias que supone la aplicación de aranceles referenciales:

> "Nosotros decidimos no entrar a la gratuidad porque vimos hace 5 años que los aranceles regulados no iban a financiar lo que queríamos hacer y entonces preferimos y optamos por mantenernos al margen, y por hacer un esfuerzo muy potente por conseguir recursos para becas, de manera tal que nadie que quiera estudiar en la universidad se quedara fuera por razones económicas… teníamos que garantizar los recursos necesarios para desarrollar nuestro proyecto y la gratuidad para nosotros era un problema". (Directivo Académico)

No obstante, esta decisión distanció el proyecto universitario de las instituciones más tradicionales de país y de las UPI de inspiración cristiana, que rápidamente adscribieron al sistema de gratuidad. Por primera vez la UAndes tomaba una decisión divergente con el sistema de educación superior chileno:

> "Me parece bastante clave para poder mantener el proyecto universitario no ingresar a la gratuidad, no obstante, fue una decisión bien difícil, sobre todo en una universidad de inspiración cristiana, más aún cuando entra la U. Católica, la U. Alberto Hurtado y la U. Silva Henríquez. Entonces fue complejo porque podrían decir 'bueno, señores, dónde está la caridad cristiana para que otra gente pobre estudie aquí'. (Directivo Académico)

Ese mismo año se eliminó el AFI, política pública que consistía en entregar recursos a las instituciones de educación superior que matriculen en primer año a los mejores 27.500 puntajes de la PSU. Al respecto, la universidad señalaba: "El AFI ha sido una importante fuente de recursos. Sin embargo, la modificación introducida en la Ley de Presupuesto 2016, hizo disminuir sustancialmente este aporte y, se espera que sea eliminado totalmente a partir del 2017" (Universidad de los Andes, 2017: pág. 105). A continuación, se presenta la evolución de este aporte durante los últimos seis años:

Tabla 4.5: Aporte Fiscal Indirecto periodo 2011-2016

Ítem	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2011 vs 2016**
$ Miles	675.054	695.231	782.913	905.172	971.304	460.234	-32%
Alumnos	754	834	863	971	1.033	969	29%

Fuente: Elaboración propia en base a Informe de Evaluación Institucional Universidad de Los Andes, 2017.

Por otra parte, la CNA en el proceso de autoevaluación del año 2013, había formulado la siguiente observación: "La institución presenta favorables indicadores de liquidez y endeudamiento, así como excedentes en los periodos revisados. Sin perjuicio de lo anterior, al excluir las donaciones del análisis, los resultados operacionales y del ejercicio son negativos, lo que indica una alta dependencia institucional de tales cesiones. Resulta preocupante el que la Universidad no pueda sustentar con su flujo operacional ordinario el eventual servicio de la deuda existente, así como tampoco cubrir las necesidades de su plan de desarrollo". Tal como señalan los datos, no es solo la universidad que más donaciones recibe, sino que proporcionalmente es también la institución que más depende de éstas:

Tabla 4.6: Donaciones respecto a ingresos totales en UPI 2011-2019

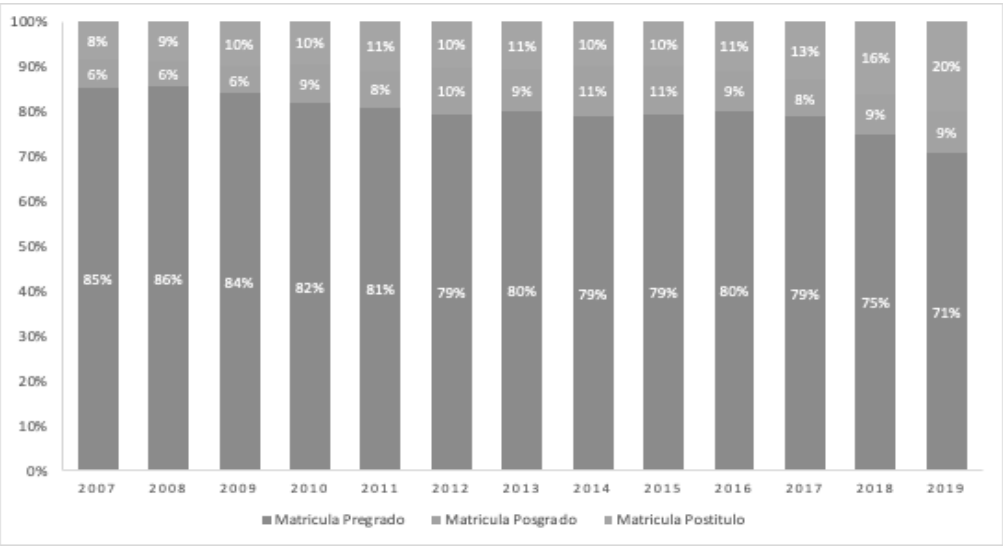
Posición	Institución	Porcentaje
1	U. de Los Andes	12,98%
2	U. Adventista de Chile	2,71%
3	U. de Las Américas	2,45%
4	U. Alberto Hurtado	2,36%
5	U. Diego Portales	2,31%
6	U. Miguel de Cervantes	2,00%
7	U. del Desarrollo	1,84%
8	U. UCINF	1,52%
9	U. Finis Terrae	1,29%
10	U. Gabriela Mistral	0,36%

Fuente: Elaboración propia en base a datos SIES.

Por otra parte, los entrevistados señalan que se han desarrollado otras fuentes de ingresos que permiten diversificar la dependencia económica de los aranceles de pregrado. De esta forma, han fortalecido el área de postgrado y formación continua para obtener mayores ingresos que se puedan reinvertir:

> "...El rector está empujando muy decididamente para que los ingresos que corresponden al posgrado crezcan con relación al pregrado, es decir, que sea una universidad que no apoye su financiamiento tanto en los alumnos de pregrado y más en los alumnos de posgrado. Es interesante esta idea, porque hay una razón estratégica y otra ética: la ética es no hacer pesar tanto en el alumno de pregrado y su familia con respecto al costo de la educación y en cambio, trasladarlo a adultos que disponen de sus propios dineros...". (Directivo Académico)

Gráfico 4.7: Matrícula UAndes según de grado académico 2007-2019



Fuente: Elaboración Propia en base a Índices CNED.

En este sentido, en el gráfico anterior se observa la proporción total de estudiantes de posgrado y postítulos pasa de 16% en 2007 a 29% en 2019. Asimismo, la universidad aumenta su oferta total en un 238% durante este mismo periodo, pasando de ofrecer 55 a 186 programas de postgrado y postítulos.

Igualmente, los postgrados y postítulos están menos regulados por la CNA, lo que permite mayor libertad y autonomía tanto académica como económica para desarrollar nuevos programas:

> "El posgrado está mucho menos afecto a las regulaciones estatales y, por lo tanto, tu fuente de ingresos es mucho más estable en el posgrado que en el pregrado… pero todavía no es una realidad, ha crecido por supuesto, pero todavía es limitado". (Directivo Administrativo)

En esta fase de consolidación y efectividad organizacional, las donaciones se incrementan y se mantiene el sistema de endowment y se formalizan otras fuentes de donaciones. Así, la universidad crea la Unidad de Avance Institucional que desarrolla principalmente tres fórmulas de ingresos. La primera es conseguir aportes de los egresados:

> "Hoy día tenemos más o menos el 10% de nuestros Alumnis que están donando a la universidad, gente que dona 1 UF[2] o ½ UF y que con esas platas financiamos becas. En el fondo creemos que, si somos una institución sin fines de lucro, es lógico que la gente nos quiera ayudar". (Directivo Administrativo)

La segunda vía de ingresos que fomenta la Unidad de Avance Institucional es la obtención de recursos para investigación aplicada, principalmente para el área de ciencias y medicina.

> "La Unidad de Avance Institucional justamente se dedica a buscar, hacer una especie de *Joint Venture* entre un proyecto de la universidad liderado por un académico y una institución de fuera, ya sea fundación, ONG o empresa lucrativa". (Directivo Administrativo)

Finalmente se institucionaliza de manera más seria y orgánica la Asociación de Amigos, los cuales a su vez utilizan sus redes para hacer difusión del proyecto universitario y dar a conocer los diferentes proyectos a los cuales pueden aportar:

> "Se constituyó una Asociación de Amigos de la universidad que buscó y procuró obtener donaciones para contribuir al crecimiento de la universidad. Ahora bien, todo esto

[2] Siglas de Unidad de Fomento, unidad de cuenta usada en Chile y reajustable de acuerdo con la inflación.

también fue facilitado por la ley de donaciones, donde existe el beneficio de descontar impuestos por las donaciones que se efectúen." (Fundador)

Luego de los primeros 25 años de desarrollo organizacional la UAndes logra consolidar un exitoso modelo de negocios que le permitió posicionarse frente al Estado y el mercado como una institucional de excelencia. En efecto, la CNA en 2017 afirmó lo siguiente: "El resultado operacional en 2016 fue negativo, no obstante, los indicadores de liquidez, crecimiento de ingresos y factores de riesgo son favorables, por lo que la proyección presupuestaria en dos o tres años se tornaría positiva. La universidad ha podido enfrentar importantes proyectos de inversión con flujo operacional y donaciones, logrando absorber la baja del AFI con un ajuste de gastos que no afecta lo académico y con un endeudamiento moderado" (Comisión Nacional de Acreditación, 2017: pág. 5).

4.4 Reconocimiento Público y Estatus de Mercado: Expresión del trabajo bien hecho como aporte a la sociedad chilena

Se observa muy tempranamente que los fundadores de la UAndes tienen aspiraciones de ser un proyecto trascendente y, para lograrlo, deben dar claras señales de la seriedad de su compromiso institucional. La UAndes, en su fase de nacimiento y formación, comienza a acumular capital reputacional gracias a sus fundadores que fueron connotados empresarios y académicos universitarios con estudios de postgrados en el extranjero. Luego en su fase de formalización y coordinación apuesta por mayor selectividad como señal de prestigio para el mercado. Finalmente, en su fase de consolidación y efectividad organizacional la UAndes logra una alta convergencia con la tradición universitaria fortaleciendo su reconocimiento público y el de las universidad estatales y privadas más antiguas del país.

4.4.1 Nacimiento y formación (1990-2001): El rol de los fundadores y del Opus Dei en la acumulación de capital reputacional

Adicionalmente, la fuerte vinculación con la obra del Opus Dei también contribuyó a su posicionamiento inicial, dado que esta institución poseía una amplia red internacional

compuesta de universidades, institutos y colegios de reconocido prestigio como la Universidad de Navarra o el IESE Business School en Barcelona.

Por otra parte, esta nueva institución observó a las mejores universidades del mundo y de Chile para el diseño de su propio proyecto institucional. De esta forma, tomó áreas, dimensiones e ideas de desarrollo para transformarse en un mejor proyecto educativo.

> "Nunca hemos tenido un modelo específico. Nosotros no queremos ser Yale, Harvard, la Chile, etc. Más bien, siempre digo que queremos ser el mejor proyecto universitario para nuestros alumnos, para nuestros profesores, para nuestros apoderados". (Directivo Académico)

Lo anterior es coherente con sus propios valores o sellos institucionales como el amor al trabajo bien hecho, que inspira una cultura sostenida de excelencia y calidad en todos los niveles de desarrollo organizacional. Más aún cuando las jóvenes UPI deben atraer alumnos talentosos en un sistema con fuertes asimetrías de información, es relevante establecer claras señales sobre esta cultura institucional. En tal sentido, el vínculo con el Opus Dei ayudó a difundir los valores del nuevo proyecto académico:

> "Evidentemente la calidad del proyecto varía de unidad académica a unidad académica, en el pasado fue distinto porque mucha gente apostó tal vez por la universidad por ciertas personas y.… también ayudó la cultura y la vinculación con el Opus Dei, porque ese respaldo también ayudó en cómo la gente miró el proyecto". (Directivo Académico)

A nivel general, el sentido del trabajo, el esfuerzo y la calidad de los resultados es el ideal sobre el cual la universidad construye su estatus, poniendo el prestigio como una expresión humana y trascendente:

> "El fundador del Opus Dei, San Josemaría decía lo siguiente: "se trata de alcanzar el máximo prestigio profesional para poner a Cristo en la punta", eso vale para cada miembro del Opus Dei y vale para mucha gente que empatiza con esta idea de ser el mejor profesional posible para llegar lo más lejos posible, porque llegando lejos uno lleva a Cristo consigo, qué es lo que al final importa". (Directiva Administrativa)

Esta cultura institucional será la movilizadora de cada paso que dan sus fundadores entre 1991 y 2001. Durante estos primeros 10 años, la UAndes avanza sostenidamente en el desarrollo de un plan con proyección de alta complejidad. Esto entrega señales de seriedad e inserta y la en el sistema de educación superior con recelo, pero con altas expectativas de sus pares.

Un importante hito que aportó a la acumulación de capital reputacional fue la inauguración de la Facultad de Medicina al segundo año de su fundación, transformándose en la primera UPI que abre una carrera de mayor complejidad, carrera

reservada hasta esa fecha solo para universidades creadas antes de 1980. Junto con lo anterior, en 1994 se transformó en la primera UPI que abre un Doctorado en convenio con la Universidad de Navarra y luego en 1996 se traslada a su nuevo Campus en San Carlos de Apoquindo.

En 2001, como se señala más arriba, la UAndes obtiene su plena autonomía reconocida por parte del Ministerio de Educación, quien reconoce que las carreras profesionales de Derecho, Ingeniería Comercial y Pedagogía Básica cumplieron con los requisitos necesarios para otorgarse independientemente, conforme lo habían certificado la Universidad Católica de Chile, la Universidad de Chile y la Universidad Católica de la Santísima Concepción en su calidad de entidades examinadoras. Con este importante reconocimiento en el sistema universitario chileno, iniciará un proceso de estabilización de su capital reputacional y de prestigio.

4.4.2 Formalización y coordinación (2002-2007): La Selectividad como señal de Prestigio para el Mercado

Durante los cinco años que conforman el periodo de la estabilidad del capital de prestigio institucional, la UAndes avanza decididamente en acreditar la calidad de sus procesos académicos. En tal sentido, la Facultad de Medicina se incorpora en el año 2003 a la Asociación de Facultades de Medicina de Chile, convirtiéndose en la primera facultad privada independiente que inicia la acreditación de sus postítulos. Adicionalmente, la Facultad de Derecho acredita su programa de Doctorado en Derecho ante la Comisión Nacional de Acreditación de Postgrado.

Por otra parte, los primeros egresados de la carrera de Medicina prontamente se sitúan en los primeros lugares del EUNACOM. En la siguiente tabla se puede observar que en promedio la Universidad de Los Andes se sitúa en el segundo lugar durante los años 2003-2007, antecedida por la Universidad Católica de Chile.

Tabla 4.7: Resultados prueba ENACOM 2003-2007

Universidad	2003	2004	2005	2006	2007	Promedio
U. Católica de Chile	69,54	73,53	71,63	71,64	69,49	71,17
U. de Los Andes	62,54	68,34	70,26	65,85	69,41	67,28
U. de Chile	61,92	65,12	65,07	65,06	64,98	64,43
U. de Valparaíso	63,94	61,11	63,95	61,91	64,62	63,11
U. Andrés Bello					62,60	62,60
U. Austral de Chile	57,8	57,82	60,8	67,14	64,31	61,57
U. de Antofagasta	65,54	62,37	62,75	58,03	58,87	61,51
U. de Concepción	62,19	61,95	60,21	59,59	60,87	60,96
U. de Santiago	60,58	57,13	57,4	65,02	64,29	60,88

Fuente: EUNACOM, 2020

Asimismo, es importante mencionar que la UAndes diseña un exigente proceso de selección con el fin de atraer los mejores puntajes de la PSU. Así en el 2005 y 2006 los promedios ponderados se mantienen sobre los 635 puntos, posicionando a la institución como una de las UPI más selectivas del sistema de educación superior. En efecto, esto es muy relevante, dado que "…las instituciones que gozan de menor y mayor prestigio corresponden, efectivamente, a aquellas con los niveles más bajos y altos de selectividad, respectivamente." (Brunner y Uribe, 2007: pág. 222). Así, se puede inferir que esta universidad lograba, en esta fase organizacional, transmitir al mercado señales de calidad a través de su nivel de selectividad y de sus resultados en el EUNACOM.

Por lo anterior, existía bastante confianza institucional sobre la calidad de sus procesos internos, lo que motivó a la Universidad a participar voluntariamente del proceso de autoevaluación institucional para obtener el reconocimiento de la CNA. Así, la UAndes es acreditada por 5 años en las áreas de gestión institucional y docencia conducente a título, posicionándose entre las 3 UPI con mejor desempeño.

En este proceso fue reconocida por la CNA como una "institución que cuenta con una misión y propósitos claramente definidos. El principal propósito de la institución es la búsqueda de la excelencia a través del trabajo bien realizado. Los esfuerzos en esta dirección son ciertos, notables y evidencian un alto compromiso con la exigencia académica. Sin perjuicio de que se trata de una institución joven y emergente, en su accionar se evidencia un claro sello de calidad".

4.4.3 Consolidación y efectividad organizacional (2008-2020): La Convergencia con la tradición como señal de prestigio

Durante este periodo el sistema de educación superior comenzará a disponer de mayores herramientas para enviar señales de excelencia al mercado y al Estado. Luego de superada la autonomía institucional, fue el proceso voluntario de acreditación la herramienta más poderosa para confirmar la calidad de sus procesos internos y validarlos externamente. Sin embargo, la UAndes seguirá avanzando decididamente en otros mecanismos que colaboren en la acumulación de capital reputacional y prestigio. Primero, en 2011 ingresa voluntariamente el SUA, diseñado e implementado por el Departamento de Evaluación, Medición y Registro Educacional de la Universidad de Chile. De esta forma, deja en manos de un tercero la selección de sus estudiantes, enviando una fuerte señal de transparencia y confianza respecto de sus anteriores procesos de admisión. En efecto, en el proceso de admisión 2012 la UAndes mantiene su posición entre las universidades más selectivas del país:

Tabla 4.8: Puntaje Ponderado PSU año 2012

Posición	Institución	Puntaje Promedio
1	Universidad Católica de Chile	694
2	Universidad de Chile	691
3	Universidad de los Andes	657
4	Universidad Adolfo Ibáñez	656
5	Universidad de Santiago de Chile	633

Fuente: DEMRE, 2012.

Segundo, en 2012 se presenta por segunda vez al proceso de acreditación institucional. En esta oportunidad mantiene 5 años de acreditación en las dimensiones obligatorias de Gestión Institucional, Docencia de Pregrado y Vinculación con el Medio. No obstante, no logra acreditar la dimensión de Investigación y Docencia de Postgrado. Aún así se mantiene al interior de las mejores UPI del sistema nacional de ES. Tercero, en el año 2014 se inaugura la Clínica Universidad de Los Andes, en palabras del entonces el director médico, Dr. Ricardo Espinoza: “Desde 1943 a la fecha no habían vuelto a construirse en Chile centros de alta complejidad diseñados para participar de una labor

académica", recordó. "Hoy la UAndes pasa a tomar parte de estas notables iniciativas y coloca a disposición de nuestro país un edificio moderno, completo y funcional para servir a los fines docentes de la Universidad". En este sentido, este importante hito en el desarrollo organizacional de la universidad refuerza su posicionamiento y estatus comparado entre sus pares.

Cuarto, en 2017 se presenta nuevamente a la acreditación institucional, obteniendo 5 años en las áreas obligatorias de Gestión Institucional y Docencia de Pregrado, y en las tres electivas: Vinculación con el Medio, Investigación y Docencia de Postgrado. En este sentido, se transformó en la primera UPI en obtener la certificación en las 5 áreas que contemplaba el sistema nacional de acreditación, consolidando un alto capital de prestigio. A su vez fue la segunda UPI que acredita investigación, demostrando al exterior su capacidad de generar conocimientos relevantes en áreas más complejas, siendo además pionera del grupo de las UPI respecto a sus pares CRUCH. Al año 2017, de las universidades privadas, sólo la U. Católica de Valparaíso, U. Austral, U. Católica del Norte, U. de Concepción, U. de los Andes y la U. Técnica Federico Santa María tenían cinco áreas acreditadas por cinco o más año (Comisión Nacional de Acreditación, 2021).

Por tanto, luego de tres exitosos procesos de acreditación es posible afirmar que esta Universidad cuenta con un sistema interno de aseguramiento de la calidad que efectivamente funciona como un articulador del mejoramiento continuo:

> "La universidad también tiene la noción de que al interior tiene que haber un sistema que sea suficientemente robusto, no solamente para cumplir el proyecto educativo, sino que suficientemente robusto y complejo para hacer accountability". (Directiva Administrativa)

Quinto, desde el año 2014 en adelante la UAndes comienza a ser distinguida por diversos rankings privados, tanto nacionales como internacionales. Por ejemplo, ese mismo año obtuvo el octavo lugar en el "Ranking de Universidades" elaborado por la revista Qué Pasa, que evalúa la percepción de calidad del mercado laboral, gestión institucional, calidad de académicos y alumnos, y los niveles de investigación. Dos años más tarde, la universidad se posiciona entre las cinco casas de estudio con mejor calidad en investigación del país según el ranking SCImago. En 2018 se ubica como la tercera mejor IES chilena en el ranking SCImago y novena IES chilena en el ranking internacional Times Higher Education.

Por último, en diciembre de 2019 la UAndes ingresa formalmente al CRUCh, institución con alto capital reputacional. Con este hito la institución envía una fuerte señal de convergencia con sus pares y de calidad y excelencia para el mercado y el Estado.

> "Nos interesa estar muy conectados con Chile y con los problemas del país, para mí el CRUCh es una fuente de información e inspiración muy potente, porque en el fondo en esas reuniones se conoce la realidad y problemas de otras universidades. Eso para nosotros es sumamente valioso y desde antes habíamos ido estableciendo instancias de colaboración con muchas universidades". (Directivo Académico)

Este hito a su vez supone una diferenciación de otras UPI que no cumplen las condiciones para ingresar al CRUCH. Actualmente solo 3 UPI son parte del consejo de un total de treinta universidades, donde 27 son fundadas antes de 1980.

> "Había muchas razones para decir que no, pero dijimos "ahí es donde están centrados los rectores de las universidades chilenas, nosotros tenemos algo que decir, queremos aportar nuestra opinión, nuestra visión, queremos estar muy integrados a la sociedad chilena y con mayor vinculación con el medio". (Directivo Académico)

En definitiva, se observa una consolidación de su capital reputacional y de prestigio frente al mercado, el estado y sus pares. Con casi 30 años de existencia la UAndes avanzó sostenidamente hacia un proyecto cada vez más completo y complejo con efectos positivos sobre su estatus institucional.

4.5 Síntesis del caso de estudio

El caso anteriormente presentado da cuenta de manera detallada de la trayectoria de la UAndes. Resulta interesante destacar que, de los tres casos de estudio, es la única institución que posee un fuerte referente católico que inspira su proyecto institucional. En este sentido, el Opus Dei funciona además como una importante fuente de acumulación de reputación y prestigio, subrayando el propósito de promover la espiritualidad cristiana en el desarrollo de sus actividades, junto con una necesaria apertura hacia la diversidad de su comunidad. Esta influencia es tanto o más importante que el control del poder dentro de la organización, que no ejerce, ya que proporciona el marco de referencia misional que guía a la universidad y la impulsa para alcanzar mayores niveles de complejidad y calidad.

Por otra parte, es importante destacar que esta Universidad no sigue tan nítidamente los patrones que componen cada fase de desarrollo organizacional descritos para este informe. En este caso, las altas expectativas de los fundadores y el acceso a importantes donaciones trazan el camino a seguir desde sus más incipientes inicios, instalando tempranamente facultades, carreras y postgrados de mayor complejidad. En su relación con el entorno, se observa con particular interés que los ciclos políticos-económicos no logran impactarla de la misma manera que a otras UPI, por ejemplo, en los casos de las políticas de financiamiento como el CAE y la gratuidad.

Autores como Simmons (2003), Sporn (2001) y Clark (1984) destacan la necesidad en que se encuentran las universidades de enfocarse hacia los requerimientos externos del entorno de sociedad. Respecto a esto, la UAndes presenta también una trayectoria especial: ella decide cual es el contexto en el que se inserta, de qué forma responde, se posiciona y aporta. Si bien existen críticas (tanto internas como externas) sobre la capacidad de articular sus decisiones y su desarrollo con las necesidades de la sociedad, es el mismo entorno el cual termina reconociéndola y permitiéndole captar estudiantes con altos puntajes, dotarse de destacados académicos, conseguir resultados notables de acreditación y finalmente ingresar al CRUCH. Respecto a su trayectoria en cada una de las dimensiones de desarrollo señaladas, es preciso destacar que:

I. Cumplimiento de las Funciones Académicas: La Universidad de los Andes nace en un contexto sociopolítico de "honda preocupación por el ritmo de creación de universidades privadas que son de 'corrimiento' [*upgrading*] o cambio de jerarquía institucional" (Lemaitre *et al.*, 1990), quienes se referían así a las primeras UPI que venían asociadas a IP o CFT, con una oferta limitada de programas de "pizarrón y tiza". Por tanto, esta Universidad propone un proyecto diferente, ofreciendo tempranamente carreras complejas como medicina, filosofía y su primer doctorado, dando una señal de querer desarrollar un proyecto académico de envergadura. En tal sentido, hay fuertes similitudes con las universidades más tradicionales del país, creándose una tensión entre innovación y tradición o entre homogeneización y diferenciación (Brunner, 2006a). En esta misma línea, la universidad también se diferencia de las UPI acercándose a la tradición, lo que es valorado por las diferentes partes interesadas. Además, alcanza indicadores de calidad entre las UPI, captando altos puntajes de ingreso; mayor cantidad de académicos con grado de doctor; mejores tasas de académicos por estudiantes y de académicos con jornada completa, entre otros. Estos indicadores son reconocidos por la literatura (Hazelkorn, 2009) como

necesarios para desarrollar un ambiente óptimo para el aprendizaje. De esta forma, su proyecto académico se acerca a las tres características de las universidades privadas de élite que propone Levy (1986): alta selectividad académica, alta selectividad social y alto prestigio institucional. Finalmente, existen cuestionamientos respecto a que su proyecto académico apunta solo al segmento socioeconómico alto de estudiantes a pesar de las nuevas políticas de acceso a la ES, con el propósito de salvaguardar su autonomía frente al Estado.

II. Gobierno Universitario Efectivo: En los inicios de la organización, el liderazgo cumple una labor esencial para el crecimiento y desarrollo del proyecto: permite cohesionar y coordinar las acciones desde sus comienzos por medios más bien informales y guiar el desarrollo de la organización por la vía de una institucionalización y formalización estructurada graduales (Cameron y Whetten, 1984; Tam, 2016). Se observa un liderazgo con un fuerte soporte de valores compartidos por toda la comunidad. En esta línea, los entrevistados mencionan "el amor por el trabajo bien hecho", lo que representa un común compromiso con el espíritu de la prelatura que inspira a esta Universidad—Opus (trabajo u obra) Dei (de Dios)—. Así mismo, una de las alternativas tomadas para asegurar que el interés del proyecto prime por sobre los intereses personales es a través de un gobierno colegiado, asegurando la solución a problemas en lo académico, económico y administrativo (Sporn, 2001; Clark, 1984; Salmi y Albatach, 2009). Destaca sin embargo el hecho de que, según manifiestan los entrevistados, existiría bajo interés de los académicos por participar en el gobierno institucional, privilegiándose el trabajo intelectual por sobre el trabajo directivo. Se infiere del discurso que cada persona debe ser el mejor profesional en el cargo que desempeña, por lo que no se observan conflictos relevantes entre el gobierno de la institución, los académicos y los profesionales de la administración. La literatura, por su parte, subraya la necesidad de balancear la efectividad en los procesos decisionales con su legitimidad en el marco de instituciones que aspiran a una plena expresión de la colegialidad.

III. Modelo de Negocios Sustentable: La calidad es, bajo el concepto de capitalismo académico, algo que puede adquirirse por un precio justo, tal como señala Cole (2010): "La universidad que tiene dinero puede conseguir calidad, por lo que se requiere de una magnitud de recursos financieros disponibles para ser utilizados". Esta capacidad para conseguir recursos es algo que caracteriza al modelo de negocios, donde sus propios fundadores y redes de amigos les permite acceder a importantes donaciones.

La magnitud de los recursos, no obstante, no es garantía por si sola del desarrollo del modelo de negocios, sino que también se forma un grupo que sostiene lo que la literatura conoce como profesionalización de la labor administrativa (Krücken, 2011). Además, y a diferencia de los otros dos casos estudiados, la generación de un dispositivo de inversión (endowment) que racionaliza el uso de las donaciones y permite financiar becas y gran parte de la infraestructura, constituyendo un factor clave para el desarrollo. Más aún, ha permitido construir un sello de identidad y reforzar el sentido de pertenencia a la comunidad universitaria mediante las actividades de vinculación del Club de Amigos y Alumni (grupos benefactores y de filantropía). A pesar de lo virtuoso de este modelo de negocios y de los importantes logros que ha permitido, también presenta algunas limitaciones sobre las cuales es prudente reflexionar. En lo específico se observa que la independencia financiera del Estado —el hecho de no adherir a la gratuidad— pudiera limitar un avance sostenido hacia una mayor inclusión.

IV. Reconocimiento Público y Estatus de Mercado: La UAndes se funda con un discurso que rescata la tradición de la universidad como institución de alta relevancia y trascendencia y que, hoy día, es uno de los actores organizacionales más relevantes de las sociedades modernas (Krücken y Meier, 2006). No obstante, en el contexto sociopolítico en el que nace la UAndes, las UPI carecen de estatus: "en un período relativamente breve de tiempo emerge [este grupo de instituciones] como una nueva realidad institucional en el nivel educativo postsecundario, cuya solidez es aún precaria" (Lemaitre *et al.*, 1990). En base a los antecedentes anteriormente señalados, esta Universidad toma una postura tradicional-innovadora, acercándose al grupo de universidades más tradicionales del país y diferenciándose también de otras UPI en formación. Para esto se sigue lo que Hazelkorn (2009) identifica como ofrecer un conjunto de condiciones y factores sobre los cuales la universidad puede alcanzar sus objetivos. En este sentido, la UAndes avanzó tempranamente en la construcción de un gran campus universitario con aulas, laboratorios y bibliotecas de alta calidad para los procesos de investigación y docencia. Además, la temprana acumulación de capital reputacional gracias a la incorporación de prestigiados académicos y estudiantes con altos resultados en las pruebas de selección, más el sostenido avance hacia la complejidad (medicina, doctorados, investigación, etc.) se tradujo en resultados favorables en los distintos procesos de Acreditación Institucional y en un favorable posicionamiento en diversos rankings nacionales e internacionales. No obstante, se

observa una tensión entre selectividad e inclusión que podría ralentizar la acumulación de prestigio y estatus al interior del sistema de educación superior chileno, en la misma medida que crece la demanda por mayores niveles de inclusión en las universidades del país.

Capítulo 5
Universidad Diego Portales: desarrollo privado y espacio público

La Universidad Diego Portales (UDP) es una de las primeras UPI que se funda luego de la transformación del sistema de ES de 1981 que permitió a los privados crear instituciones educacionales. Desde sus inicios la UDP desarrolló sus funciones académicas bajo los sellos de pluralismo, tradición e innovación y diseñó un gobierno universitario altamente participativo. Por su parte, implementó un modelo de negocios sustentable para hacer frente a los desafíos de la masificación y los nuevos estándares regulatorios. Por último, su principal fuente de reconocimiento público y estatus de mercado fue el constante desafío de estar en el "centro de la realidad" para lograr mayor pluralismo e influir en la agenda pública.

Este capítulo describe la trayectoria institucional de la UDP con el propósito de identificar las decisiones estratégicas que le permitieron lograr su consolidación y efectividad organizacional. En este sentido, este apartado aborda cuatro factores de consolidación organizacional, a saber, 5.1 cumplimiento de sus funciones académicas; 5.2 modelo de negocios sustentable; 5.3 gobierno universitario efectivo ; y 5.4 reconocimiento público y estatus de mercado. A su vez, en cada una de estas secciones se analiza su ciclo de vida organizacional desde su fase de nacimiento y formación; pasando por su fase de formalización y coordinación; hasta su fase de consolidación y efectividad organizacional.

5.1 Cumplimiento de las Funciones Académicas: pluralismo, tradición e innovación

Las UPI que nacen luego de la reforma educacional del gobierno militar (1973-1989) según la LOCE son iniciativas privadas que se organizan para proponer un proyecto educativo al país. Cada fundador o grupo de fundadores de una UPI, una vez superado el examen ideológico-político del aparato de seguridad del gobierno militar y gracias a la libertad que otorgaba la legislación, dio origen a un proyecto académico con identidad propia. En su fase de nacimiento y formación la UDP debe manejar la tensión existente entre un sello empresarial exclusivo y otras disciplinas. Luego en su fase de formalización y coordinación la UDO debe entregar mayor libertad para avanzar en el cumplimiento de

sus sellos institucionales. Por último, en su fase de consolidación y efectividad organizacional se implementó un nuevo plan estratégico bajo la rectoría de Carlos Peña lo que permitió avanzar hacia mayores niveles de complejidad académica.

5.1.1 Nacimiento y formación (1982-1993): Tensión entre sello empresarial exclusivo y otras disciplinas

Del primer proyecto institucional y académico emanan principalmente la visión, misión y objetivos valóricos que conciben los fundadores junto con las diferentes partes interesadas en este proyecto. En este sentido, la UDP se inicia y proyecta con altas expectativas y elevados ideales; no obstante que al comenzar su oferta es discreta y limitada.

En el caso de la Universidad Diego Portales, es relevante señalar que a diferencia de las otras dos universidades objeto de este estudio, hereda una organización estructurada, un cuerpo docente y una trayectoria y estatus desarrollados durante 20 años previos a su fundación como universidad. Como señala Vega (2012: pág. 142): "la Universidad nace al alero de uno de los institutos más prestigiosos del país, como era el IPEVE, que formaba técnicos en Administración de Empresas. De este modo, la Universidad nace a la vida pública con tres mil alumnos que se traspasaron del instituto a continuar estudios en la naciente universidad".

Así UDP fue fundada el 4 de octubre de 1982 por treinta y tres empresarios y profesionales vinculados con el sector privado productivo y el comercio, encabezados por don Manuel Montt Balmaceda (Vega, 2012). Montt, además, presidió el Directorio y fue su primer rector. Junto a él, integraban dicho Directorio los señores Carlos Urenda, Sergio Castillo, Carlos Cerutti, Otto Dörr, Ricardo Krebs y Gustavo Serrano (Téllez, 2000: pág. 12), una asociación de prestigiosos hombres de empresa, profesionales y líderes académicos. La nueva universidad recibió su nombre en homenaje a Diego Portales: "un estadista chileno notable, que percibió genialmente cómo construir Chile después de la Colonia" y "por tratarse del primer Ministro de Educación que tuvo el país" (Téllez, 2000: pág. 13).[3] Sin embargo, Montt señala algo diferente y alega que el nombre de la universidad fue menos planificado: "Un día muy nublado y gris, característico de Santiago, yo iba en taxi pasando enfrente del edificio Diego Portales, donde sesionó por

[3] Las comillas se encuentran en el texto en su versión original.

algún tiempo la Junta Militar, de pronto se iluminó el cielo y la cordillera se aclaró y el edificio recibió la luz, en ese momento estaba pensando en el nombre para la Universidad, al volver la mirada sobre el edificio, me asaltó el nombre de Diego Portales, personaje de la historia de Chile al cual nunca estudié a fondo, sin embargo del cual tenía la idea de un hombre notable, al que siempre le importó la unidad del país, al margen de su interés personal... Era, sin duda, un gran nombre para la nueva Universidad" (Vega, 2012: pág. 139).

Estas elucubraciones cobran mayor relevancia y coherencia en el sentido de que Diego Portales no necesariamente representaba todos los sellos institucionales de la naciente Universidad, en especial en lo relativo al ideal del pluralismo que ésta profesó desde el comienzo. Por lo mismo, resulta plausible pensar que fue un nombre menos pensado y planificado. Portales "indudablemente es una de las figuras más desconcertantes de la historia americana. Su vida fue truncada a los 44 años por un asesinato. Su paso por el poder −no puede llamarse de otro modo− no duró sino 36 meses. Pero eso bastó para dejar una estela de sentimientos encontrados no solo entre sus contemporáneos, que le conocieron y convivieron con él, sino también en la posteridad: instintiva simpatía o resistencia, animosidad, admiración o encono" (Bravo Lira, 2016: pág. 41). En este mismo sentido algunos historiadores lo acusan de ser un "déspota ilustrado" (Villalobos, 1989) o un dictador (Jocelyn-Holt, 1997). Adicionalmente, la figura de Diego Portales se asociaba al gobierno militar de Augusto Pinochet (1973-1990) quien bautizó el nuevo edificio de gobierno (1973) con el nombre de este ministro conservador.

En sus inicios, los fundadores de la UDP, en su mayoría empresarios privados, deseaban contribuir a la formación superior en el plano comercial y empresarial con las carreras de Ingeniería Comercial, Ingeniería en Ejecución y Contador Auditor. No obstante, la normativa de la época obligaba a las UPI a ofrecer al menos tres carreras universitarias tradicionales para poder entregar otros títulos,[4] lo que implicó sumar

[4] Artículo 23°- Las nuevas universidades sólo podrán conferir otros títulos profesionales si estuvieren otorgando, a lo menos, tres de los títulos a que se refiere el artículo 12. Artículo 12°- Los títulos profesionales que a continuación se indican requieren haber obtenido el grado de Licenciado que se señala:

a) Título de Abogado: Licenciado en Ciencias Jurídicas.
b) Título de Arquitecto: Licenciado en Arquitectura.
c) Título de Bioquímico: Licenciado en Bioquímica.
d) Título de Cirujano Dentista: Licenciado en Odontología.

Psicología y Derecho. Esta carga económica no fue menor; incluso, el rector Montt solicitó a los ministerios del Interior y de Educación la modificación del citado decreto, aludiendo a su inicial desinterés en impartir carreras que no se vincularan con el quehacer económico o empresarial (Téllez, 2000). Lo anterior da cuenta de algunas de las tensiones que acompañaron el proceso de formación de la UDP, a las que se sumaban: i) el temor de que si el proyecto fracasaba, el IPEVE pudiese perder el prestigio alcanzado; ii) la plena conciencia de las enormes diferencias existentes entre un instituto profesional y una universidad, y iii) un sentido de responsabilidad por la docencia de calidad y la formación profesional (Vega, 2012).

Un punto crítico que aborda Vega (2012: pág. 90) "fue la conciencia de sus fundadores de que una universidad no se forma en una década, sino en cincuenta o cien años. A ello se agregaba el ambiente de crítica de la sociedad y de los sectores académicos hacia la creación de universidades privadas, de allí que el espíritu que animó a los fundadores era la necesidad de mostrar resultados y consolidarse lo más rápido posible". Por tanto, se observa la necesidad de establecer un proyecto innovador, con resultados en el corto y mediano plazo para contrarrestar la desconfianza en el proyecto y diferenciarse con los sellos de innovación, tradición y pluralismo.

La principal guía valórica del proyecto académico de esta universidad se encuentra enraizada en la libertad que se entrega a los diferentes grupos internos para expresar su opinión, desarrollar sus ideas propias e influir en la construcción del proyecto universitario. Si bien esto es algo que trasciende lo académico y se manifiesta de manera patente en la distribución del poder a través del gobierno universitario, también posee importancia en las labores de enseñanza-aprendizaje. Subyace la idea de que todas las visiones poseen un mismo peso y todas añaden valor al proyecto. Lo anterior implica que, lejos de prohibir manifestaciones religiosas, políticas o ideológicas dentro de su espacio, estas se incentivan: es la base del proyecto la que debe mantenerse autónoma e

e) Título de Ingeniero Agrónomo: Licenciado en Agronomía.
f) Título de Ingeniero Civil: Licenciado en Ciencias de la Ingeniería.
g) Título de Ingeniero Comercial: Licenciado en Ciencias Económicas o Licenciado en Ciencias en la Administración de Empresas.
h) Título de Ingeniero Forestal: Licenciado en Ingeniería Forestal.
i) Título de Médico Cirujano: Licenciado en Medicina.
j) Título de Médico Veterinario: Licenciado en Medicina Veterinaria.
k) Título de Psicólogo: Licenciado en Psicología.
l) Título de Químico Farmacéutico: Licenciado en Farmacia.

independiente, sin alinearse de manera particular con los intereses de ningún grupo interno o externo:

> "Respecto del tema del pluralismo, está en la base también de las mejores tradiciones universitarias, hay un reconocimiento importante de la autonomía de los profesores, de la autonomía intelectual para desarrollar sus proyectos de investigación... hemos tenido incluso conflictos... con los estudiantes... con profesores que han pedido sus cabezas... incluso las opiniones más incómodas, si se argumentan, van a ser respetadas en la Universidad". (Directiva Académica)

Sin embargo, es necesario recordar que la legislación vigente al momento del nacimiento de esta institución prohíbe explícitamente las manifestaciones de tipo político, por lo que estará fuertemente limitada hasta 9 años después de su fundación (con el retorno de la democracia al país) para poder expresarse con mayor libertad política. Al respecto, Montt señala:

> "Recibí varios llamados telefónicos desde el Ministerio del Interior, insistiendo en que esta Universidad era muy abierta, muy liberal, lo cual en la práctica era cierto, dado que aspirábamos a fomentar la pluralidad de las ideas. En sus primeros años, la Universidad Diego Portales fue reconocida como el lugar donde recalaron muchos académicos exonerados de las universidades tradicionales, especialmente de la Universidad de Chile. Además, también fomentó la creación de organizaciones estudiantiles, que era otro signo de liberalismo".[5]

En esto se reconoce la apertura a diferentes pensamientos políticos por parte de los académicos, que son los referentes estructurantes que dan vida a la organización y fortalecen las posibilidades de desarrollar un proyecto educativo basado efectivamente en mayores niveles de pluralismo. No obstante, no existe registro ni evidencia que sustenten estas afirmaciones, lo que indica que en la fase de nacimiento ellas eran seguramente sellos declarativos más bien limitados y controlados.

De cualquier forma, dado el contexto político de la época, resultan plausibles las presiones indicadas. Este fenómeno es definido por Millas (1981) como "universidad vigilada", lo que implica que si bien el marco normativo entrega facultades amplias (que anteriormente controlaba el Estado), se está constantemente revisando y supervisando la materialización del proyecto. En definitiva, el ideario del proyecto educativo de la naciente UDP no resulta plenamente practicable durante los primeros años de su

[5] Frase de Manuel Montt B. recuperada desde las entrevistas hechas por Rodrigo Vega Massó para *Rectores Líderes. Cuatro Experiencias de Fundadores de Universidades Privadas* (2012: pág. 138)".

existencia, debiendo ella limitarse a sus labores académicos en un ambiente hostil. A pesar de ello, según señala uno de sus fundadores:

> "Esto (cultivo del pluralismo) no siempre fue entendido por las autoridades militares de la época. Siempre trabajé en la Universidad para promover un espíritu pluralista, abierto a las ideas; las actuales autoridades de la Universidad han sabido conservar ese legado con sabiduría. No me cabe duda de que el pluralismo que impulsábamos llamó profundamente la atención por las circunstancias que vivía el país, pero mucho más allá de esta situación, de su impacto en nuestra sociedad, existió el profundo deseo de constituirse en una verdadera universidad moderna, toda vez que la multiplicidad de enfoques, la interdisciplinariedad y la amplitud temática es y ha sido siempre un requisito indispensable para el cultivo del conocimiento, del quehacer universitario y del desarrollo de la ciencia y del éxito profesional".[6]

Por su parte, el pluralismo también tiene como condicionante que las UPI no reciben apoyo económico del Estado, lo que implica que la cantidad de potenciales estudiantes está limitada, pues la oferta se dirige solo a aquellos cuyas familias poseen capacidad de pago. Lo anterior se explica por el hecho de que las políticas de financiamiento público vigentes en aquella época se hallaban diseñadas en beneficio de las universidades tradicionales del país, por lo que el público objetivo al que debían apuntar las UPI estaba reducido a las familias de nivel socioeconómico alto. Posteriormente, y ya mucho más tarde en el desarrollo institucional, se incorporan otros grupos sociales y se avanza hacia un mayor pluralismo socioeconómico:

> "Originalmente fue por muchos años una universidad más bien pequeña, de nicho, yo te diría sobre el 70% u 80% de alumnos deben haber sido de colegios privados. Esa tendencia se ha ido modificando progresivamente... eso además coincidió con un ciclo de expansión de la Universidad, por lo tanto, la Universidad creció en los segmentos medios fuertemente durante todo el proceso de expansión". (Directiva Académica)

Otro de los valores que fundamentan este proyecto universitario es la apelación a la tradición universitaria, considerada al comienzo desde la perspectiva del sistema universitario en general, puesto que no estaba la UDP en condiciones de recurrir a una tradición propia, ni siquiera en su historia anterior como instituto profesional. Más bien, se declara la intención de llegar a tenerla. Es el respeto y consideración de esto lo que se adopta como un medio simbólico de converger con el sistema universitario chileno en su conjunto:

[6] *Ibid.*

> "En la universidad... hay un concepto de tradición... que tiene que ver con reconocer la tradición principalmente universitaria, que es generar en el espacio institucional una forma de ideales o de reflexión racional, donde las ideas y los buenos argumentos son los que importan, lo que nos conecta con la tradición universitaria más antigua…". (Directiva Administrativa)

Con todo, como se señaló más arriba, la UDP recoge también en su propia historia una trayectoria de más 20 años de existencia dentro del sistema de educación superior (IPEVE). Así, finalmente, el valor que subyace a la tradición consiste en el respeto por la obra construida tanto por sus precursores, como por la nación chilena en su camino de progreso, al erigir un sistema de educación superior. Lo mismo ocurre con el valor del pluralismo, el cual se celebra no tanto por su materialización inmediata, sino como parte de aquella tradición académica propia de las universidades y como una forma de reconocer los aportes de los precursores que permitieron transformar la plataforma del IPEVE en una naciente nueva universidad, la UDP.

Es importante mencionar que, de acuerdo con el DFL1 de 1981, la UDP sometió sus 5 carreras iniciales a un proceso de examinación realizado por las Universidades de Tarapacá, Concepción y de Chile. Luego, en 1989, las nuevas carreras de Ingeniería Civil Industrial, Ingeniería Civil Informática e Ingeniería de Ejecución en Informática de Gestión fueron examinadas por la Universidad de la Frontera, y el año 1992, la nueva carrera de Periodismo fue examinada por la Universidad de Chile (Vega, 2012). Esto demuestra una alta convergencia de la UDP con las universidades más tradicionales del país, depositando alta confianza en ellas para los procesos examinación, confianza basada en la validación y reconocimiento de la tradición de las universidades chilenas.

La innovación es el otro sello fundante de la UDP, el cual no provoca tensión con la tradición sino más bien la complementa. La innovación responde a la obra ya construida y se considera como la vía que permite proyectar un camino por el cual avanzar y construir el futuro. De acuerdo con la literatura que sustenta este trabajo (por ejemplo, Krücken, 2011; Martin y Etzkowitz, 2000), las universidades han sido instituciones que permiten el avance de las sociedades a través de la ciencia y el conocimiento, en conjunto con las otras grandes instituciones históricas de Occidente: la religión cristiana, el Estado burocrático, los mercados competitivos y la cultura racional, en cuyo seno se despliegan los sistemas científico-técnicos y la academia. Por esto, es a través de la innovación que se completa el relato que conecta pasado (tradición), presente (pluralismo) y futuro (innovación) como bases para construir la institución.

Considerando esta etapa inicial de desarrollo organizativo (nacimiento y formación), las capacidades instaladas de manera interna, las necesidades de la economía de la organización y los incentivos que provee el Estado, la innovación se visualiza internamente en forma de cambios institucionales y otros que se desarrollan en el conjunto del sistema de educación superior. A este respecto, cabe recordar que al momento de la fundación de la UDP existían solo 8 universidades en el país, fundándose adicionalmente tres nuevas UPI en 1982, lo que expandió el sistema universitario a 11 instituciones. Por tanto, la UDP se inserta en un marco de cambio sistémico en el cual la innovación se manifiesta a través de una propuesta de valor única en el contexto nacional:

> "Ha habido otras formas de innovación que tienen que ver con entender fundamentalmente la complejidad de las universidades. También ha sido innovadora en replicar los valores más tradicionales de las universidades que han existido en este país, tiene muchas estructuras colegiadas, replica su estructura de gobierno central a nivel de facultades y escuelas... es un modelo bien diferente el de la Portales respecto de la mayoría de las que se generaron después del año 80". (Directiva Académica).

En cuanto a su desarrollo institucional, la UDP aumentó su matrícula entre 1983 y 1992 en 2.198 estudiantes distribuidos en 9 carreras, con una relación de 10,2 alumnos por 1 profesor. Su infraestructura propia alcanzó a 19.021 m^2 construidos, en 12.669 m^2 de terreno; el 68% de los edificios correspondía a construcciones nuevas. En1992, contaba con 1.200 egresados (Vega, 2012: pág. 92).

Tabla 5.1: Evolución UDP 1983-1992

Año	Matrícula	Carreras	Académicos	Facultades
1983	3.459	5	326	3
1992	5.657	9	550	5

Fuente: Elaboración propia en base a Téllez, 2000; Vega, 2012.

La UDP culmina su fase de nacimiento y formación con cinco facultades, a saber: Facultad de Derecho (Derecho); Facultad de Ciencias Administrativas (Ingeniería Comercial, Contador Auditor, Ingeniería de Ejecución en Administración, Comercialización y Finanzas); Facultad de Ciencias Humanas (Psicología); Facultad de Ciencias de la Ingeniería (Ingeniería Civil Industrial, Ingeniería Civil Informática e Ingeniería de Ejecución en Informática de Gestión); y Facultad de Comunicación e Información (Periodismo) (Vega, 2012).

5.1.2 Formalización y coordinación (1994-2004): Mayor libertad y avance en los sellos institucionales

Con el retorno a la democracia en 1990, el nuevo contexto sociopolítico del país adquiere una alta relevancia para la consecución de los objetivos institucionales de la UDP, esto es, mayor participación, pluralismo, diversidad y fin del control político que había provocado lo que en su momento se llamó "universidades vigiladas" (Millas, 1981). Esto incidió tanto en el desarrollo interno de la organización como en su relación con el entorno, al reorientar la conversación institucional hacia la calidad de la docencia.

En este sentido, el Consejo Superior de Educación decretó, a través del Acuerdo Nº 43/93 del 18 de marzo de 1993, el otorgamiento de la plena autonomía a la UDP.

> "El exigente marco de las universidades examinadoras, durante los primeros años, sirvió como un referente positivo que la Universidad debió seguir en su período de formación. Lo cierto es que el proceso de examinación, si bien fue muy desgastador y en ocasiones muy limitante de la innovación académica, contribuyó a establecer elevados estándares de exigencia y con ello lograr el prestigio y reconocimiento en el medio nacional".[7]

Sobre esto cabe señalar que el sistema de educación superior, y las UPI específicamente, se hallaban en constante crecimiento; por ejemplo, entre los años 1990 y 1992 se fundaron 24 nuevas UPI; en el año siguiente, la UDP ya conseguía su autonomía plena. El Consejo Superior de Educación concluye que la UDP presenta en general un adecuado desarrollo institucional y certifica que ha desenvuelto satisfactoriamente su proyecto institucional, en razón de lo cual ha alcanzado la madurez necesaria (plena autonomía) que la habilita para otorgar toda clase de títulos y grados académicos en forma independiente (Consejo Superior de Educación, 1993).

No obstante, el mismo informe antes mencionado afirma que "del análisis global de la examinación selectiva de las carreras de la UDP se desprende que los niveles de exigencia en la evaluación del rendimiento de los alumnos necesitan incrementarse" y "que existen algunas limitaciones referidas al número de profesores con jornada completa, y a la explicitación del proyecto de desarrollo futuro de la institución, pudiendo preverse que ésta adoptará las medidas adecuadas para superarlas" (Consejo Superior de Educación, 1993: pág. 2). Por tanto, la UDP obtiene su autonomía institucional, pero el regulador señala la prevención de incrementar sus niveles de exigencia académica, el

[7] *Ibid.*

número de profesores con jornada completa y, más importante aún, de establecer un plan de desarrollo que guíe los próximos años de la institución (Consejo Superior de Educación, 1993).

En este contexto, la UDP debió abrirse camino en un momento en que el marco de operación de las nuevas UPI no se encontraba claramente definido todavía, por lo tanto, las expectativas respecto de su organización y funcionamiento no se habían consolidado. Así, los entrevistados reconocen que la Universidad recién comenzó a formalizar sus estructuras y a planificar un desarrollo estratégico, después de obtener su autonomía. Un ejemplo de ello es el siguiente enunciado:

> "Hay un hito, más bien una decisión luego de la autonomía, de empezar a hacer procesos sistemáticos y determinados de planificación estratégica y acreditación institucional". (Directivo Administrativo).

Entonces, si bien la UDP es una de las primeras universidades en fundarse, su desarrollo y fuerte expansión ocurre con posterioridad, de manera tardía en comparación con las otras dos universidades bajo análisis. Por ejemplo, la apertura de la carrera de Medicina, hito de un desarrollo universitario complejo y de acumulación de capital reputacional, demoró 20 años en la UDP; la UDD, en cambio, tardó 12 años, y la UAndes abrió la carrera de Medicina al segundo año de su existencia. Una explicación plausible para esta demora es que la UDP buscaba decididamente mantenerse como un proyecto autónomo, lo que implicó a la institución prescindir de las donaciones privadas significativas de empresas y empresarios para financiar su expansión. Como destaca un miembro de la institución, la completa independencia académica del proyecto no podía mantenerse si pasaba a depender de los vaivenes sociales, políticos y económicos:

> “El crecimiento posterior del sistema universitario privado fue una amenaza de la que no podíamos descuidarnos. Siento sana envidia de otras universidades que han logrado contar con recursos externos. Nuestro mayor logro es haber crecido dependiendo prácticamente en un noventa por ciento de la colegiatura que pagaban nuestros alumnos”.[8]

Hacia el año 2003, la universidad Diego Portales sumaba 17 nuevas carreras: Comunicación Multimedial, Medicina, Odontología, Tecnología Médica, Enfermería, Sociología, Ciencia Política, Historia, Literatura, Teatro, Educación Básica, Pedagogía en Educación Parvularia, Ingeniería Civil en Obras Civiles, Ingeniería Civil en

[8] Ibid

Informática y Telecomunicaciones, Ingeniería en Estadística, Ingeniería en Construcción e Ingeniería de Ejecución en Telecomunicaciones.

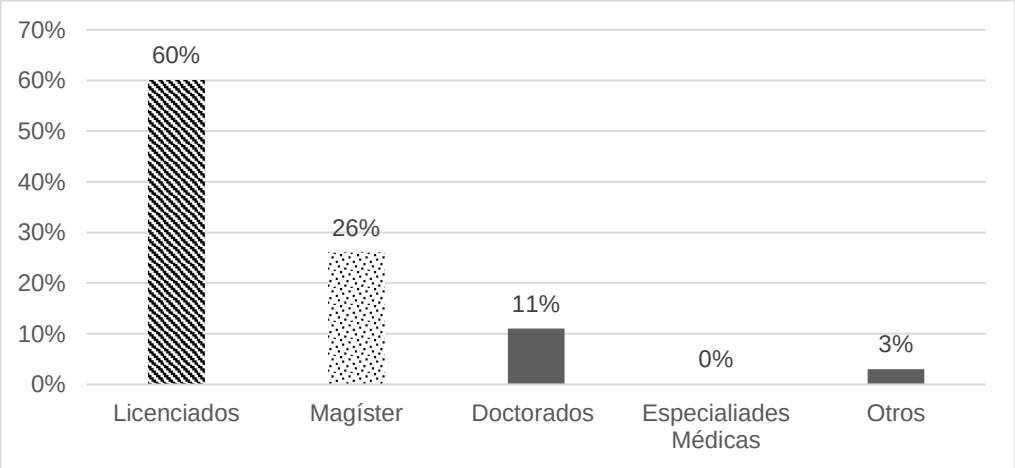
Tabla 5.2: Indicadores Institucionales 1983-2003

Año	Matrícula	Académicos	Alumno/Profesor	Carreras	Facultades
1983	3.459	326	10,61	5	3
1992	5.657	550	10,28	9	5
2003	9.826	1727	5,69	26	8

Fuente: Elaboración propia en base a Téllez, 2000; Vega, 2012.

Asimismo, la incorporación de académicos con alta calificación para el desempeño de sus labores fue fundamental en esta etapa de desarrollo organizativo. En el siguiente gráfico puede observarse que el año 2003, un 37% de los académicos contaba con estudios de postgrado.

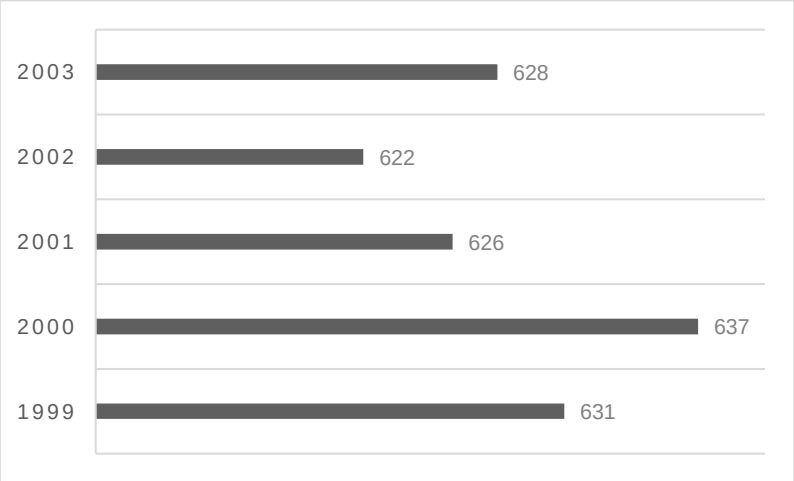
Gráfico 5.1: Tasa porcentual de académicos según titulación año 2003



Fuente: Informe de Autoevaluación Universidad Diego Portales, 2004.

Por su parte, la selectividad académica—medida por los puntajes de ingreso de los estudiantes—fue una práctica tempranamente adoptada en esta etapa de formalización y coordinación, pues se buscaba mantener puntajes promedio sobre los 620 puntos en la PAA, una cifra alta dentro del sistema universitario de la época.

Gráfico 5.2: Promedio PAA o PSU periodo 1999-2003



Fuente: Informe de Autoevaluación Universidad Diego Portales, 2004.

Por tanto, es razonable inferir que alumnos con altos puntajes, que podrían haber optado por una universidad tradicional y más selectiva aún, eligieron no obstante el proyecto UDP, lo que sugiere que esta universidad contaba ya con una acumulación inicial de capital de prestigio que la volvía competitiva en el mercado reputacional.

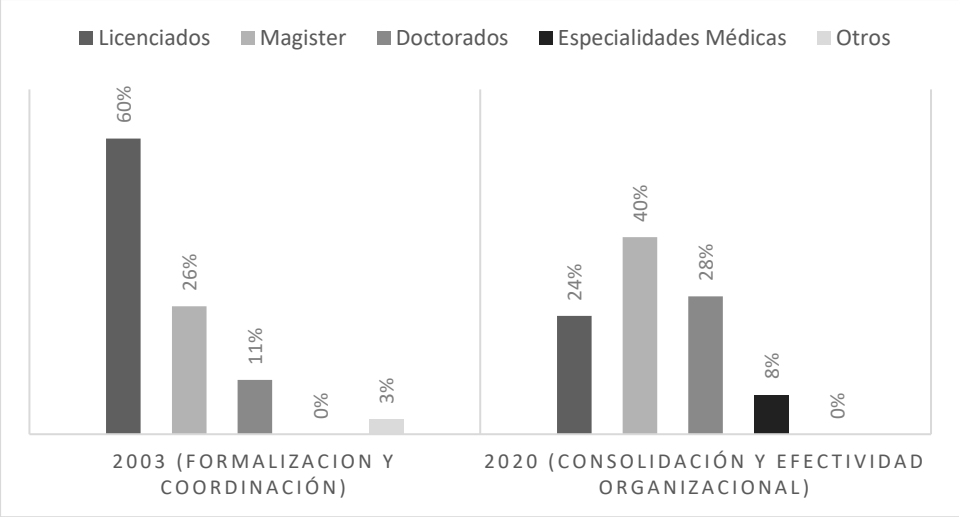
5.1.3 Consolidación y efectividad organizacional 2005-2020: El plan estratégico de Carlos Peña

Luego de obtener la autonomía institucional, la Universidad avanza hacia su consolidación y efectividad organizacional en los diferentes ámbitos de análisis. Este desarrollo se expresa en las funciones académicas a través de una expansión de la oferta, el aseguramiento de la calidad y la nueva composición del estudiante que permiten una mayor diversidad socioeconómica en las aulas; junto con ello, se producen avances sostenidos en investigación y vinculación con el medio. Para situar un punto de inicio de la fase de consolidación y efectividad organizacional es usual referirse al planteamiento y ejecución de un plan estratégico. En el caso de la UDP, ese plan comienza a implementarse el año 2002, bajo la rectoría de Manuel Montt Balmaceda, período durante el cual la Universidad crece un 70% en la oferta de programas. Más adelante, el rector Francisco Javier Cuadra mantuvo la ejecución de dicho plan. Con todo, la mayoría de los entrevistados sitúa el inicio de la consolidación institucional en 2007, con el arribo de Carlos Peña a la Rectoría de la UDP.

> "...con el rector Peña se tiene que avanzar a grados de investigación más importantes. Ahí hicimos una inversión a través de un sistema de reglas de incentivos para producir investigación. Después no basta con investigación y hay que avanzar a nivel de posgrados y doctorados, entonces armamos un área potente con siete doctorados importantes, con buenas redes y eso también requirió una inversión... eso permitió que la Universidad llegara a los niveles de complejidad que tiene ahora". (Académico)

El principal soporte de esa complejización reside en la implementación de un sistema de reglas e incentivos para gestionar el desarrollo del talento académico, que ofrece estabilidad y proyección laboral. Esto permite que los espacios abiertos para docencia e investigación sean habilitados para explotar el máximo potencial intelectual. A su vez, se generan entonces instancias de soporte y decisión dentro de la plana superior de la institución, con la creación de las vicerrectorías de Investigación y Desarrollo, de Pregrado, y Económica y de Administración. De esta forma se genera una institucionalidad apropiada para los fines de la consolidación de las funciones académicas, complejizando las ya existentes y dando impulso a otras, tales como, investigación y postgrado avanzado (programas de doctorado). El siguiente gráfico permite observar un significativo avance en la incorporación de académicos con mayor especialización, pasando de un 37% de docentes con postgrado en 2003 a un 76% en 2020.

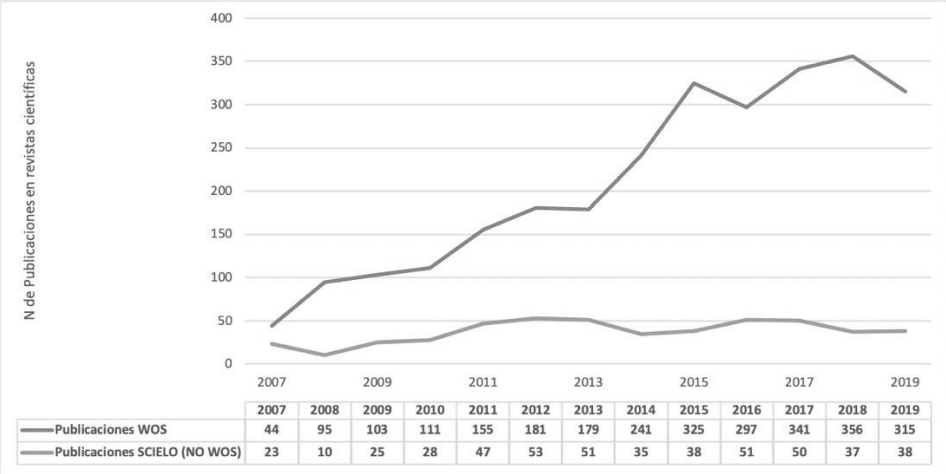
Gráfico 5.3: Tasa porcentual de académicos con grado de magíster o doctorado 2003-2020



Fuente: Informe de Autoevaluación Universidad Diego Portales (2004) e Índices CNED.

Respecto de la investigación, se observa un desarrollo sostenido de la capacidad productiva de sus núcleos académicos, con un aumento significativo de sus publicaciones WoS en un periodo de 10 años, y la incorporación de un grupo de universidades chilenas al ranking SCImago de investigación aplicada.

Gráfico 5.4: Producción investigativa WoS y SciELO



	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Publicaciones WOS	44	95	103	111	155	181	179	241	325	297	341	356	315
Publicaciones SCIELO (NO WOS)	23	10	25	28	47	53	51	35	38	51	50	37	38

Fuente: Elaboración propia en base a Índices CNED.

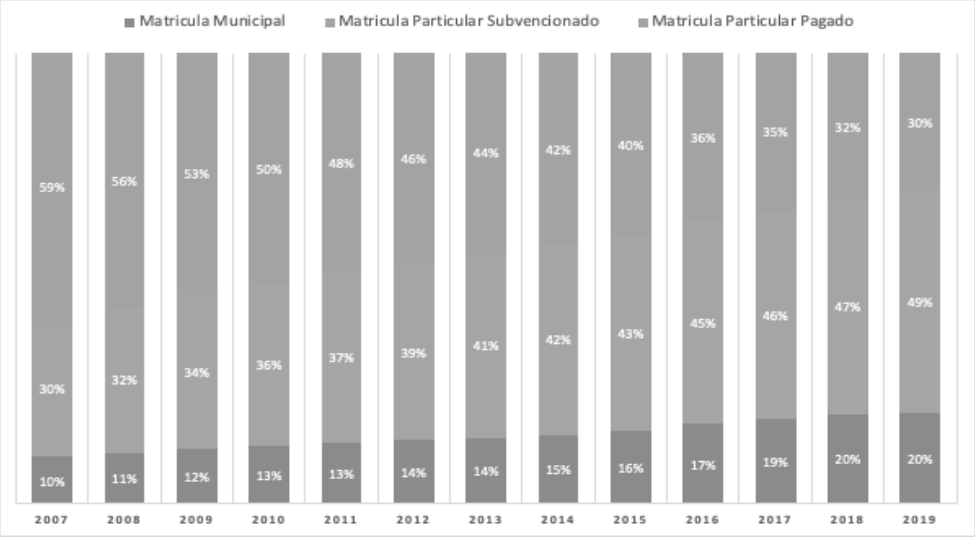
Los programas de doctorado de la UDP también destacan sobre el promedio de las UPI. De estos programas, seis se encuentran acreditados, lo que significa que la Universidad cuenta con núcleos de investigación de calidad, que elaboran productos significativos en sus respectivas áreas y generan sus propias redes nacionales e internacionales. El sello del pluralismo se aplica también a las investigaciones disciplinarias, según se señala en varias entrevistas:

> "...Grandes proyectos de investigación, estos fondos de gran envergadura, los Fondecyt, los Milenio, los Anillos de Investigación, son formas innovadoras de responder a preguntas de investigación, trabajando con distintas miradas ideológicas y teóricas... La investigación es fundamental, y la innovación y la investigación ahora no tienen que ver con temas innovadores, sino con interdisciplina, con colaboración". (Directiva Administrativa)

De acuerdo con los valores declarados desde sus inicios, la Universidad se propone diversificar el origen socioeconómico y cultural de sus estudiantes, buscando una representación de ellos que responda lo más cercanamente posible a su distribución entre colegios municipales, privados subvencionados y privados pagados. Con esto la universidad procura completar la materialización de sus valores en el proyecto académico: pluralismo de contenidos a través de la libertad de cátedra; pluralismo de los

docentes, con diversidad de representaciones políticas y académicas; y pluralismo de su cuerpo estudiantil, en el que se expresa la diversidad socioeconómica y cultural del país. El año 2019, la proporción de alumnos provenientes de los tres tipos de instituciones escolares fue similar a la distribución de la matrícula entre dichas instituciones a nivel nacional, con solo una moderada sobrerrepresentación en el caso de los alumnos de colegios particulares pagados.[9]

Gráfico 5.5: Matrícula de pregrado según dependencia del establecimiento de origen



Fuente: Elaboración propia en base a Índices CNED.

La evolución en el tiempo de esta composición social del cuerpo estudiantil es interesante; en poco más de una década se duplica la participación del sector municipal y aumenta en un 19% la participación del sector particular subvencionado, alcanzando entre ambos grupos—que representan a los hogares de menores ingresos relativos de la sociedad chilena—a casi un 70% del total del estudiantado. En tanto, durante el mismo periodo disminuye la participación del sector particular pagado, que corresponde a jóvenes relativamente más pudientes, en 29%. Esta evolución habría compensado la tendencia anterior al ingreso mayoritario de alumnos pertenecientes a los grupos más favorecidos y a los colegios particulares pagados. Dicho en otras palabras, la Universidad deja de atender a un nicho de mercado principalmente de clase alta, para alinearse con la

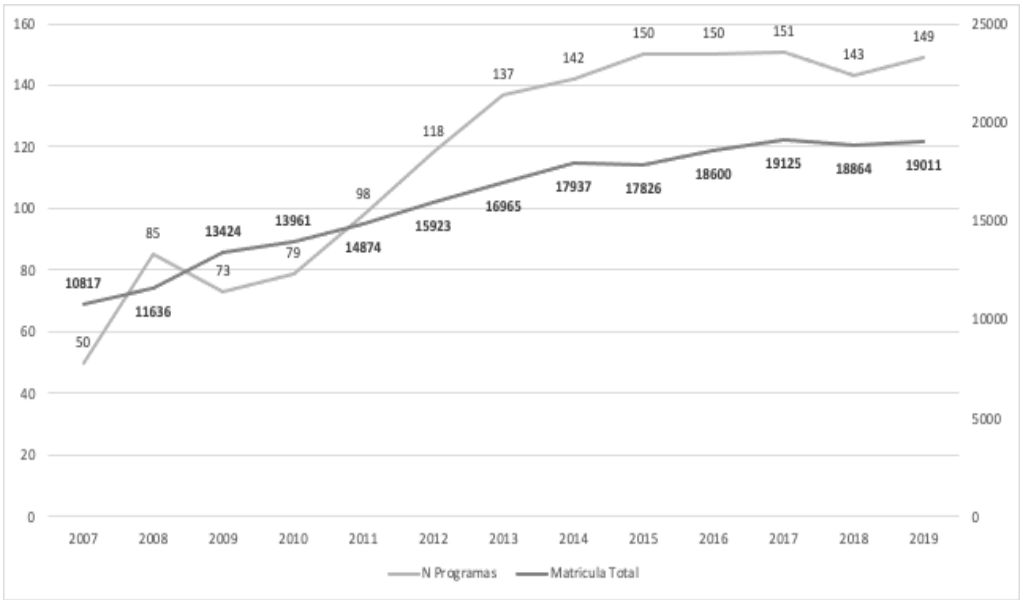
[9] Matrícula en establecimientos educacionales en funcionamiento según dependencia administrativa 2019:
Municipal: 34,3% / Servicio local: 1,6% / Particular subvencionada 56% / Particular pagada: 8,8% / Administración delegada: 1,2% (Fuente: Centro de Estudios MINEDUC).

realidad social del país y democratizar el acceso, sin con ello reducir de forma significativa la selectividad académica de la institución. Ésta asume así su propósito declarado de contribuir a una renovación y ampliación de las élites profesionales del país:

> "... La realidad del mercado laboral, por ejemplo, que es uno de los énfasis de este tipo de universidades y en concreto es un énfasis de la Universidad Diego Portales, que precisamente bajo su lema de diversificar las élites se enorgullece y procura tener estudiantes que no son de la cota mil[10]... sabemos que esas personas no tienen después redes para ingresar al mundo laboral, sino que lo que tienen es su título profesional". (Directiva Académica)

Lo anterior se vio facilitado por las políticas de financiamiento estatal para los estudiantes de las instituciones privadas independientes creadas a partir de la década de 1980. Estas políticas se iniciaron con becas y créditos estudiantiles introducidos a partir del año 2006 (CAE) y culminaron con la gratuidad Universitaria en 2016. Estos beneficios están destinados a subsidiar los estudios de estudiantes pertenecientes a los sectores de menores ingresos relativos, particularmente los estratos bajos de la clase media. Justamente durante esos años, la matrícula de la UDP experimenta un importante aumento, creciendo en un 76%.

Gráfico 5.6: Número de programas y matrícula total 2007-2019

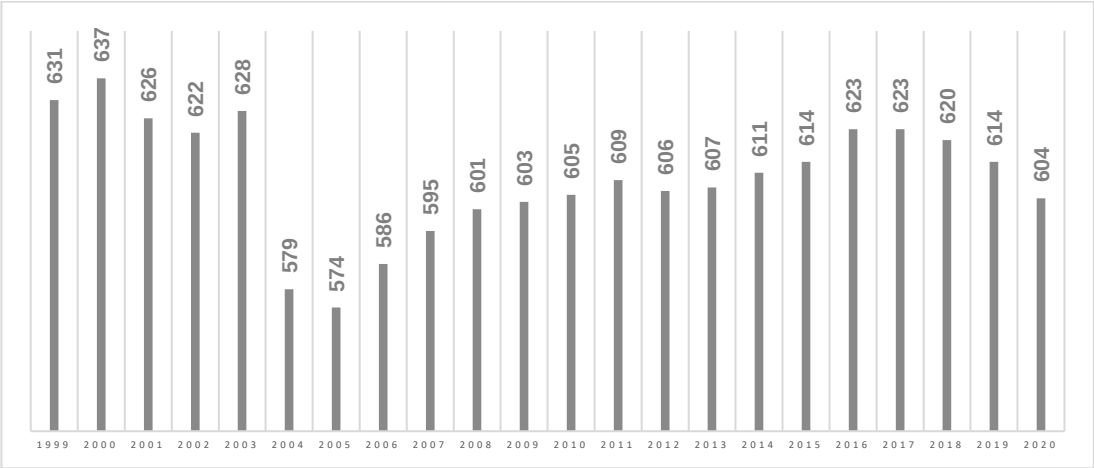


Fuente: Elaboración propia en base a Registro Histórico SIES.

[10] Refiere a la ubicación geográfica de las universidades Adolfo Ibáñez, del Desarrollo y de los Andes, ubicadas en el límite superior de la ciudad de Santiago (1.000 msnm) y que atienden a los estratos de ingresos medio-altos y altos de la sociedad.

El ingreso de estudiantes subsidiados por el Estado coincide con los cambios en la composición del alumnado. Durante este mismo periodo, la proporción entre estudiantes de establecimientos privados y subvencionados/municipales pasa de un 60%-40% a un 30%-70%, todo esto mientras la oferta se expande y la matrícula crece, como muestra el gráfico anterior.

Gráfico 5.7: Puntajes promedio PSU de estudiantes de primer año 2003 - 2020



Fuente: Elaboración propia en base Informe de Autoevaluación 2004 Universidad Diego Portales (periodo 1999-2004) y DEMRE (periodo 2005-2020).

No obstante, es importante mencionar que la UDP ha mantenido un aumento gradual de su matrícula balanceando selectividad académica y diversidad. En el año 2011, se incorporó al SUA[11]. En la admisión de 2013, fue la quinta universidad más selectiva del sistema nacional (Universidad Diego Portales, 2013), posición que mantiene hasta ahora (proceso de ingreso de 2020). Sin embargo, su ingreso a la gratuidad significó también asumir riesgos y desafíos tanto en sus niveles de selectividad como en la sustentabilidad económica del proyecto institucional y en su autonomía.

> "La decisión de entrar a la gratuidad por parte de la Universidad fue una decisión largamente discutida y había buenos y sólidos argumentos para una y otra opción. Finalmente, la Universidad optó por entrar a ella, porque entendíamos que en un escenario dentro de la modalidad del esquema de gratuidad era mucho más posible llevar a cabo nuestro proyecto universitario y ser fiel con los principios que la organización se había dado como actor de la educación superior". (Directivo Académico)

[11] El Sistema Único de Admisión (SUA) es un proceso integrado, simultáneo, nacional, transparente, objetivo, dinámico y anual que es utilizado como principal método de selección a las universidades del Consejo de Rectores y de las universidades privadas adscritas a dicho Sistema (DEMRE, 2020).

Por su parte, con los datos anteriormente expuestos es posible señalar que la modificación de las características socioeconómicas de su matrícula fue un elemento clave en su consolidación porque respondió a los sellos institucionales que dieron vida a la UDP.

5.2 Gobierno universitario efectivo: balance de poder y tensión entre partes interesadas

La UDP desde sus inicios propone un gobierno universitario con mayor flexibilidad y participación. En su primera fase organizacional se diferencia fuertemente de otras UPI con la incorporación de los estudiantes como actor relevante en la toma de decisiones. Finalmente, la madurez de su proyecto institucional permite transitar desde un gobierno colegiado a un gobierno corporativo.

5.2.1 Nacimiento y formación (1982-1993): Tensión entre el rector y sus decanos

Las UPI objeto de esta investigación proponen regímenes de gobierno interno para poder decidir, dirigir y coordinar las acciones de la organización de manera coherente con los fines institucionales que declara perseguir. En una primera fase, los fines actúan como un horizonte amplio con base en cual se articulan las distintas funciones de la universidad: desde los procesos de selección de estudiantes y académicos hasta la búsqueda de recursos para inversión y su administración. Dicho horizonte se dibuja, tal como se menciona en el apartado anterior, a partir de los objetivos y valores institucionales que guían las acciones y decisiones frente a los desafíos y oportunidades del desarrollo organizativo. En el caso de la UDP, ya vimos, ese sello orientador está compuesto por los valores de innovación, tradición y pluralismo, tal como fueron entendidos desde el comienzo.

En tal sentido, cabe indagar ahora cómo esos valores se expresan en el gobierno de esta Universidad. Al igual que en el caso de las otras universidades estudiadas, al inicio se apela fuertemente a la figura de los fundadores, considerando que su impulso y su fuerza permiten a la institución nacer, dar sus primeros pasos y desenvolverse. La organización no posee aun una trayectoria ni una estructura estable que permitan orientarse, adoptar procedimientos bien definidos e impulsar acciones hacia los fines institucionales. Por lo mismo, en esta etapa el liderazgo de los fundadores es un elemento

fundamental. Allí la figura del primer rector, don Manuel Montt Balmaceda, emerge con nitidez:

> "El liderazgo que ejerció la UDP en su primera etapa estuvo marcado por la figura de su rector. En este sentido, la función de liderazgo institucional que debe tener un rector, Manuel Montt la supo cumplir muy bien. Era un hombre brillante, muy erudito. Probablemente era el rector más sobresaliente de la primera generación que fundó el sistema universitario privado".[12]

Sin embargo, llama la atención que el rector y principal fundador no tenía oficina en la Universidad, y delegaba la toma de decisiones en el prorrector y los decanos: "En sus primeros años la Universidad presenta una relativa ausencia de sus autoridades centrales. Es del caso señalar que el propio rector no tenía oficina en las dependencias de la Universidad. Los decanos de cada una de sus escuelas solo se relacionaban con la casa central a través de su prorrector, función que cumplía en aquel entonces Enrique Prieto" (Téllez, 2000: pág. 14). Por tanto, en sus primeros años el control institucional estuvo separado de la administración académica, manteniéndose el grupo fundador a relativa distancia de la gestión mediante una amplia delegación de responsabilidades. Sin embargo, hacia finales de la década de 1980 las autoridades centrales intensifican su presencia en la Universidad y buscan limitar la libertad que hasta ese momento habían gozado los decanos, generándose un conflicto de atribuciones.

Por otra parte, es importante tener en cuenta que las características personales de los liderazgos suelen destacarse por sobre las características de la organización, sobre todo cuando estas aún no se encuentran estabilizadas ni se han consolidado. En esas situaciones, los conocimientos y habilidades de un líder o un grupo directivo pueden traspasarse directamente al acervo institucional y moldear a la aún maleable organización. Esto cobra todavía mayor relevancia en esta institución que era una de las primeras tres UPI creadas en Chile, por tanto, no existía ningún modelo cercano que se pudiese imitar o servir como patrón de buenas prácticas.

En el caso de la UDP, junto con la figura del rector, los diferentes estamentos que componían la Universidad participaban en el gobierno; por ejemplo, el año 1986 se crea formalmente la Federación de Estudiantes de la Universidad Diego Portales, y se incorpora un representante de ella al consejo académico de la Universidad. Este hecho es relevante para la futura evolución del gobierno universitario, en tanto las UPI tendían, en

[12] Frases recuperadas desde las entrevistas hechas por Rodrigo Vega Massó para *Rectores Líderes. Cuatro Experiencias de Fundadores de Universidades Privadas* (2013: pág. 144).

un comienzo, a mantener estructuras de participación más informales y flexibles y sin una clara participación del estudiantado. Con todo, afirma Téllez (2000: pág. 15), que "no obstante existiese movimiento estudiantil, carecen los alumnos a lo largo de los años, de un sentido de pertenencia, a lo sumo había un sentido de pertenencia frente a la propia escuela, pero no frente a la universidad". Esto coincide con una federación acéfala entre 1987 y 1994, señal indicadora de la baja participación e interés del alumnado.

También los trabajadores de la Universidad formaron un sindicato, otro hecho singular en el contexto de la época y la realidad de una UPI. El comentario de un miembro de la UDP recogido en otro estudio resume de la siguiente manera las innovaciones introducidas tempranamente con relación a la participación de estudiantes y trabajadores:

> "Nosotros lo vimos como una forma de sistematizar y generar canales racionales de entendimiento y aprovechar la energía de los alumnos en beneficio del desarrollo de la Universidad. El presidente de la Federación de Estudiantes luego fue incorporado al consejo académico. Otro aspecto que destacar es que la Universidad tiene sindicato de trabajadores, que nació bajo el primer conflicto interno serio que vivió la institución y con el cual se han desarrollado sucesivas negociaciones colectivas; en ocasiones hubo entendimiento y en otros, distanciamientos".[13]

Sin duda las acciones anteriores buscaban promover la participación y el pluralismo; sin embargo, el contexto normativo (social y legal) de la época no permitió que se instalara un gobierno universitario representativo. A pesar de ello, se sentó un precedente y se avanzó hacia un modelo con mayor participación de la comunidad universitaria que pudiese contrapesar el liderazgo unipersonal. Otro balance de fuerzas organizacionales reside en la forma de procesar la participación en la toma de decisiones: no todas ellas son fruto de la deliberación. Sobre esto debe notarse que queda instalada la idea de que la participación directa de los estamentos no es deseable, señalándose como un referente negativo el gobierno de la Universidad de Chile:

> "Hay un elemento que ha favorecido eso, que a diferencia del modelo de la Universidad de Chile en la cual las facultades son muy autónomas respecto a la administración central, casi que es muy difícil moverlas, en esta Universidad no pasa... Un ejemplo que a mí me parece bien crítico es que los decanos no son elegidos por las comunidades, son elegidos por el rector... entonces las figuras de los decanos son figuras que tienen que estar alineadas". (Directivo Administrativo).

Se pretende, por lo mismo, crear un equilibrio entre la legitimidad de un órgano académico ampliado y las virtudes de la especialización en la administración:

[13] *Ibid.*

> "...un mix entre una universidad muy ejecutiva, muy empresarial, y la Universidad de Chile que es totalmente paralizante según este punto de vista. Es un mix porque de alguna forma el gobierno universitario se dota con esta legitimidad de comunidad". (Directivo Administrativo).

Según la evidencia disponible, en esta etapa el gobierno avanza, paso a paso, buscando por sobre todo su continuidad y estabilidad, sin contar todavía con un plan u objetivos claros que guíen sus decisiones:

> "A pesar de lo anterior, la gestión administrativa no tuvo por su parte una estructura muy desarrollada, vale decir, no se fijaron metas y objetivos muy explícitos. En la voz de su propio fundador, se observa que la estructura y planificación no respondieron necesariamente a la existencia de un plan estratégico explícito. La explicación se encuentra en la necesidad de que las presiones externas obligaban a trabajar por resultados visibles, generar buenos programas de estudios, captar buenos profesores, en el fondo, forjar su propio prestigio".[14]

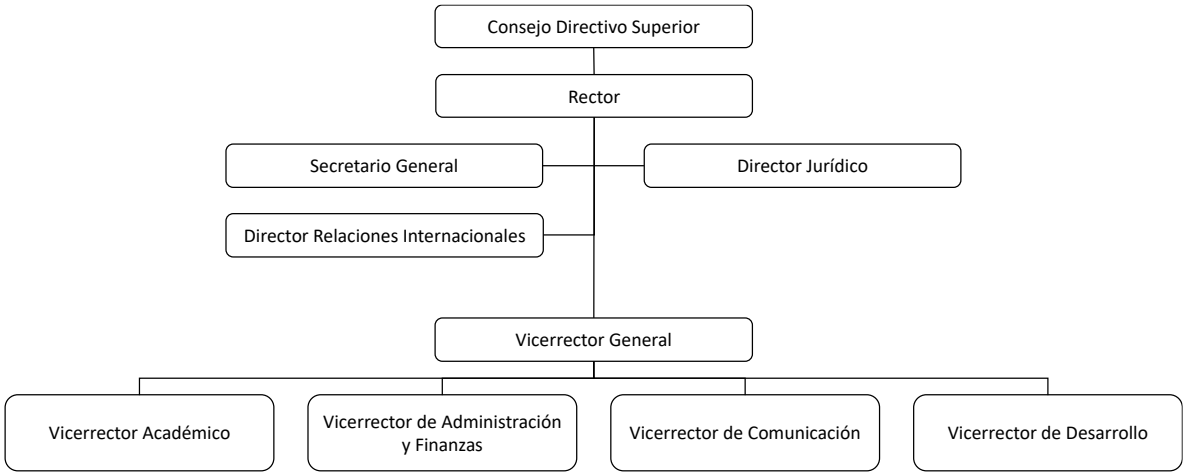
En síntesis en su fase de nacimiento y formación la UDP pasa por periodos donde el Rector tiene mayor poder frente a sus decanos y otro momentos donde los decanos adquieren mayor protagonismo. Por tanto, la UDP en su siguiente fase de desarrollo organizacional deberá formalizar sus procesos de toma de decisiones y establecer mayor claridad en sus metas y objetivos institucionales.

5.2.2 Formalización y coordinación (1994-2004): Carlos Peña y su Plan de Desarrollo

Durante su etapa de formalización y coordinación, el gobierno universitario no presenta grandes variaciones en sus lineamientos generales, sino que continúa desarrollando y perfeccionando los mecanismos que de manera incipiente manifiesta en su etapa de nacimiento. En el Reglamento General de la Universidad Diego Portales del año 2002, se definen y determinan los órganos de gobierno y sus facultades.

[14] Ibid

Figura 5.1: Organigrama UDP 2002



Fuente: Adaptación de Informe de Autoevaluación UDP, 2004.

El gobierno universitario tenía funciones políticas, administrativas, académicas, de comunicación y desarrollo: "Las funciones esenciales se cumplen mediante órganos unipersonales y colegiados que cooperan con flexibilidad para decidir y ejecutar las políticas, estrategias y tácticas tendientes al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales" (Universidad Diego Portales, 2004: pág. 34). En la tabla siguiente se observan las funciones del gobierno y sus principales responsables, y se confirma una mayor presencia de órganos unipersonales, donde los órganos colegiados solo intervienen en las funciones políticas y académicas.

Tabla 5.3: Funciones del gobierno universitario y responsables año 2002

Función	Órgano unipersonal	Órgano colegiado
Política	Rector, Vicerrector general, Secretario General, Director jurídico y Director de relaciones internacionales	Consejo Directivo Superior
Académica	Vicerrector académico	Consejo Académico Consejos de Facultad, de Escuelas y de Departamentos
Comunicación	Vicerrector de comunicación	
Desarrollo	Vicerrector de desarrollo	Inexistente
Administración	Vicerrector de administración y finanzas	Inexistente

Fuente: Elaboración propia en base a Informe de Autoevaluación Universidad Diego Portales 2004.

Con todo, el Informe de Autoevaluación UDP señala que durante el primer semestre de ese año se trabajaba en el desarrollo de una nueva estructura organizacional a nivel directivo superior que pudiese responder de mejor manera a los desafíos que enfrenta la institución. Llama la atención que no se hace referencia a la Federación de Estudiantes en el apartado de gobierno y administración, lo que sugiere que en aquella época su participación era todavía escasa o limitada.

Así también, la figura del rector continúa representando la personalización de la visión de futuro de la Universidad. En esta etapa existe una transición entre el primer rector, Manuel Montt y su sucesor, Francisco Javier Cuadra (2004-2005) quien es fuertemente cuestionado por la comunidad universitaria, invocando los valores democráticos que inspiran a la Universidad. La razón es que el nuevo rector había participado en el gobierno del general Augusto Pinochet, como ministro y embajador. La presión de la comunidad tuvo efecto, y Manuel Montt volvió a asumir como rector interino entre los años 2005 y 2006. Luego, el año 2007 asume la Rectoría el profesor Carlos Peña, quien había participado en el diseño del modelo de desarrollo 2003-2007 de la UDP, era ex decano de la Facultad de Derecho y vicerrector académico de la Universidad. Carlos Peña permanece en la Rectoría hasta hoy (octubre de 2021)[15], en virtud de sucesivas nuevas designaciones.[16]

> "... Desde el 2000, cuando el rector Peña asume la Vicerrectoría Académica y después la Rectoría, y fuertemente desde año 2008 en adelante... hubo un esfuerzo importante por institucionalizar la universidad; o sea, en el fondo, institucionalizar los procesos, los reglamentos, crear un sistema de gobierno reglamentado, generar resoluciones, empezar un poco a reglamentar cosas que se hacían en la práctica". (Directivo Administrativo)

[15] En todo este proceso de desarrollo, en junio del 2004, se produce el primer cambio de rector de la Universidad, situación que motivó la separación de los cargos de presidente y rector, manteniendo Manuel Montt Balmaceda, rector-fundador, el cargo de presidente de la Fundación Universidad Diego Portales, y asumiendo como rector el abogado y analista político Francisco Javier Cuadra, quien permaneció en el cargo hasta noviembre del 2005. Ante la renuncia del señor Cuadra y por acuerdo del Consejo Directivo Superior, con fecha 5 de diciembre de 2005, Manuel Montt Balmaceda asumió la rectoría de manera indefinida.
Tras un período de búsqueda que se inició en junio de 2006, el Consejo Directivo Superior de la Universidad, en sesión realizada el 3 de octubre de 2006, acordó -por unanimidad de sus miembros- nombrar al decano de la Facultad de Derecho de la propia Universidad, Carlos Peña González, como rector de la Universidad Diego Portales (Vega, 2012: pág. 97).

[16] Artículo vigésimo séptimo.- Para ser rector se requiere cumplir con los siguientes requisitos: a) tener título profesional universitario o grado académico, y b) haber ejercido funciones docentes o de investigación en la Universidad durante, al menos, tres años. El rector será designado con el voto conforme de los dos tercios de los miembros del Consejo en ejercicio. Durará cuatro años en su cargo y podrá ser reelegido (Estatutos Universidad Diego Portales).

Ese esfuerzo por institucionalizar procesos se materializa, entre otros aspectos, en las orientaciones estratégicas que recogen la visión de futuro de la UDP, sistematizando los lineamientos estratégicos emanados del gobierno y presentándolos como un cuerpo articulado de ideas y proyecciones (Universidad Diego Portales, 2004).

Al mismo tiempo, dicho documento transita desde sistematizaciones conceptuales y abstractas a una materialización en indicadores, y continúa con un esfuerzo sostenido de planificación que se verá reflejado en etapas posteriores. Sin embargo, al finalizar su fase de formalización y coordinación, la UDP se somete a la acreditación de la CNA, la cual observa deficiencias de gobernabilidad, señalando que los avances obtenidos son aún insuficientes: "la aspiración de transformar a la Universidad en una institución compleja y completa no se traduce en la definición de áreas prioritarias, metas exigibles y plazos estimados para ellas, elementos esenciales para poder avanzar hacia ese objetivo" (Comisión Nacional de Acreditación de Pregrado, 2004: pág. 6). Esto es relevante porque a ojos de la CNAP el gobierno universitario estaba concentrado en pocas personas y no progresaba hacia una mayor planificación institucional:

> "La primera planificación estratégica la hizo la Universidad el año 95' y de ahí hasta el día de hoy, obviamente que los procesos de planificación han ido sofisticándose mucho en el tiempo, pero ya en el año 95' hay una primera voluntad de empezar a sistematizar; las dos primeras planificaciones (1995-200, 2000-2005) eran planificaciones más abstractas, más conceptuales, y a partir del 2004 hacia adelante empezamos a operar con indicadores". (Administrativo)

Sin duda, ese proceso de planificación y formalización requería una fuerte identidad y cultura institucionales que, aunque estaban siendo promovidas por las autoridades universitarias, aún no producían todos sus frutos. Dicha identidad se construía también mirando hacia afuera, al entorno, en lo referido al concepto de "buena universidad" que buscaba rescatar la tradición del sistema de educación superior chileno:

> "...Para ser una Universidad de verdad desde el principio, ésta debe ser pluralista, que haya un gobierno universitario que sea un punto de encuentro e independencia critica". (Directiva Administrativa)

En términos funcionales, el gobierno universitario debe expresar esa identidad y cultura institucional bajo el respeto a los valores promovidos por la UDP. De lo contrario, las autoridades pierden la legitimidad y el apoyo de la comunidad universitaria. Ejemplo de ello fue la fuerte presión que terminó con la salida del rector Cuadra, quien para un

sector significativo de la comunidad universitaria no representaba los valores institucionales.

> "Un referente, un discurso, una narrativa que todo el mundo internaliza y es impresionante, pero hay una lealtad al proyecto de la Universidad que no se ve en todas partes, quizás esta autonomía que tenemos los académicos y académicas hagan que uno sea más leal al proyecto". (Directiva Administrativa)

En este sentido, la autonomía y la libertad académica contribuyeron fuertemente a sostener la lealtad al proyecto institucional en una fase organizacional que avanzó hacia mayor libertad y participación, pero sin perder la orientación de los sellos fundacionales.

5.2.3 Consolidación y efectividad organizacional (2005-2020): De un gobierno colegiado a un gobierno corporativo

Esta fase de consolidación comienza con la crítica de la CNA al gobierno de la UDP "... es importante analizar la conveniencia organizacional de que el equipo de dirección forme parte, aunque sea minoritariamente, tanto de las instancias de gestión de la Universidad como de aquellas de control de esta; la concentración de excesivas responsabilidades en un grupo reducido de personas puede afectar su capacidad de evaluar objetivamente la gestión y el proceso de maduración institucional que se está desarrollando" (Comisión Nacional de Acreditación de Pregrado, 2004: pág. 5). Por tanto, se plantea el desafío de descentralizar y formalizar el gobierno universitario.

En respuesta, durante el siguiente periodo, el gobierno de la UDP se complejiza en su estructura y en su funcionamiento, en línea con el tamaño y la diversificación de la matrícula, los niveles académicos y los desafíos de la instalación de la investigación y de un régimen de producción científica.

La agenda pública incide de manera explícita y directa en el desarrollo institucional de la UDP, lo que es percibido positivamente porque la sitúa en "el centro de la realidad". De esta forma, no sólo el gobierno institucional es impactado por la opinión pública, sino que también sus autoridades y los académicos de la institución inciden sobre ella mediante su participación en el debate público. En este plano, el rector Peña asume un rol determinante, como intelectual público y columnista de la edición dominical de uno de los principales periódicos chilenos; además, comienza a ser consultado continuamente por los medios de comunicación masiva, constituyéndose en un referente de opinión sobre

los más diversos asuntos de la agenda nacional. A su turno, la institución en su conjunto—a través de sus académicos—adquiere una activa presencia en los medios y aporta al debate nacional en diversos temas.

Así, la UDP, de acuerdo con su sello de pluralismo y vocación pública, debe preocuparse no solo por dar expresión a sus diferentes voces internas, sino que también debe dar cabida a las voces externas que hacen eco dentro de la institución. Se genera de esta forma una estructura funcional que busca mantener en equilibrio esas fuerzas dentro de la organización. Lo anterior se manifiesta en los procesos de toma de decisión, que los entrevistados perciben y describen como una tensión en diversas direcciones, donde los académicos cobran mayor relevancia en la construcción del gobierno universitario.

> "Hacia arriba, este arranque pluralista, diverso como se define la Universidad, hace que cada profesor y cada uno de los miembros de su comunidad sean personas con mucha autonomía e independencia, y eso hace que esas personas tengan liderazgo, precisamente ellos a veces mueven las barreras, las fronteras... tanto en opinión como en sus respectivos campos académicos. Así también que sube y construye la identidad y la naturaleza de la Universidad". (Académica)

Una fuerza que contrapesa esta influencia desde abajo hacia arriba (o desde la periferia hacia el centro) es aquella provista por los mecanismos que regulan la participación, administración y toma de decisiones. Esto genera un marco normativo común y propio de la comunidad universitaria, que evita la captura del poder por parte de personas o grupos minoritarios.

En este sentido, la complejización de la organización se vincula con varias iteraciones y diferentes instancias de participación, que van desde un gobierno colegiado hasta el gobierno corporativo, que separa nítidamente la gestión administrativa de la gestión académica. Este diseño es destacado por la CNA en el cuarto periodo de acreditación: "El sistema de gobierno comprende dos esferas de deliberación y de competencia: por una parte el Consejo Directivo Superior, encargado del control de las políticas estratégicas de la Universidad y la supervisión financiera y patrimonial; y por otra, el Consejo Académico, que delibera acerca de los objetivos y planes académicos y cuyas decisiones se someten a un control procedimental del Consejo Directivo Superior". (Comisión Nacional de Acreditación, 2018: pág.3)

A su vez, esto aparece respaldado por una estructura organizativa compleja, cuyo valor se reconoce:

> "La profesionalización completa de las estructuras administrativas de la Universidad... Se han constituido tres vicerrectorías altamente profesionalizadas que poseen mucha autonomía para gestionar y desarrollar sus campos y quehacer propio... cada una de esas vicerrectorías se ha ido especializando y contribuye a desarrollar su quehacer y llevar mejor control y desarrollo de sus procesos". (Directiva Académica)

Tabla 5.4: Funciones del gobierno universitario y responsables 2020

Función	Órgano unipersonal	Órgano colegiado
Política	Rector	Consejo Superior Directivo
Académico	Vicerrector de Pregrado	Consejo Académico
Desarrollo	Vicerrector Académico y de Desarrollo	Inexistente
Administración	Vicerrector Económico y de Administración	Comité Coordinación de Rectoría
Control	Contralor	Comité de Auditoría

Fuente: Elaboración propia en base a Reglamento General UDP, 2016.

Es importante mencionar que en la fase de consolidación se reestructura el gobierno universitario y se formalizan nuevos órganos colegiados, como el Comité de Coordinación de Rectoría y el Comité de Auditoría. Esto último es de gran relevancia, dado que el gobierno asume una nueva función de control que antes no estaba formalizada y que tiene como propósito "velar por el cumplimiento de las disposiciones legales, estatutarias y reglamentarias vigentes, la preservación del patrimonio y el uso de los recursos de la Universidad en los términos previamente establecidos por las disposiciones e instancias que correspondan" (Reglamento General UDP, 2016: pág. 2). Junto con lo anterior, se observa una mayor distribución del poder, pues las decisiones son tomadas en conjunto o en consulta por órganos unipersonales y colegiados.

En este avance se señala de manera reiterada el valor de la institucionalización en el desarrollo del gobierno universitario. Este aspecto, que es relevante en todas las fases de desarrollo, no significa la desaparición de las voces críticas:

> "Existen unas formas institucionales que se han ido quedando chicas, en la medida en que la universidad se ha hecho cada vez más compleja. Porque obviamente el rector Peña es un líder innato, es un intelectual reconocido y eso ha significado por supuesto una suerte de aglutinamiento que funcionó muy bien hasta hace un tiempo y.... sigue siendo el mismo líder, el mismo intelectual reconocido y admirado; sin embargo, dada la complejidad de la Universidad, me parece que probablemente harían falta más formas que las que existen con los consejos de facultad, con la asociación de académicos...". (Directiva Académica)

Por su parte, las UPI han enfrentado algunos problemas complejos que los gobiernos de las respectivas universidades debieron sortear para sostener sus valores, su proyecto

institucional y su conformidad con el marco legal chileno. Uno de estos problemas, que no tocó directamente a la UDP pero que le impuso representar con nitidez su posición frente a los poderes públicos y la sociedad, dice relación con la legitimidad institucional y el prestigio organizacional dentro del sistema universitario nacional. Este problema se presentó cuando las UPI fueron cuestionadas respecto de sus esquemas financieros y organizacionales, que habrían permitido el retiro de ganancias por parte de sus controladores a través del arriendo de los terrenos e inmuebles que las universidades utilizarían para su funcionamiento (Cámara de Diputados, 2013; Guzmán *et al.*, 2014; Monckeberg, 2013). En el caso de la UDP, su gobierno corporativo se adelantó al momento más grave de esa crisis y mostró la existencia de una clara separación entre el poder fiduciario de la Universidad, investido en el Consejo Superior Directivo −que integran solamente miembros externos a la institución− y sin control alguno de tipo patrimonial, el que reside única y exclusivamente en la Fundación, soporte jurídico de la UDP.[17]

> "Los miembros del Consejo Superior de la Universidad no son dueños de nada, son como cualquier fundación de una ONG, tienen una dieta por hacer su función y por la cual responden, y tiene una responsabilidad patrimonial, porque responden por sus decisiones, pero no tienen ninguna propiedad en la Universidad... la institución ha tenido un sistema en el cual la Universidad es dueña del 100% de su patrimonio, por ende inmediatamente se eliminó todo el problema del lucro que sale por el lado de los arriendos". (Directivo Administrativo)

El segundo problema digno de ser mencionado es la incorporación de la UDP al sistema de gratuidad. En efecto, el proyecto y los valores sostenidos por la UDP, esencialmente de carácter pluralista y vocación pública, dieron lugar a que se entendiera por parte de la comunidad y sus autoridades que la decisión correcta era ingresar a este sistema, a pesar de que dicha decisión generaba gran incertidumbre sobre la cantidad de ingresos con los que contaría efectivamente la Universidad en el futuro, lo que podría amenazar su autonomía, estabilidad financiera y crecimiento. Esta discusión fue liderada por las autoridades principales del gobierno de la institución, que impulsó un proceso de deliberación al interior de la comunidad universitaria. Este debate se realizó en todas las unidades académicas, ponderando su responsabilidad con respecto al futuro del sistema universitario chileno y al rol que le cabía a la UDP y sus valores propios en esta coyuntura. Como señala uno de los entrevistados:

[17] Ver Estatutos Universidad Diego Portales.

> “El mismo proceso de gratuidad fue un proceso que estaba lleno de incertidumbre... Estaba la opinión [que] en la línea de la UDP [sostenía que] nosotros debíamos acceder a la gratuidad porque obviamente eso está totalmente acorde con todos nuestros valores de pluralismo socioeconómico, pero, por [otra] parte había dudas con respecto a cómo −en ese momento no se sabían los aranceles y nada, era una política a ciegas con gran riesgo financiero—[…] cuál iba a ser el impacto económico”. (Directivo Administrativo)

Finalmente se han suscitado otros problemas -de orden social y reivindicativos− que dan lugar y suponen procesos complejos de deliberación, participación y consenso (no siempre logrado) en la comunidad universitaria. En estos conflictos, cabe destacar la fuerza del estamento estudiantil, que se ha movilizado activamente en favor de mayor calidad y cobertura de la educación en Chile y/o reivindican los derechos de las mujeres y a una educación no sexista. En su despliegue, estos conflictos generan polémicas internas en la comunidad, denuncias, paralizaciones académicas e incluso tomas de dependencias universitarias. El gobierno institucional se ha visto en la dificultad de no siempre encontrar interlocutores legítimos para buscar soluciones, debido al carácter inorgánico de las movilizaciones estudiantiles y la ausencia de instancias representativas y de vocería. En las entrevistas refieren a un fenómeno de híper deliberación:

> "Se aumentó el número de los estudiantes que están en los consejos de facultad, fue una demanda en algunas de las tomas y lo lograron, ocho representantes del estudiantado. Pero tampoco es que todos estén de acuerdo entre ellos, no había un peso en sus decisiones para empujar hacia algo, entonces finalmente era como un diálogo de sordos". (Directiva Administrativa)

En suma, la consolidación del gobierno universitario se ha logrado a través de un mayor y mejor equilibrio de poderes internos, una más intensa deliberación y participación de la comunidad académica en los procesos de decisión, y una adecuada canalización de las demandas estudiantiles, aspecto este último no siempre fácil de lograr. Un logro importante en este sentido es la capacidad para hacer frente a la captura de poder por parte de grupos internos o externos, ya sea a través de la adscripción a una ideología propia de las “universidades militantes” (Medina Echavarría, 1967) o de la conformación de grupos de interés que impongan sus lógicas y subordinen la autonomía institucional y el pluralismo propios de la libertad académica. Incluso la politización del claustro es un riesgo continuo, según manifiesta un entrevistado:

> “Siempre ha estado ese temor ahí, efectivamente porque vincula la Universidad con el ciclo político y no es el mejor de los diseños. También era un riesgo […] difícil de evitar por la historia por la cual optó la Diego Portales, la de ser una Universidad relativamente

grande, más diversa y ubicada en territorios del centro de Santiago...". (Directiva Académica)

5.3 Modelo de Negocios Sustentable: los desafíos de la masificación

El modelo de negocios es fundamental para sostener el proyecto académico de las IES más aún para las UPI que no cuentan con subsidios estatales. Por tanto, en su fase de nacimiento y formación la principal vía de ingresos de la UDP fue el arancel que pagaban las familias. No obstante, esto no fue suficiente para enfrentar un proceso de fuerte expansión del proyecto institucional que requirió acceder a préstamos internacionales. Por último, en este apartado se describe como el modelo de negocios logró hacer frente a los desafíos de la gratuidad y avanzar hacia su consolidación y efectividad organizacional.

5.3.1 Nacimiento y formación (1982-1993): El ideal de independencia y autonomía económica

Un proyecto institucional busca obtener los recursos necesarios para su creación y funcionamiento a través de su modelo de negocios. Por su parte, y como fue mencionado anteriormente, la UDP heredó la trayectoria del IPEVE y se constituyó como una alternativa de continuidad hacia estudios universitarios de muchos de los egresados de este Instituto. La fundación de una nueva universidad requería de mayores capacidades financieras, por tanto, se diseñó un nuevo modelo económico que se benefició de la transferencia de estudiantes con el fin de asegurar rápidamente el financiamiento operativo, basado principalmente en la recaudación de ingresos a través del pago de aranceles de los estudiantes. De esta forma, se redujo el riesgo económico y el modelo se hizo más sustentable para el contexto de la época: Manuel Montt Balmaceda afirmaba que "Otro hecho relevante es que la Universidad nace al alero de uno de los institutos más prestigiosos del país, como era el IPEVE… la Universidad nace a la vida pública con tres mil alumnos que se traspasaron del instituto a continuar estudios en la naciente universidad". (Vega, 2012: pág. 142).

En su etapa inicial, las UPI se financiaron a través de los aportes de sus fundadores, donaciones y/o gracias al cobro de aranceles previsto en el DFL Nº4 de 1980 que permite trasladar el costo de la docencia a sus beneficiarios. Esto último adquiere gran relevancia para el proyecto de la UDP, porque como fue mencionado anteriormente le permitió

mostrar mayor independencia de grupos o controladores. En este contexto, puesto que los recursos requeridos por una universidad en su fase de nacimiento y formación suponen una mayor diversificación de ingresos, las donaciones aparecen como una alternativa que se discute.

> "Las donaciones en Chile son un mecanismo de financiamiento siempre deseado, ideal, idealizado incluso, pero que para la UDP siempre ha sido marginal, dado que en Chile no existe una cultura muy arraigada de donaciones a las instituciones y cuando estas existen, que no son menores en algunos casos, están muy relacionadas a la pertenencia de grupos religiosos y políticos, característica que no comparte la UDP". (Directivo Académico)

En esta línea, se promueve asimismo la profesionalización del quehacer financiero, con el propósito de maximizar los excedentes para invertir en el crecimiento y expansión de la Universidad. En palabras de su fundador:

> "En los aspectos económico-administrativos, siempre recurrí a las personas más especializadas. El equipo de administración de la Universidad era muy pequeño. Esto se modificó con la creación de nuevas facultades. Con el paso de los años, he visto cómo la Universidad ha crecido no sólo en alumnos, sino también en personal administrativo. Lo que en una etapa era muy familiar después se fue haciendo muy impersonal y técnico". (Vega, 2002: pág. 145)

Respecto de la inversión en infraestructura importa destacar que la UDP comenzó de forma muy austera: "La pequeña casa de Av. Ejército 260, apenas alcanzaba para cubrir las necesidades básicas tanto de los alumnos como del personal administrativo. Puede que haya tenido razón Manuel Montt al decir, tal vez irónicamente, "que nuestra universidad nace en condiciones sensiblemente superiores a la Sorbonne",[18] haciendo un paralelo entre lo que ocurría en la austera y única sala con que contaba dicha Universidad y las dependencias con que contaba la Portales" (Téllez, 2000: pág. 23). Sin embargo, el modelo de negocios instaurado en los primeros años de la UDP permitió que en 1992 contara con 19.021 m^2 construidos en 12.669 m^2 de terreno (Universidad Diego Portales, 2004: pág. 5).

Al finalizar el año 1993 y alcanzar la plena autonomía, la UDP demuestra una solidez financiera que es reconocida por el Consejo de Educación Superior: "Revisadas las diversas áreas funcionales de la entidad, en especial, la administración de ingresos y gastos, el control del personal y de las remuneraciones, el endeudamiento y otras, no se detectaron situaciones que impliquen algún grado de riesgo económico para la entidad y

[18] Véase, "Inauguración del año académico". Boletín Nº1. Universidad Diego Portales, abril de 1983.

se advirtió que las transacciones son adecuadamente controladas y registradas" (Consejo Superior de Educación, 1993: pág. 2).

5.3.2 Formalización y coordinación (1994-2004): Fuerte expansión con el aval del Banco Mundial

A medida que la organización fue creciendo tanto en número de programas como en matrícula, cantidad de docentes y personal, requirió asimismo incorporar nuevas técnicas para administrar de manera responsable y transparente sus recursos y patrimonio. Esto cobra mayor importancia aún cuando se considera que, de acuerdo con lo declarado, la UDP se financiaba aproximadamente en un 90% vía aranceles pagados por sus estudiantes y no recibía donaciones. Por tanto, en la etapa de expansión de la matrícula, se incorporan esquemas más complejos de análisis de costos, y para el manejo de recursos, inversiones de riesgo financiero:

> "La fórmula precisamente es tener un sistema de costeo bastante fino, pero simple, de todos los costos en forma sistemática de la Universidad, en forma tal que al evaluar un proyecto efectivamente se incorporen todos esos costos y no sea una evaluación muy parcializada que suele haber en las universidades, donde se ocultan o dejan sumergidos costos que son muy importantes". (Directivo Académico)

En la fase de formalización y coordinación, la UDP comienza a adquirir robustez económica e implementa vías adicionales de financiamiento a través del endeudamiento bancario. Un hito en este sentido representa el préstamo obtenido el año 2003 por esta Universidad de la Corporación Financiera Internacional, brazo privado del Banco Mundial, por un monto de UF 1 millón, equivalente a aproximadamente 23 millones de dólares, que toma la forma de un bono securitizado a ser pagado en 8 años con los ingreses provenientes de los aranceles pagados por los estudiantes de las escuelas de derecho, diseño, relaciones públicas y periodismo. La UDP fue la primera institución educativa que usó este tipo de financiamiento, el cual recibió una positiva evaluación de la CFI.[19]

[19] Como informa el CFI, "The bonds received a AA- rating by the local affiliates of Moody's, Standard & Poor's, and Fitch. This represented an increase from the University's single-A rating. The issue, which was oversubscribed, was placed among domestic institutional investors, including pension funds, insurance companies, and mutual funds. The bonds priced tight to expectations, yielding 240bps over Chilean Treasury securities. Overall, the transaction helped a successful private university to innovatively raise capital and help build its investor base. It also provided a demonstration model for replication elsewhere. It contributed to the development of domestic capital markets and expansion of the local currency financing options available to

Gracias a este préstamo, la UDP aumentó fuertemente la infraestructura proyectada para asumir una expansión educativa de casi un 70%, con 17 nuevos programas de pregrado. Se describe la adopción de este mecanismo de la siguiente forma:

> "La Universidad para expandirse, y para aprovechar la expansión de toda la industria de la educación superior, recurrió regular, normal y responsablemente al endeudamiento financiero para invertir en infraestructura... Se hizo apalancado por buenos resultados económicos y, por tanto, se llegó al techo de endeudamiento... desde ahí en adelante lo que la Universidad ha hecho es precisamente amortizar toda su deuda y rebajar el nivel de endeudamiento general...". (Directivo Académico)

Los buenos resultados económicos de la Universidad y su buen comportamiento financiero le permitieron mantener su independencia, sin necesidad de obtener recursos por la vía de donaciones de grupos privados.

> "Su viabilidad económica depende solo de su propia gestión y no de terceros, esta es una Universidad que no está asociada a ningún grupo o relacionada a ningún grupo empresarial, ni religioso, ni político y por lo cual su financiamiento proviene casi exclusivamente de su propia gestión". (Directivo Académico)

Tabla 5.5: Monto de donaciones periodo 2001-2019 en UPI

Institución	Monto donación
Universidad de los Andes	$ 94.533.191.126
Universidad del Desarrollo	$17.713.595.732
Universidad Alberto Hurtado	$13.336.843.770
Universidad Adolfo Ibáñez	$6.801.510.480
Universidad Finis Terrae	$6.652.636.638
Universidad Andrés Bello	$5.031.001.207
Universidad Viña del Mar	$3.800.426.379
Universidad Mayor	$2.798.917.286
Universidad San Sebastián	$2.571.110.160
Universidad Diego Portales	$2.523.387.903

Fuente: Elaboración propia en base a datos SIES.

educational institutions. IFC, Universidad Diego Portales. Disponible en: https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/bcf86301-0d63-4e45-a68d-023eb2676f22/UDP.pdf?MOD=AJPERES&CVID=jh3Ug.t

Si bien es cierto que la principal vía de financiamiento es el pago de matrículas y aranceles, además de los créditos bancarios, la UDP igualmente ha ido incrementando en el tiempo la obtención de donaciones. De acuerdo con la información provista por el uso de la Ley de Donaciones, la UDP fue la décima de 37 universidades durante el período 2001-2019 en cuanto al monto de recepción de donaciones, aunque la cantidad de recursos es significativamente inferior al de otras universidades:

Por tanto, puede inferirse que la UDP, al tomar distancia de una estrategia de crecimiento basada en un monto significativo de donaciones, ha intentado asemejarse a las universidades públicas, tomando distancia de otras UPI que han descansado más significativamente en este componente de su modelo de negocios.

> "Después de un proceso de crecimiento que tuvo todo el sistema universitario chileno, la UDP también apostó por un crecimiento bastante agresivo, hizo una política de reinversión total de todas sus utilidades en esa campaña de crecimiento y así fue como se consolidó como una universidad compleja". (Directivo Académico).

En tal sentido, la CNA sostenía, con relación a esta etapa de formalización y coordinación de la UDP, que esta Universidad "ha desarrollado una eficiente gestión financiera institucional, que le permitió adelantarse a una crisis de crecimiento e implementar una serie de mecanismos de control externo que han afectado positivamente la disciplina administrativa interna" (Comisión Nacional de Acreditación de Pregrado, 2004: pág. 5). Por tanto, la UDP comienza la consolidación de su modelo de negocios con un sistema financiero transparente, ordenado y al servicio del proyecto académico.

5.3.3 Consolidación y efectividad organizacional (2005-2020): Los desafíos de la gratuidad

En esta fase hacia su consolidación, la UDP buscó maximizar el beneficio económico e implementó tempranamente un sistema informático que centralizó todo el presupuesto de la Universidad. Esta práctica es uno de los hitos de la consolidación del modelo de negocios, en tanto no deja ningún cabo suelto en el uso de los recursos y permite tener una perspectiva total, en tiempo real y altamente fiable de la ejecución presupuestaria:

> "Nosotros tenemos implementado SAP sobre el cual montamos todo este modelo.... y que nos permite hacer un control muy, muy efectivo del presupuesto... impide del todo la ejecución de gastos que no estén contemplados en el presupuesto, es muy riguroso y ha ayudado mucho a generar una disciplina y una cultura presupuestaria muy profesional y seria". (Directivo Académico)

La CNA destaca el uso de este sistema, y señala en el segundo proceso de acreditación que "La Universidad cuenta con una gestión financiera ordenada, los recursos se asignan en forma coherente con los planes de desarrollo, metas y objetivos propuestos. Asimismo, se ha ejercido un adecuado control administrativo y financiero de estos" (Comisión Nacional de Acreditación, 2008: pág. 7).

Por su parte, la ejecución presupuestaria mantiene un adecuado balance entre ingresos y gastos. En la siguiente tabla se puede observar que la principal fuente de ingresos son los aranceles, con una variación de -2,1% en el periodo 2013-2019. Igualmente, se observa una disminución de ingresos por cursos y programas de extensión, así como de donaciones, de -2,6% y -1,2%, respectivamente. También se observa un aumento del 5,4% en los ingresos por prestación de servicios.

Tabla 5.6: Ingresos periodo 2013-2018 (%)

Indicador	2013	2018	Diferencia
Aranceles	91,5	89,3	-2,1
Aportes basales y fondos concursables	2,2	3,5	1,3
Ingresos de cursos y programas de extensión	3,1	0,5	-2,6
Prestación de servicios	0,0	5,4	5,4
Donaciones	1,5	0,2	-1,2
Otros ingresos	1,1	0,5	-0,6
Ingresos no operacionales	0,7	0,6	-0,1
Totales $MM en periodo	**54.467.803**	**70.357.491**	**15.889.688**

Fuente: Elaboración propia en base a datos SIES.

También los egresos presentan variaciones durante el mismo periodo, disminuyendo los gastos por administración y ventas en -3% y las remuneraciones de académicos en -4,8%. Aún así, la ejecución presupuestaria obtiene para ambos periodos un margen positivo de M$1.748.527 en 2013 y de M$2.524.870 en 2018.

Tabla 5.7: Egresos periodo 2013-2018 (%)

Indicador	2013	2018	Diferencia
Gastos de administración y ventas	25,8	22,8	-3,0
Otros gastos operacionales	7,3	8,2	0,
Gastos no operacionales	3,3	4,6	1,3
Académicos	39,7	34,9	-4,8
Administrativos	9,	11,1	1,8
Directivos	7,4	6,6	-0,8
Otras remuneraciones	7,1	11,9	4,7
Totales $MM en periodo	52.719.276	67.832.621	15.113.345

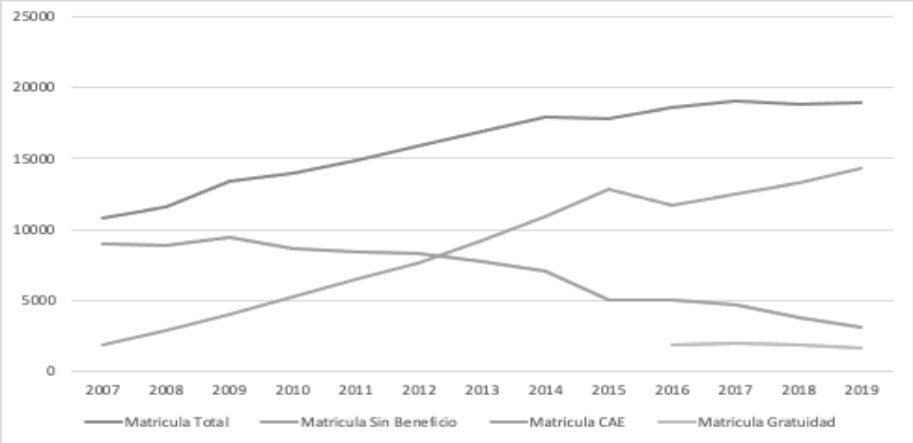
Fuente: Elaboración propia en base a datos SIES.

Otro aspecto que incide en la consolidación del modelo de negocios es el cambio en la caracterización y dimensión de la matrícula que se verifica desde el año 2006 en adelante, en coincidencia con la primera acreditación de la UDP. Durante este periodo, la Universidad pasó de atender a un grupo de estudiantes con capacidad de pago a hacerse cargo de alumnos con menores ingresos que, por tanto, necesitan acceder a becas y/o créditos del Estado. De hecho, el CAE instaurado en 2005, deviene en otro hito económico para la UDP, al permitirle aumentar significativamente la matrícula y, con ello, aumentar también su flujo de ingreso y capacidad de endeudamiento financiero. Esto se ve favorecido por el hecho de que las universidades podían, hasta el 2016, regular por sí mismas el precio de sus aranceles:

> "El desarrollo del CAE fue un elemento que permitió el ingreso a grupos medios en una primera instancia y fue progresivo. Además, esto coincidió con un ciclo de expansión de la Universidad, por lo tanto, la posibilidad de crecer dentro del segmento alto de colegios privados era acotado y la Universidad creció en los segmentos medios fuertemente durante todo el proceso de expansión". (Directiva Académica)

El crecimiento progresivo de la matrícula total coincide con el aumento de la matrícula con CAE (y, posteriormente, en condiciones de gratuidad). Por tanto, los estudiantes sin beneficios estatales disminuyen significativamente. Estos datos son coherentes con el descenso de la matrícula de alumnos provenientes de colegios privados, pasando estos de un 59% a un 30% en el periodo 2007-2019. De esta forma, a través de los beneficios otorgados por el Estado, la UDP obtiene una cantidad importante de sus ingresos, aspecto que posteriormente amenazaría el modelo de negocios.

Gráfico 5.8: Matrícula según beneficios de créditos del Estado



Fuente: Elaboración propia en base a datos Comisión Ingresa.

Durante las entrevistas, se menciona continuamente la independencia de la UDP respecto de partes interesadas que pudiesen influir dentro de la organización, en particular de un modelo de negocios financiado a través de aportes provenientes de un pequeño grupo de donantes privados. No obstante, esta independencia se ha visto amenazada y tensionada por la dependencia económica de sus estudiantes de subsidios estatales. En especial, la gratuidad del acceso a las universidades −acogida voluntariamente e implementada a partir del año 2016− generó una tensión entre los valores institucionales de autonomía y calidad. Este efecto se debió a la fuerte dependencia económica respecto del Estado que provocó el subsidio de gratuidad, el cual, a su turno, se basa no en los costos efectivos de las universidades sino en un valor determinado inicialmente por la Subsecretaría de Educación Superior y posteriormente por un comité de expertos instituido por la Ley 21.901.

> "En este minuto nos preocupan las definiciones institucionales que está haciendo el gobierno [nacional], porque finalmente la definición de los aranceles regulados está introduciendo demasiada incertidumbre en el sistema y ninguno de nosotros imaginó que los aranceles podrían ser peores a los que tenemos hoy día. Ha habido una serie de acomodos institucionales, porque efectivamente el per cápita tiende a bajar con la gratuidad y la Universidad ha hecho un esfuerzo por ser eficiente al máximo en sus procesos sin perder calidad". (Directiva Académica)

Los informes emanados de la CNA (2018: pág. 5) ven con preocupación que, en el caso de la UDP, "la propia Universidad estima que, como consecuencia de su adscripción a la gratuidad, los ingresos cayeron en $1.560 millones durante 2016 y $1.788 millones en el año 2018. La situación financiera, calificable como suficiente para el cumplimiento de su proyecto educativo, limita su capacidad de expansión. De igual manera, existe riesgo de enfrentar dificultades financieras si es que la actual estructura de ingresos sufriera alguna disminución".

Por su parte, en los estados financieros del año 2016 se observa que el arancel determinado por la Universidad tiene un valor promedio per cápita de $4,48 millones de pesos por alumno; mientras que el arancel regulado por el MINEDUC lo avalúa en $3,27 millones de pesos, lo que equivale a un 37% menos. Por lo mismo, en esta Universidad la gratuidad genera tensión entre la opción de mantener la diversidad socioeconómica en su matrícula −diversidad que la gratuidad favorece−, y una inminente disminución de sus ingresos. Esto último se produciría no solamente por efecto de la regulación de los aranceles, sino también por la fijación gubernamental de la tasa en que pueden aumentar anualmente las vacantes de las universidades acogidas a la gratuidad. Lo anterior podría

incidir en la selectividad académica de la institución y, más adelante, en una disminución de algunos de los elementos que contribuyen a la calidad de sus desempeños. De cualquier modo, y a pesar de los riesgos involucradas en ella, la política de gratuidad sigue siendo evaluada en esta Universidad como positiva para la diversidad y equidad del acceso:

> "… definitivamente acelera el proceso de diversificación en la composición que tenía la Universidad, hoy día la Universidad tiene alrededor de un 40% de estudiantes gratuitos, lo que cuando partió era muy diferente en términos demográficos; [la Universidad] es mucho más grande que cuando partió, pero también es mucho más diversa …". (Directiva Académica)

En concreto, la UDP experimentó en 2018 una pérdida de $8.497.000.000 por la aplicación de la gratuidad. Sin embargo, la Universidad liberó asimismo recursos que antes destinaba a subsidiar becas y otras ayudas a los estudiantes de estos seis deciles que ahora se benefician con la gratuidad. Esto significó reducir ese año la pérdida a $4.532.000.000: "Puede entonces afirmarse que, si bien la política de gratuidad afectó las condiciones materiales de la Universidad, ello no se tradujo, al menos hasta ahora, en un efecto que lesionara o disminuyera sus capacidades estratégicas ni el proyecto intelectual que la anima" (Universidad Diego Portales, 2018: pág. 9).

En este sentido es posible afirmar que el modelo de negocios de la UDP es sustentable con sus funciones académicas y explica en gran medida el cambio socioeconómico de su matrícula.

5.4 Reconocimiento Público y Estatus de Mercado: tradición y convergencia

La UDP en su fase de nacimiento y formación trató de acumular capital de prestigio a través de la contratación de un grupo de académicos ideológicamente diversos como una señal al mercado de mayor pluralismo. Luego de diez años de vida organizacional la UDP avanzó sostenidamente para estar presenta en la discusión pública como un actor relevante, decisión estratégica que consolidó su reconocimiento público y estatus de mercado cuando ingresa al Consejo de Rectores de Universidades de Chile, lo que significó el reconocimiento de sus pares de mayor antigüedad y tradición en el sistema de ES chileno.

5.4.1 Nacimiento y formación (1982-1993): Estatus a través de mayor pluralismo

Al igual que cualquiera otra organización, las universidades, en su nacimiento, luchan para sobrevivir apelando a las capacidades y motivación de sus miembros, quienes sostienen y guían su desarrollo y expansión. En tal sentido, es importante recordar que la UDP tuvo su origen en el IPEVE, instituto profesional con más de 20 años de trayectoria. Hereda, por tanto -al menos inicialmente- el capital reputacional de esa institución. Adicionalmente, la figura de los fundadores sostiene y puede incrementar el prestigio de la nueva Universidad. Es lo que ocurre en este caso con la figura de don Manuel Montt, un connotado y respetado abogado, empresario y académico que ya antes había sido exitoso en la gestión del IPEVE, como se señala más arriba.

Sin embargo, al inicio había inevitables limitaciones a la acumulación de capital reputacional. La UDP fue fundada en el año 1982, bajo un gobierno militar de corte autoritario cuya reforma de la educación superior excluyó a las UPI de cualquier aporte estatal directo (Brunner, 2008). Esta restricción presupuestaria obligó a las UPI a enfocarse en sectores socioeconómicos con capacidad de pago. De esta forma, el prestigio y estatus que construye la Universidad está limitado al comienzo por el propio entorno en el que nace, sumado a la escasa madurez del sistema universitario privado independiente y a la limitada difusión de información sobre este nuevo sector emergente. Por tanto, el prestigio y estatus deben obtenerse principalmente mediante la captación del talento, tanto de docentes como de estudiantes. Por ejemplo, la UDP selecciona un grupo de académicos ideológicamente diverso y apuesta a integrar a estudiantes competitivos de estatus socioeconómico medio con capacidad de pago. Sobre esto se señala que:

> "En sus inicios, la Universidad albergó a muchos académicos exonerados de la Universidad de Chile. Entonces, en su primer momento…, desde su nacimiento hasta el año 2000, fue una Universidad chica, privada en el sentido económico de sus estudiantes, pero diversa en el sentido intelectual". (Directivo Administrativo)

Adicionalmente, la UDP hizo desde el comienzo un esfuerzo por ser reconocida institucionalmente como una Universidad que buscaba tener y exhibir pluralismo ideológico y un grado mayor de participación estudiantil. Esto la distanciaba de otras UPI que no fomentaban la participación estudiantil y eran ideológicamente más homogéneas:

> "Una universidad de verdad desde el principio debe contar con un modelo de una universidad pluralista y con un gobierno universitario que sea un punto de encuentro y de independencia crítica... otras universidades que se comportan más como privadas, como

colegios, sin centros de alumnos.... se alejaban de este modelo ideal". (Directivo Administrativo)

Por otro lado, en esos años iniciales existían fuertes asimetrías de información respecto de la calidad de las universidades chilenas. Frente al Estado, la sociedad civil y el mercado, la principal fuente y símbolo de prestigio eran la antigüedad de las instituciones y su tradición. Para competir en este mercado imperfecto, las UPI debían especializarse en ciertos segmentos del mercado estudiantil, captar profesionales académicamente reputados y estudiantes con puntajes sobre el promedio en la Prueba de Aptitud Académica (PAA). En tal sentido, la UDP tomó una decisión riesgosa, basada en la consistencia de su proyecto institucional, que sin duda le agregó valor de prestigio dentro del sistema nacional de educación superior:

"La UDP hizo su opción por el sistema público de evaluación [luego de que] llevaba ya siete años bajo la supervisión de instituciones examinadoras, pese a lo cual voluntariamente se sometió a la supervisión del Consejo Superior de Educación[20], actitud que pone de manifiesto la seriedad y trasparencia del desarrollo institucional de la Universidad, y el ánimo de esta para obtener la plena autonomía a través de un exigente proceso global de evaluación externa". (Consejo Superior de Educación, 1993: pág. 2)En síntesis en su fase de nacimiento y formación la UDP heredó cierto capital de prestigio y estatus de mercado del IPEVE, el que fue en aumento gracias a la trayectoria de sus fundadores, a la contratación de académicos de reconocida trayectoria y diversidad intelectual, entre otros.

5.4.2 Formalización y coordinación (1994-2004): La importancia de influir en la agenda pública

En esta segunda fase de su desarrollo organizativo y ya con más de 10 años de funcionamiento, la UDP comienza gradualmente a adquirir prestigio y estatus a través de

[20] Principales funciones del Consejo Superior de Educación (Congreso Nacional de Chile, 1990):

a) Pronunciarse sobre los proyectos institucionales que presenten las distintas universidades e institutos profesionales para los efectos de su reconocimiento oficial;
b) Verificar progresivamente el desarrollo de los proyectos institucionales de conformidad a las normas de acreditación establecidas en esta ley (LOCE);
c) Establecer sistema de examinación selectiva para las instituciones de educación sometidas a procesos de acreditación, salvo que el Consejo declare exentas determinadas carreras.

sus egresados, que aumentan de 1.200 titulados el año 1993 a 12.200 el año 2004. Algunos egresados destacados ocupan cargos de representación popular (diputados, senadores y alcaldes) y otros asumen posiciones directivas en organismos públicos, empresas privadas y organismos no gubernamentales.

Junto con lo anterior, la comisión que redactó el proyecto de ley que reformó la Justicia Penal en Chile en 1994 fue presidida por el académico Cristián Riego, y su secretario fue Mauricio Duce (BCN, 2020), ambos docentes de la Facultad de Derecho de la UDP. Esta importante labor pública sumó significativamente al capital reputacional de la UDP, porque significó el reconocimiento público a estudios académicos de gran impacto "que se concentraron en los trabajos emprendidos por un grupo de académicos de la Facultad de Derecho de la UDP, la que desde el año 1991 inició investigaciones empíricas y dogmáticas en el área. Uno de los trabajos más relevantes de esta primera etapa de trabajo es un estudio empírico y dogmático de evaluación crítica del proceso inquisitivo financiado por la Fundación Ford entre los años 1992 y 1994. Dicho estudio concluyó con la publicación de dos volúmenes que generaron un gran impacto público y que fueron utilizados como base para construir la crítica al sistema inquisitivo en Chile" (Duce, 2004: pág. 6).

Así, la UDP comienza a plasmar su sello de compromiso público a través de la participación de sus académicos y egresados en diferentes instancias deliberativas y políticas.

Otro hito que aportó a esta acumulación gradual de prestigio fue la inauguración de la Facultad de Medicina en el año 2002. Al asumir un área de alta complejidad como es la médica y de salud, la UDP muestra que se está transformando en una universidad completa, expande su cobertura de áreas de conocimiento y muestra la voluntad y capacidad de financiar una iniciativa de costo mayor.

Por último, el año 2004 la UDP se somete voluntariamente al sistema experimental de acreditación de universidades en las áreas de gestión institucional, docencia de pregrado e infraestructura y equipamiento. Luego del proceso de autoevaluación y visita de pares evaluadores, la CNAP otorgó 4 años de acreditación a la UDP, transformándose de esta manera en una de las primeras UPI en obtener dicho reconocimiento.[21]

[21] El Decreto Supremo N° 51 del Ministerio de Educación (1999) estableció una "comisión de evaluación de la calidad de programas de pregrado de instituciones autónomas de educación superior", con la tarea de poner en marcha planes experimentales de acreditación y diseñar un sistema nacional de aseguramiento de la calidad para el país.

5.4.3 Consolidación y efectividad organizacional (2005-2020): Ingreso al Consejo de Rectores de Universidades de Chile

En la fase de consolidación y efectividad organizacional hay cada vez más y mejores mecanismos para evaluar la calidad de las universidades, según se vio en el Capítulo 2. Los primeros instrumentos utilizados fueron, como se acaba de registrar, los de acreditación nacional (e internacional en algunos casos), que entregan información al Estado, la sociedad y el mercado sobre la solidez de los proyectos universitarios. Posteriormente aparecen los rankings nacionales e internacionales elaborados por instituciones que miden y comparan la calidad relativa de dichos proyectos.

En tal sentido, la Universidad comienza a aparecer en diferentes rankings elaborados por medios de comunicación y agencias especializadas, presentando de manera constante y consistente buenos indicadores de calidad. Ejemplo de esto es la presencia continua de la UDP en el ranking SCImago, que mide cantidad e impacto de la investigación académica y denota así grados mayores de complejidad institucional. La UDP aparece por primera vez en este ranking el año 2010. En dicha ocasión, la UDP y la Universidad Andrés Bello fueron las dos únicas UPI bien posicionadas.

En el año 2011, la UDP toma la decisión de ingresar al SUA, dependiente de la Universidad de Chile. De esta manera, la selección de sus estudiantes queda en manos de una agencia externa, lo cual indica que la Universidad confiaba a esta altura ya plenamente en su capital reputacional y, por ende, en su capacidad de atraer competitivamente a un grupo de los mejores estudiantes egresados de la enseñanza media. Dos años después, ese supuesto se confirmó: la UDP fue la quinta universidad más selectiva del sistema.

Otro hito en la consolidación del estatus de la Universidad fue su ingreso, en el año 2019, al selecto grupo de universidades que integran el tradicional CRUCH,[22] organismo que actúa como una instancia representativa del poder y el prestigio universitarios en el país. Este acontecimiento supone no solo haber alcanzado niveles organizacionales y de

[22] El Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas (CRUCH) se crea en el 14 de agosto del año 1954, en virtud a lo establecido en la Ley N° 11. 575, artículo 36, letra c, que define al CRUCH como un organismo de coordinación de la labor universitaria de la Nación. Se le asigna también la tarea de mejorar el rendimiento y calidad de la enseñanza universitaria a través de un trabajo propositivo. En la actualidad, el Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas está integrado por los rectores de las treinta universidades estatales y no estatales con vocación pública del país y lo preside el Ministro(a) de Educación (CRUCH, 2021).

desempeño de relativa complejidad y calidad, sino que, además, mostrar un claro compromiso con la vocación pública de las universidades y con el desarrollo del país y sus regiones. Lo anterior se debe a que, entre sus funciones legales, el Consejo de Rectores constituye una instancia de interlocución con el Ministerio de Educación, órgano encargado de las políticas, regulaciones y financiamiento de la educación superior:

> "Entonces hay otra dimensión de lo público que […] tiene que ver justamente con buscar estos estándares de transparencia y compromiso con la esfera pública que la Universidad ha perseguido. Entonces, desde este otro punto de vista, [ella] sí tiene una orientación pública, ya sea al estar comprometida con la institucionalidad o participar en esos procesos". (Directivo Administrativo)

Por tanto, la forma en que la Universidad se mide a sí misma y la forma en que la sociedad la evalúa, cambian: las partes interesadas son ahora diferentes y por ende el prestigio también es distinto y compite al interior de un grupo de universidades de mayor trayectoria, dimensión y estatus.

> "El prestigio es un concepto muy difícil, porque depende para quién. Por ejemplo, para un estudiante promedio puede ser visto desde la empleabilidad... pero desde el punto de vista institucional representa lo que la universidad se ha autoimpuesto como este ideal de ser una universidad que vela por ciertos procesos y tiene una vocación de una universidad que participa en los procesos estandarizados, que se somete a los procesos de autoevaluación y que quiere participar en las instancias de gobierno como el CRUCH...". (Directivo Administrativo)

Dado este nuevo escenario que la Universidad se autoimpone, comienza ella por sí misma a medirse de manera diferente y a buscar nuevos horizontes; la frontera de lo posible se encuentra ahora más allá de lo realizado anteriormente y las exigencias del nuevo entorno donde se desenvuelve la obligan a apuntar hacia objetivos superiores para mantenerse en esta carrera. Así, en esta línea de vanguardia y diferenciación, la Universidad comienza a construir su estatus basándose en otros indicadores, constituidos principalmente por investigación, posgrados y doctorados:

> "La cobertura de educación superior que alcanzó Chile también es una cobertura equiparable a países desarrollados... no hay por donde crecer en términos demográficos, de personas, ni de cobertura; porque ambos, digamos, ya estábamos en niveles próximos al techo en el país. Por lo tanto, el único crecimiento posible que se visualiza para las universidades en general en Chile y nosotros particularmente, es el crecimiento del posgrado y de la investigación". (Directivo Académico)

Por último, es importante mencionar que la UDP ha participado desde 2004 en cuatro procesos sucesivos de acreditación institucional, y en el último de ellos (año 2018) logró acreditar la totalidad de las áreas evaluadas: gestión institucional, docencia de pregrado, vinculación con el medio, postgrados e investigación. Adicionalmente, ha mantenido la acreditación por cinco años[23] en los sucesivos procesos de evaluación externa, acumulando un capital de prestigio elevado entre las UPI y en todo el sistema universitario del país.

5.5 Conclusiones generales del caso de estudio

Durante este capítulo fue posible observar el desarrollo organizacional de la UDP, que destaca por su capacidad de responder a crisis y demandas internas y externas, inicialmente en un marco político, económico y social autoritario, para luego avanzar hacia mayores niveles de democracia en conjunto con un desarrollo económico pujante y de complejización creciente. La UDP adquiere competencias adaptativas con resultados exitosos en su desarrollo organizacional y estratégico.

Considerando el análisis de este apartado y las evidencias presentadas, se puede concluir que esta Universidad se destaca por construir una visión de largo plazo basada en los valores del pluralismo, la tradición y la innovación. Estos valores institucionales serán la guía y referente sobre los cuales la organización tomará sus decisiones internas y determinará sus programas de proyección y vinculación con el entorno.

De acuerdo con estas definiciones, y según lo expresado por los miembros de la comunidad universitaria y lo que se señala en los registros institucionales, el resultado más significativo para el proyecto institucional es la "diversificación de las élites". Esto implica que la Universidad logra diversificar el origen socioeconómico de sus estudiantes, aunque para esto debió moderar en cierta medida el aumento en sus niveles de selectividad. Por tanto, se ha esforzado por disminuir la correlación entre capital económico y capital cultural propia del acceso a la educación superior en Chile. Se debe considerar que en el contexto de su nacimiento (1982) no existían condiciones económicas ni políticas orientadas a facilitar la cobertura social de la educación superior, generándose incentivos para que las UPI se focalizaran en los estudiantes que poseían

[23] La Comisión Nacional de Acreditación establece las siguientes categorías de acuerdo a los años de acreditación: acreditación de excelencia (6 ó 7 años), acreditación avanzada (4 o 5 años) y acreditación básica (1 a 3 años).

alta capacidad de pago. A medida que comienzan a crearse políticas que facilitan el acceso a becas, créditos y gratuidad, la Universidad avanza sostenidamente en el cumplimiento de su principal valor fundacional: el pluralismo socioeconómico en sus aulas.

En este sentido, se reconoce en esta Universidad su capacidad adaptativa y/o emprendedora (Clark, 1984; Sporn, 2001; Simmons, 2003; Cole; 2010), con una fuerte orientación hacia el exterior de la organización para articular sus acciones y constituirse en un aporte al bienestar social.

I. Cumplimiento de las funciones académicas: La UDP busca persistentemente mantenerse "en el centro de la realidad", dentro de un contexto global de privatismo del sistema de educación superior. Con este propósito, sus funciones académicas se presentan como una alternativa de selectividad académica, mayor complejidad institucional y fuerte cultura organizacional que promueve la participación en los asuntos públicos. En este sentido, destacan las siguientes prácticas: i) Sello educativo que se adopta como guía unificadora de los esfuerzos institucionales. En la línea de las fuerzas de homogenización y diversidad descritas por Brunner (2006), se define la identidad institucional mediante la construcción de un relato común reconocido por toda la comunidad; ii) Diversificación y complejización disciplinar, donde primero incrementa su oferta de pregrado, luego instala núcleos docentes estables, y posteriormente se expande a investigación y doctorados en disciplinas selectivas. Esto es valorado como la concentración del talento para la construcción de grandes departamentos o facultades, y genera una masa crítica de académicos y estudiantes de alta calidad (Cole, 2010; Salmi y Altbach, 2009); iii) Estabilidad de sus sistemas de aseguramiento de la calidad: los procesos constantes de mejoramiento continuo contribuyeron de manera relevante en la consolidación de las funciones académicas. La UDP, a través de procesos de planificación, asegura la sostenibilidad del proyecto educativo, donde la CNA le ha otorgado consecutivamente 5 años en cada ciclo de acreditación durante los últimos cuatro procesos.
II. Gobierno universitario efectivo: En términos generales, se espera que los gobiernos universitarios aseguren transparencia, legitimidad, ingresos, accountability y den respuesta a las cambiantes necesidades internas y externas de la institución (Clark, 1985; Sporn, 2001; Krucken, 2011). En este sentido, el carácter pluralista del gobierno de la UDP, bajo una estructura de participación ordenada y equilibrada, aporta al adecuado manejo del poder dentro de la organización. Desde su génesis, la

Universidad declara interés por fomentar la participación de los diferentes estamentos que componen la organización. Se declara un estilo de gobierno colegiado-corporativo: esto es, la separación de los aspectos académico-administrativos de los patrimoniales. La gestión colegiada es reconocida por la literatura como requisito previo para que la organización pueda adaptarse a las amenazas que se presenten (Sporn, 2001; Clark, 1984; Salmi y Albatach, 2009). Las perspectivas de futuro de la organización responden, por una parte, a la estabilidad de su gobierno universitario, determinada por sus reglas institucionales. En este sentido, la UDP instala y desarrolla cuerpos unipersonales y colegiados con un efectivo esquema de pesos y contrapesos. Por otra parte, Cole (2010) señala que el liderazgo de excelencia lleva a las universidades hacia lo mejor de sí mismas, al desarrollar resiliencia y habilidad en la organización. De acuerdo con lo anterior, la figura del líder también está presente en la UDP, y se valora explícitamente el liderazgo particular del rector Carlos Peña, quien habría logrado aunar las voces divergentes bajo una visión de futuro común. En efecto, se observa que la UDP transita desde la informalidad y la inexistencia de estructuras de gobierno hacia el diseño, reglamentación e institucionalización de un gobierno colegiado-corporativo. No obstante, esta mayor participación e incorporación de partes interesadas en el gobierno universitario deja planteada la inquietud sobre los costos de coordinación: el aumento de la participación, sumado a la fragmentación sociopolítica de la época actual, puede llevar a que la coordinación entre grupos entregue menor predictibilidad frente a los desafíos y crisis que se presenten en el camino. Según los entrevistados, la cuestión de un exceso huntingtoniano de participación es una discusión instalada en los círculos académicos de esta Universidad.

III. Modelo de negocios Sustentable: Las universidades son organizaciones altamente costosas y, por tanto, quien tiene un volumen suficiente de recursos financieros puede "comprar" calidad (Cole, 2010). En consecuencia, los recursos siempre serán escasos cuando se busca aumentar los niveles de calidad universitaria y, por tanto, de complejidad. En este sentido, la UDP se ajusta a todas las posibilidades existentes para financiar su proyecto: pasa de la dependencia casi exclusiva de la capacidad de pago de los estudiantes y sus familias, para más adelante solicitar préstamos de organismos internacionales y nacionales y facilitar el acceso al financiamiento estatal. La rápida respuesta y adaptación a las oportunidades de financiamiento que ofrece el Estado y la banca es lo que Shattock (2000) menciona como un modelo de negocios

"oportunista". Este último se sustenta no únicamente en la búsqueda de recursos, sino que también en otras prácticas reconocidas por la literatura. Primero, se observa la profesionalización de la labor administrativa (Krucken, 2011); Segundo, desde la fase organizativa de formalización y coordinación, se registra la incorporación de sistemas complejos de planificación, administración y gestión de recursos (Krucken y Meier, 2006). Por otro lado, existe amplio consenso sobre la premisa de que el acceso abundante a recursos puede predecir el desarrollo de actividades académicas complejas de calidad (Cole, 2010; Salmi y Albatach, 2009; Hazelkorn, 2009a; Clark, 1984; Sporn, 2001). En este sentido, la UDP diseñó y adaptó un modelo de negocios con esquemas financieros estables de subsidios cruzados, racionalizando a corto, mediano y largo plazo los recursos, conociendo sus riesgos y evaluando los resultados. Por último, es importante mencionar que el modelo de negocios de la UDP ha presentado importantes desafíos, el principal de los cuales fue su ingreso a la gratuidad universitaria (2016), que implicó márgenes menores a los proyectados y conlleva una mayor dependencia del financiamiento estatal, lo que genera incertidumbre frente a los ciclos político-económicos. Lo anterior hace más relevante aún que el modelo de negocios de la UDP avance hacia mayores niveles de diversificación de sus fuentes de ingresos. Según Sporn (2001), la existencia de más de una fuente de recursos favorecería la adaptación de las universidades, haciéndolas menos vulnerable a las políticas públicas y a los cambios en las demandas externas.

IV. Reconocimiento Público y Estatus de Mercado: En Chile, la tradición universitaria −medida por años de existencia− fue durante mucho tiempo la principal señal de calidad y prestigio en el sistema de educación superior. Por lo mismo, las UPI toman una postura frente a la tradición para acumular inicialmente capital de prestigio. La UDP en particular buscó reconocimiento y estatus a través de un sello institucional que desde el comienzo subrayaba pluralismo, tradición e innovación. En tal sentido, Martin y Etzkowitz (2000) reconocen a la universidad (tradicional) como uno de los pilares de la reproducción del modelo social (sea desde la iglesia, el Estado o el mercado) por lo que la convergencia o divergencia con la tradición tendrá implicancias en la imagen que las UPI proyectan a la sociedad. Por otro lado, es central para el estatus es el reconocimiento de las personas que dan vida al proyecto universitario. La evidencia señala que a través de las decisiones individuales de las partes interesadas se forma un conjunto de condiciones y factores sobre los cuales la Universidad puede alcanzar sus objetivos (Hazelkorn, 2009b). El nivel de prestigio permitirá la atracción

de talento y, por tanto, la mantención, reproducción y sostenibilidad del proyecto. La UDP presenta varios indicadores que muestran un positivo reconocimiento de parte del regulador (acreditación), el mercado (rankings, inserción laboral y otros), y de los individuos (selección, admisión y matrícula). Además, importa aquí relevar el reconocimiento de los propios pares institucionales, más aún cuando se trata de las universidades de mayor tradición del país. En tal sentido, la UDP fue la primera UPI que convergió con el sistema tradicional, al incorporarse al CRUCH. En Chile, lo tradicional está representado por la adscripción a este organismo, aunque esto no se vincula necesariamente con mejores niveles de calidad. No obstante, la incorporación es destacable porque se trata de una señal de reconocimiento público de sus pares a la trayectoria de la UDP, marcando un precedente diferenciador de estatus dentro del sistema universitario chileno. Finalmente, pueden observarse ciertas amenazas a esta acumulación de capital reputacional y de prestigio propias de la mayor participación en el debate público que exhibe la UDP. Cole (2010) destaca como relevante el involucrarse en actividades para contribuir a la sociedad y su bienestar; sin embargo, genera también una mayor exposición a reacciones desde grupos e individuos que puedan disentir. Es decir, lo que las autoridades, los académicos y estudiantes de la UDP opinen puede incidir sobre la imagen institucional, exponiéndola a la crítica, y a veces a la movilización y reacciones de quienes puedan tener diferencias

Conclusiones

El objetivo general de esta investigación fue analizar las decisiones que tomaron y las prácticas que implementaron algunas UPI en Chile, elementos que, frente a las complejidades de un entorno cambiante, les permitieron transformarse en instituciones de alto desempeño, es decir, con gobiernos eficientes para alcanzar los propósitos institucionales; desarrollo de acciones concretas para cumplir con sus propósitos académicos; y modelos de negocio sustentables financieramente, factores que se tradujeron en el reconocimiento del regulador (acreditación) y en estatus social (alta posición en los ranking nacionales e internacionales). Con este fin se desarrollan las conclusiones del estudio mediante seis dimensiones de análisis: a) el desarrollo de las UPI desde una perspectiva sistémica; b) la consolidación y efectividad organizacional de las UPI; c) los factores de consolidación universitaria; d) el ciclo vital del sistema de educación superior privado independiente en Chile y f) las universidades privadas independientes en Chile.

El desarrollo de las UPI desde una perspectiva sistémica

Altbach (2003) sostiene que todos los países del mundo quisieran tener una *World Class University*, pero nadie sabe cómo obtenerla. Una pregunta similar se puede aplicar a nivel local: en Chile, todos desean contar con una universidad bien acreditada, con altos puntajes de ingreso, con sanos indicadores financieros, con prolíficos núcleos académicos y con un alto reconocimiento de sus pares, mercado y sociedad. Esto es lo que Brunner y Uribe (2007) señalan como el mejor posicionamiento posible dentro del mercado de la educación superior, consistente en altos niveles de selectividad y un grado importante de complejidad institucional, que permiten ocupar un lugar dominante en el mercado y transformarse en un referente dentro de la educación superior chilena. Esta posición, por cierto, no depende simplemente de las prácticas y actuaciones de una universidad por sí sola, ya que los más altos lugares solo son ocupados por unos pocos y, en general, muestran escasa o ninguna rotación (Marginson, 2007). En el ámbito de las UPI, el desafío es diferente: los puestos de prestigio ya se hallan ocupados por un conjunto de universidades tradicionales, regidas bajo normas y regulaciones que las favorecen (Brunner y Uribe, 2007) y con mayores facilidades de financiamiento, por lo que las metas y expectativas son distintas.

En tal sentido, el primer desafío investigativo que se debió resolver en esta tesis fue elaborar un marco conceptual de referencia para analizar a las UPI al interior del sistema de educación superior chileno. Con este propósito, se analizaron las teorías que conforman la base conceptual para el desarrollo de esta investigación, lo que permitió identificar la unidad de análisis (UPI), acotar el objeto de estudio (desarrollo organizacional) y confirmar también que no existe un solo tipo ideal de universidad ni un propósito único, y que la dicotomía estatal-privado no es suficiente para entender la complejidad institucional de las UPI.

Además, se identificaron los beneficios de la diversidad institucional en el caso de los sistemas de ES. Al respecto, es necesario precisar primeramente que esa diversidad es una expresión de las variadas cosmovisiones dentro de las sociedades democráticas, por lo que la variedad de ideales y propósitos que aportan las UPI tiene un valor intrínseco al contribuir a la reproducción de dinámicas y patrones sociales que aportan al desarrollo de las comunidades que ellas representan y a la pluralidad sociocultural de la sociedad chilena. En efecto, ocupan un lugar privilegiado dentro de las expectativas de futuro de la población chilena y puede observarse que su desarrollo organizativo va de la mano tanto de la obtención de ingresos que permiten su expansión, como también de las crecientes exigencias normativas de autorregulación que ellas se imponen. Segundo, ofrecen una mayor capacidad de respuesta frente a las variadas demandas de la población, al promover la competencia y autorregulación (Dill y Teixeira, 2000; Geiger, 1996; Neave, 2000; Van Vught, 1996) lo que permite responder a la creciente demanda de formación en educación superior, tendencia extendida a nivel regional y global (Levy, 2006). Tercero, amplían la libertad de elección de los estudiantes y sus familias (Codling y Meek, 2006); y, por último, al introducir mayor diversidad en el sistema promueven la adopción, por parte de los gobiernos nacionales, de políticas públicas y regulaciones que buscan asegurar la calidad y equidad de los programas e instituciones de educación superior (Bjarnason *et al.*, 2009). El presente estudio emplea el enfoque de la diversidad institucional como un marco de referencia para analizar las diferencias entre categorías de instituciones dentro de un mismo sistema de educación superior, estableciendo el marco general del sistema chileno desde el momento de nacimiento de las UPI hasta su consolidación institucional.

Con el fin de poder identificar con mayor precisión la diversidad y diferencias institucionales, se propuso una serie de tipologías universitarias que contribuyen a una mejor comprensión de los sistemas de educación superior. Una de estas tipologías es la

de las universidades privadas independientes de élite o semi-élite, instituciones que adquirieron tal categoría en un corto tiempo, para situarse entre las mejores universidades del país en cuanto a acreditación y *rankings*.

El estudio se focaliza exclusivamente en UPI surgidas al amparo de la legislación chilena del año 1981 en adelante (Bernasconi y Rojas, 2003; León, 2018). Junto con lo anterior, se aproximó a la unidad de análisis teniendo presente que la identidad de las universidades chilenas, en general, se configura históricamente bajo una tensión entre quienes promueven el protagonismo del Estado y quienes favorecen la activa participación del sector privado en el desarrollo nacional.

A su turno, la presente investigación define y conceptualiza las UPI enfrentando diversas limitaciones: a) no es posible tratar lo público y lo privado como si fueran atributos fijos, ni tampoco considerarlos como una naturaleza o esencia asociada a categorías que definan características inmutables; b) el propósito de la educación terciaria puede ser público o privado, independientemente de su origen, financiamiento o estilo de gobierno; c) sus beneficios pueden ser individuales o colectivos (Marginson, 2007; Verger, 2013), y, d) frente a los cambios sociopolíticos recientes a nivel global, lo público y lo privado se vuelven categorías líquidas (Buckner, 2017; Marginson, 2007). Por tanto, se constata -dentro de la literatura existente (Brunner y Peña, 2011)-que la dicotomía estatal-privado no es suficiente para entender la complejidad institucional de las universidades.

Teniendo presente estas limitaciones, esta sistematización conceptual permitió aproximarse con mayor certeza a la comprensión de las UPI, conjugando una serie de variables, tales como propiedad, control y financiamiento, quedando definidas aquellas de la siguiente forma:

> **Universidad privada independiente** es una institución que adquiere esta categoría cuando su propietario es un privado; su principal fuente de financiamiento es el arancel que pagan los estudiantes y sus familias, y cuentan, adicionalmente, con autonomía para tomar sus decisiones internas.

Un segundo desafío investigativo fue definir, conceptualizar y operacionalizar el concepto de consolidación y efectividad organizacional de las IES. Con este propósito, la revisión teórica permite sostener que una institución se consolida cuando alcanza el máximo estadio organizacional, esto es, cuando ha superado las fases de nacimiento y formación, y de formalización y coordinación, consideradas en esta investigación como

las etapas del ciclo de vida organizacional pertinentes para analizar a las universidades en estudio. En otras palabras, el estadio de desarrollo organizativo final deseado se logra cuando la universidad observada se transforma en una institución orientada a logros y responsable de sus propias acciones, con sistemas de *accountability*, definición de metas, elaboración de estructuras formales, y una adecuada gestión administrativa y de recursos humanos para dar sustentabilidad al proyecto educativo.

Un tercer desafío investigativo fue identificar y profundizar en las variables internas y externas propias de las universidades para avanzar en los estadios organizacionales. En tal sentido, fue posible comprobar que para que una UPI logre la consolidación y efectividad organizacional, debe (i) contar con un gobierno eficiente que le permita alcanzar los propósitos institucionales; (ii) realizar acciones concretas con el fin de cumplir su proyecto académico; (iii) disponer de un modelo de negocios que proporcione sustentabilidad a sus funciones académicas, y (iv) contar con el reconocimiento del regulador −a través, por ejemplo, de la acreditación− y, junto con ello, contar con estatus de mercado mediante una alta posición en los *ranking* nacionales e internacionales.

Consolidación y efectividad organizacional de las UPI

La teoría del ciclo de vida de las organizaciones sostiene que estas pasan por una serie de etapas antes de lograr la consolidación y efectividad organizacional. Estas fases son de naturaleza secuencial y jerárquica, y en su recorrido las organizaciones deben superar importantes desafíos para evitar la crisis, la paralización de su crecimiento o la muerte, sin haber logrado acercarse a sus propósitos institucionales. En esta investigación se realizó una sistematización bibliográfica basada en diversos autores (Lippitt y Schmidt, 1967; Greiner, 1972; Adizes, 1979; Galbraith, 1982; Cameron y Whetten, 1983; Churchill y Lewis, 2002; Mintzberg y Wesley, 2006; Tam y Gray, 2016; Mosca *et al.*, 2021) que constituyó la base para la definición de tres grandes fases de desarrollo organizacional: a) nacimiento y formación b) formalización y coordinación c) consolidación y efectividad organizacional. Cada autor plantea una serie de etapas o fases basadas en la observación empírica, por lo que la variedad de teorías representa la variedad de organizaciones existentes. Por su parte, esta investigación identifica tres etapas relevantes para el estudio y análisis conforme a sus propósitos investigativos.

En la primera fase del **nacimiento y formación** se define una estructura institucional inicial flexible, y deben superarse periodos de inestabilidad surgidos de la inexistencia

inicial de objetivos claros a corto, mediano y largo plazo. Además, existe una excesiva dependencia del líder o fundador, por lo cual resulta clave su capacidad de administrar y resolver conflictos internos.

Por su parte, en la fase de **formalización y coordinación** la organización diseña una estructura estable y una estrategia con objetivos y metas claras, reconoce sus debilidades y está dispuesta a hacer cambios para lograr un mejor desempeño interno. El o los líderes deben distribuir mejor el poder frente a una institución que aumenta rápidamente de tamaño y complejidad.

Por último, en la fase de **consolidación y efectividad organizacional** las instituciones superan las dificultades y riesgos de las dos fases anteriores, y son capaces de avanzar hacia un efectivo sistema de mejoramiento continuo. Además, han desarrollado herramientas de planificación y evaluación que les permiten superar las crisis organizacionales que surgen constantemente en su trayectoria, y cuentan con estructuras y procesos formales que separan la gestión de la propiedad.

Es importante mencionar que las organizaciones que alcanzan la consolidación y efectividad organizacional logran un alto desempeño gracias a la estabilidad de sus procesos, a la generación interna de una cultura institucional y a una mayor participación y colaboración de sus estamentos. Finalmente, son responsables de sus propias acciones y pueden explicar, justificar y responder por ellas frente a las diversas partes interesadas, incluyendo las agencias reguladoras y evaluadoras externas.

Factores de consolidación universitaria

Cada una de las teorías de desarrollo organizativo revisadas son producto de la indagación observación y medición de un tipo de organización, sea esta orientada a la competición para posicionar un producto dentro de un mercado, a un bien público sin fines de lucro, o incluso a la consecución de un objetivo que tenga como resultado la extinción misma de la organización. En esta variedad de propósitos existe también una diversidad de formas de coordinar las acciones de la organización (más allá de las regularidades ya mencionadas), por tanto, en orden de estudiar a las UPI se hizo necesario establecer cuáles son estas características permanentes y transversales en el ciclo de vida de las universidades. A su vez, se consideró como necesario que esta perspectiva o paradigma fuese holístico, es decir, que entienda a la UPI como un todo integrado más allá de las diversas actividades que pueden no siempre ser coherentes entre si -característica

constatada en la literatura-. Para esto, se hace uso de la literatura existente sobre las organizaciones universitarias en sus dimensiones de: (i) Cumplimiento de las funciones académicas, donde se abordan los aspectos relacionados con los procesos de enseñanza-aprendizaje e investigación; (ii) Gobierno universitario efectivo, donde se abordan los aspectos relacionados con el control, toma de decisión y planificación estratégica de la organización; (iii) Modelo de negocios para la sustentabilidad de las funciones académicas, donde se abordan los aspectos relacionados con la captación, uso y manejo de los recursos financieros y físicos; (iv) Reconocimiento público y estatus de mercado, donde se abordan los aspectos relacionados con el posicionamiento de las IES dentro del sistema chileno de ES respecto a los diferentes *stakeholders* de interés para la universidad. Cabe destacar que estos aspectos identificados no son propios de una idea moderna de universidad, sino que se remontan casi al inicio de la historia de la institución universitaria, por lo que se puede presumir razonablemente que se mantendrán como dimensiones de estudio vigentes a la hora de indagar en los estudios de caso. Así, esta investigación desarrolla las cuatro dimensiones de análisis para estudiar el ciclo de vida de las UPI, que se exponen a continuación.

En primer lugar, el cumplimiento de las funciones académicas se logra gracias a la posibilidad de "poder atraer, retener y desarrollar talento", considerando a académicos, estudiantes y administrativos (Salmi, 2009) tanto del estilo burócrata como los de nivel directivo a nivel de gestión y dirección estratégica. Es preciso señalar que el talento es el recurso más importante para el desarrollo de las universidades, porque son los académicos los que generan valor en la formación, investigación y transferencia tecnológica (Rhoades y Slaughter, 2004), así como los estudiantes de alta selectividad que atraen a más estudiantes de alto nivel y son también una atracción para los académicos docentes (Hazelkorn, 2013). En esta dimensión, atraer y retener docentes e investigadores es fundamental para alcanzar el cumplimiento de las funciones académicas. Por su parte, las universidades deben competir en el mercado académico por talento con el fin de mantener un *staff* de docentes e investigadores idóneos para su avance organizacional.

Un estamento relevante para el cumplimiento de las funciones académicas es el de los administrativos (burócratas, de gestión y dirección estratégica). Estos funcionarios, de forma creciente, asumen un perfil técnico de especialistas en gestión, ocupan posiciones de mando en los niveles superior e intermedio (Scharager, 2017) y pueden llegar a participar en el control de las instituciones, elaborar reglas y establecen prioridades de la vida académica (Ginsberg, 2011). Por tanto, la "labor administrativa

universitaria" pasó de ser una actividad de segundo orden a ocupar un lugar central con la función de dar sustentabilidad operativa y económica para el óptimo cumplimiento de sus actividades académicas. Así, se constituye como característica distintiva de las universidades modernas que el *staff* idóneo también incluye a administradores especializados en la organización de las funciones académicas, y pueden asumir el peso administrativo que otrora cargaban los académicos (Krücken y Meier, 2006).

A su turno, el cumplimiento de las funciones académicas requiere de un sistema de gobernanza universitaria efectivo con roles, estructuras y normativas definidas, asegurando la adecuada división del trabajo y balance de intereses inherentes a cualquier organización humana. Se espera que esta garantice el buen desempeño de dichas funciones, dado que a este gobierno le corresponde definir la misión, visión, y valores de la organización junto con las prioridades, objetivos y metas estratégicas. Para lo anterior, debe determinar también los insumos humanos y financieros, las formas y estructuras organizacionales, y los productos y resultados. En Chile, el gobierno universitario alcanza mayor relevancia porque las UPI poseen altos niveles de autonomía respecto del Estado; por tanto, su gobierno es clave para lograr el éxito de la institución. La revisión bibliográfica permite sostener que el gobierno universitario de las UPI se configura sobre la permanente tensión entre las formas de composición y elección de los órganos de autoridad y la participación de las diversas partes interesadas internas (académicos, nuevos profesionales de la educación superior, estudiantes y externas (burocráticas, empresariales, donantes, graduados y otras). La efectividad institucional dependerá de la capacidad de la organización de auto determinarse a través de un gobierno que gestione la complejidad y el conflicto tanto interno (nivel organizativo) −tomando difíciles decisiones que son parte de todas las universidades modernas (Salmi, 2009) −, como externo, donde las exigencias crecientes del regulador y de los estudiantes deben tener respuestas oportunas y pertinentes. De modo que, a lo largo de su trayectoria organizacional, las UPI deben enfrentar desafíos típicos que han de ser de sortear y ser capaces de superar y resolver.

Por tanto, una UPI que desea alcanzar la consolidación y efectividad organizacional debe encontrar un gobierno legítimo que genere y mantenga estructuras y procesos apropiados para los procesos decisionales, y sea efectivo para administrar la organización, obtener los recursos y alcanzar las metas institucionales. Ahora bien, la efectividad y legitimidad de este gobierno dependerá primero que todo de factores externos, como su autonomía respecto del Estado para competir por académicos y estudiantes y para

conseguir recursos financieros (Altbach y Salmi, 2011). Además, esta autonomía contribuye a la adaptación (crecientemente necesaria) y permite el desarrollo de actividades de autorregulación y la designación de estrategias propias (Sporn, 2001). Junto con lo anterior, funciona como un incentivo para cambiar, innovar y adaptarse, pudiendo de esa forma mantener la delantera en la competencia (Archibald y Feldman, 2010). Este último factor resulta de suma relevancia para las UPI, teniendo en cuenta el rápido y competitivo crecimiento de la oferta de educación superior en Chile a partir de 1990 (Bernasconi y Rojas, 2003).

Adicionalmente, el cumplimiento de las funciones académicas no solo requiere de un buen gobierno, sino también buen uso de los recursos financieros y físicos (Cole, 2010; Salmi, 2009; Shattock, 2017; Sporn, 2001). Las UPI que desean avanzar en su ciclo vital hacia la consolidación y efectividad organizacional deben desarrollar mecanismos de obtención de recursos y de inversión eficaces (Rodríguez-Ponce *et al.*, 2017). Esto significa que deben velar por la obtención de recursos y su eficiente utilización, buscando asegurar un margen para invertir en el mejoramiento continuo de sus funciones académicas (Catelli *et al.*, 2001) y para emprender nuevos proyectos. Esto permite a las UPI ampliar su base de recursos humanos y desarrollar los necesarios servicios de soporte y la infraestructura para el desenvolvimiento de su proyecto educativo. En tal sentido, las UPI trabajan para alcanzar la mayor diversificación posible de sus ingresos, buscando así no depender de una sola fuente de financiamiento (Sporn, 2001).

Por su parte, la literatura revisada muestra que las universidades privadas independientes de élite o semi-élite son complejas y costosas; por tanto, requieren un uso planificado de sus recursos con el fin de mantener costos bajos, altos ingresos y producir un margen destinado a la inversión y el desarrollo de su proyecto educativo, buscando responder eficientemente a las demandas externas sin reducir la calidad y selectividad.

Junto con cumplir sus funciones académicas con estándares altos de calidad, poseer un gobierno universitario efectivo, legítimo y eficaz que administre la institución y desarrolle un modelo de negocios para la sustentabilidad de las funciones académicas, las UPI requieren capitalizar estos logros para acumular reconocimiento público y estatus de mercado, necesarios para atraer talento académico y estudiantil y el reconocimiento de la sociedad civil y de las autoridades públicas.

Este posicionamiento depende de la competencia en el mercado del prestigio universitario (Brunner y Uribe, 2007) donde las universidades buscan, mediante sus trayectorias de desarrollo, posicionarse en los *rankings* nacionales e internacionales y

obtener el reconocimiento de la sociedad y el Estado. Los recursos financieros y el talento son limitados (los mejores estudiantes y docentes son pocos en cantidad y altos en demanda), lo que obliga a las universidades a estar en una constante competencia reputacional. Además, las universidades de mayor prestigio e influencia pueden hacer un *takeover* de universidades de menor selectividad y tamaño (Brunner y Uribe, 2007), como ocurrió en varias oportunidades a lo largo de las etapas del ciclo de vida de las UPI (Bernasconi y Rojas, 2003). Los buenos estudiantes utilizan los *rankings* para simplificar la decisión de matricularse en una u otra institución; también otras partes interesadas los emplean para tomar decisiones sobre financiamiento, donaciones, patrocinios, contratación de graduados, etc. Por tanto, el estatus es un recurso sumamente valioso para la atracción de talentos y recursos financieros, ya que sirve de guía y orientación para decisiones estratégicas de las personas. En esta investigación se operacionaliza el estatus público principalmente como reconocimiento obtenido a través de la acreditación estatal. En tanto, el estatus de mercado da cuenta de la posición institucional en diversos *rankings* privados, tanto nacionales como internacionales.

Asimismo, la acumulación de capital reputacional en los mercados universitarios enfrenta a las UPI a la compleja decisión de especializarse en una o más áreas de conocimiento donde poder obtener ventajas competitivas, debiendo optar entre dos modelos polares: "tamaño pequeño con alta selectividad" o "baja selectividad con gran volumen". En un caso se acercan a la idea de una universidad de elite o semi-elite; en el otro, a una universidad de absorción de demanda.

En este contexto, las UPI en Chile debieron tomar decisiones estratégicas para acumular el mayor reconocimiento público posible; por ejemplo, sumarse voluntariamente al primer proceso experimental de acreditación en el año 2005. Esta acreditación institucional se utiliza como criterio para condicionar el acceso de los estudiantes a créditos y becas, y jerarquiza la calidad de las instituciones al otorgarles entre 1 y 7 años de acreditación. Asimismo, el mercado universitario chileno sitúa en la posición más alta de los *rankings* a las universidades con mejor acreditación. No obstante, surge la pregunta: ¿cómo determinamos el reconocimiento social o el real estatus de una universidad? Además del Estado, ¿cómo incluir a las otras partes interesadas? Shattock (2017) plantea que un alto estatus reputacional se obtiene por medio del reconocimiento de padres, estudiantes, gobierno, empleadores y filántropos, quienes con sus decisiones validan a la institución como una buena universidad. Esto es más significativo aún para las nuevas UPI en Chile, que debían competir en un campo

dominado por universidades tradicionales estatales y privadas dependientes (Brunner, 2006b).

El ciclo vital del sistema de educación superior privada independiente en Chile

La masificación de la educación superior impone ampliar el marco de análisis, al incluirse en la oferta una variedad de propósitos e inspiraciones diversas, en que cada institución en su origen trae consigo un sello institucional que guía la toma de decisión y actúa como orientación para adaptarse a los diferentes cambios del entorno. Y aún cuando estos valores son trascendentales para establecer los rumbos de la organización, existe una morfología organizativa (que fue descrita anteriormente) y un ciclo de vida que es imposible de evitar: los espacios de innovación se aplican a prácticas estratégicas y operacionales, mas no a la figura institucional de la universidad. Ésta, en tanto, ha logrado mantener un núcleo inalterable (una "idea", suele decirse) desde sus inicios medioevales (Codling y Meek, 2006). En Chile, los orígenes de esta institución se remontan al año 1747, con la creación de la Real Universidad de San Felipe, de donde surge una tradición que, al menos en la forma, perdura hasta hoy, aunque con enormes cambios organizacionales y del contexto en que se desenvuelve ahora la educación superior. Por lo mismo, las tendencias históricas y políticas que varían la composición del escenario de oferta y demanda de formación universitaria se caracterizan habitualmente por las transformaciones que experimentan las organizaciones académicas y el sistema de educación terciara en su conjunto. Dentro de estos cambiantes escenarios se analizan también las trayectorias de las UPI, desde sus figuras fundadoras hasta las complejas formas de gobierno y administración que las rigen en la actualidad.

Esta investigación utiliza las trayectorias de privatización de la educación superior descritas por Levy (1986) como marco descriptivo-analítico para caracterizar el desarrollo histórico de las universidades privadas en Chile. Si bien Levy (1986) considera también la irrupción de las instituciones estatales, nuestra investigación se focaliza exclusivamente en el análisis de las universidades privadas, en cuya trayectoria aparecen secuencialmente varias "olas" de fundación.

La primera oleada responde a instituciones católicas fundadas en el siglo XIX, luego de que las colonias americanas lograron su independencia. En esta fase surgen durante los siglos XIX y primera mitad del XX la Universidad Católica de Chile, la Universidad Católica de Valparaíso y la Universidad Católica del Norte.

En la segunda ola, durante la primera mitad del siglo XX, se fundan universidades privadas seculares como la Universidad de Concepción, la Universidad Federico Santa María y la Universidad Austral. De forma, hasta 1980, el sistema de ES chileno estaba constituido por seis universidades privadas y dos estatales (Universidad de Chile y Universidad de Santiago).

A su turno, la tercera ola de universidades privadas en nuestro país se originó bajo el programa modernizador implementado por el gobierno autoritario de Augusto Pinochet (1972-1989), que impulsó la participación de privados en la provisión de servicios educacionales en todos los niveles. En el caso de la educación superior, se autoriza la creación de nuevas UPI, se instaura un financiamiento que apoya a la demanda (aportes fiscal directo e indirecto) y se fomenta la diversificación del sistema y la competencia entre las instituciones. Se creó así un mercado de educación superior, inicialmente con bajas regulaciones, que permitió la creación de nuevas instituciones privadas — universidades, institutos profesionales y centros de formación técnica-- con incentivos y competencia como mecanismos para mejorar la calidad. Adicionalmente, se incorporó el pago de aranceles en todo tipo de instituciones de educación superior, instaurándose en paralelo un régimen de crédito estudiantil subsidiado por el Estado, inicialmente restringido para universidades estatales y privadas dependientes.

En este contexto, las primeras UPI chilenas nacen con el propósito de atender la demanda de acceso de grupos altos y medios de la población. Las primeras UPI fundadas fueron la Universidad Gabriela Mistral (1981), la Universidad Diego Portales (1982) y la Universidad Central (1982).

Por último, en una cuarta ola surgen universidades privadas religiosas (católicas, protestantes, etc.) y seculares con un propósito de absorción de demanda masiva, orientadas hacia grupos socioeconómicos bajos o que no participaban hasta ese momento en la educación superior.

Es importante mencionar que varios años después del retorno a la democracia en el año 1990, surgieron las primeras reformas al sistema de ES. En 2006 se oficializa un sistema de aseguramiento de la calidad, con el propósito de resguardar y promover la calidad de la educación superior. Como producto de estas reformas, que incluyen la dictación de una nueva Ley de Educación Superior el año 2018, existen en la actualidad

32 UPI[1], religiosas y seculares, con proyectos de semi-élite o de absorción de demanda, de tamaño grande, mediano o pequeño. De estas, 21 están acreditadas por la CNA.[2]

Nuestro estudio aborda las UPI de semi-élite como unidad de análisis. Con este propósito se observó su nivel de selectividad a través de la participación en el Sistema Único de Admisión (SUA)[3]. Al año 2021, 16 UPI están adscritas a dicho sistema, lo que significa haber alcanzado mayores niveles de selectividad (alta o media). Por su parte, se registran 16 UPI con características de absorción de demanda y que no participan del SUA, al no considerar como indicador principal el puntaje de las pruebas de selección y no ejercer una selectividad que pueda limitar el propósito de abarcar grandes masas de matrícula.

En síntesis, el sistema de educación superior privado universitario en Chile actualmente se compone de 41 universidades, donde 6 son instituciones creadas antes de 1980 y que cuentan con fuerte financiamiento estatal, llamadas universidades privadas dependientes o tradicionales (UPD).

Análisis histórico-organizacional del subsistema de universidades privadas independientes en Chile

Como fue descrito en el capítulo histórico, el sistema universitario chileno surge gracias a la participación estatal-privada. En lo particular, las UPI nacen para ampliar el acceso bajo las disposiciones del Decreto con Fuerza de Ley Nº 1 de 1980, según describen Bernasconi y Rojas (2003) y Brunner (2008). Hasta la fecha, desde 1981, se han creado 48 UPI (manteniéndose vigentes 32), con un importante crecimiento y participación en el mercado de la ES. Lo anterior promovió la implementación de nuevas regulaciones y mecanismos de financiamiento, junto con la creación a lo largo del tiempo de una nueva institucionalidad pública de fomento, apoyo, seguimiento, supervisión y control que quedó consagrada en la Ley de Educación Superior del año 2018: Comisión Nacional de

[1] Información actualizada al 31 de marzo de 2021 y extraída del listado de instituciones Educación Superior del Servicio de Información de Educación Superior (SIES). Varias de estas universidades están actualmente en proceso programado de cierre (y pueden estarlo a la fecha de publicación de este informe), a pesar de que no ha sido aún informado en las bases de datos oficiales.

[2] Resulta necesario señalar que 5 de estas universidades tienen su acreditación vencida pero se les otorga temporalmente una "acreditación extendida" debido a la contingencia de emergencia sanitaria.

[3] Información actualizada al 31 de marzo de 2021 y extraída del listado de instituciones Educación Superior del Servicio de Información de Educación Superior (SIES).

Acreditación, el Consejo Nacional de Educación, la Superintendencia de Educación Superior y una Subsecretaría de Educación Superior dentro del Ministerio de Educación.

De acuerdo con el marco teórico de esta investigación, la legislación histórica y los datos analizados, se identificaron tres hitos sucesivos del sistema de ES que marcaron el ingreso de las UPI a las distintas fases de desarrollo organizacional; estos son: el reconocimiento oficial, la obtención de la autonomía, y finalmente la acreditación institucional.

Así, de las UPI fueron fundadas después de 1980, el 80% obtuvo su reconocimiento legal entre 1988 y 1992, periodo que comprendió la fase de desarrollo organizacional denominada para estos efectos como "nacimiento y formación". En esta etapa, las UPI tenían como única vía de ingresos el cobro de aranceles y, a diferencia de las universidades privadas dependientes, no contaban con un sistema de crédito estatal para sus estudiantes. Por tanto, debieron focalizar su matrícula en estudiantes con suficiente capacidad de pago y orientaron su provisión hacia el sector socioeconómico alto y medio del país.

Asimismo, las UPI salieron a competir por alumnos(as) con altos puntajes PAA para acceder a nuevos ingresos a través del AFI[4] esto se tradujo en que, hacia 1991, las UPI captaban el 15,3% de los alumnos con derecho a estos recursos (Rojas, 1999). Dadas estas condiciones de operación, las UPI debieron diseñar inicialmente un modelo académico orientado a disciplinas de menor costo, focalizando su oferta principalmente en Administración, Ciencias Sociales y Derecho.

Dado el contexto político de la época, la normativa señaló que el gobierno universitario debía excluir la participación con derecho a voto de los estamentos institucionales, lo que fomentó un tipo de gobierno vertical jerárquico con eje en los fundadores.

Por otro lado, si bien el DFL Nº1 incluyó la investigación como un fin específico de las universidades, su prosecución por parte de las UPI resultó inviable dada la escasez de sus ingresos y su concentración en establecerse como instituciones docentes. En el periodo 1982-1988, las UPI presentaron por lo mismo un ínfimo número de proyectos a

[4] Según? Brunner (2006: página(s)), el AFI (Aporte Fiscal Indirecto) es un beneficio para "instituciones de todo tipo según el número de alumnos pertenecientes a los 27.500 mejores puntajes en la Prueba de Selección Universitaria que ellas captan anualmente. Para tal efecto, estos alumnos se dividen en cinco grupos de igual número, recibiendo la institución un monto ascendente de aporte en la medida que los alumnos provienen de los grupos sucesivamente más elevados de puntaje."

FONDECYT. Finalmente, durante esta fase de nacimiento y formación, las UPI no contaron con un nivel significativo, o siquiera diferenciador, de reconocimiento público y de estatus en la sociedad, los cuales se hallaban reservados a las universidades tradicionales creadas con anterioridad a 1980.

La segunda fase de formalización y coordinación del ciclo de desarrollo organizacional del sistema de ES, comienza con el hito sistémico de la obtención de la autonomía institucional, lo que ocurre en el caso de las UPI entre los años 1993 y 2004. La legislación (artículo 4º del DFL 1 de 1980 y artículo 75 y 776 de la LOCE del 1990) mandata que para la plena autonomía de las UPI se podía obtener únicamente por dos vías: "por examinación" y "por acreditación o licenciamiento". Antes de así obtenida la plena autonomía, las UPI se encontraban limitadas por una supervisión externa (Biblioteca del Congreso Nacional, 2011). Esta fase es la más compleja y dificultosa en el ciclo de vida de las UPI: como hecho notorio, 12 de ellas perdieron su reconocimiento oficial entre 1993 y 2004. En tal sentido, el otorgamiento de la plena autonomía suponía una completa revisión y el reconocimiento del cumplimiento del proyecto presentado por las universidades al momento de su fundación. Luego, las instituciones que obtenían esta autonomía demostraban hallarse en una fase de avance y maduración suficiente para poder emitir grados y títulos de manera independiente, sin la supervisión de otra institución que tutelaba la titulación.

Por otra parte, durante este mismo periodo, el Estado diseñó un esquema de financiamiento para los estudiantes que optaban estudiar en una UPI (becas y créditos), junto con agregar fondos para el desarrollo de investigación (Brunner, 2006). De tal forma, la matrícula de estudiantes en las UPI continúa aumentando de forma significativa y sostenida en esta época, pasando de 69.377 estudiantes en 1995 a 103.805 en el año 2000. El aumento de los ingresos por vía del pago de aranceles y el incipiente desarrollo de actividades de investigación por parte de algunas UPI generaron incentivos para atraer talento humano (tanto de alumnos como investigadores), antes concentrado exclusivamente en un grupo especifico de universidades tradicionales. Junto con esto, comienzan a graduarse y a emplearse las primeras generaciones de estudiantes titulados por UPI, poniendo a circular el nombre de estas instituciones dentro del mercado laboral. Con esto, algunas UPI comienzan lentamente a acumular prestigio y estatus, lo que se observa en el aumento del número de estudiantes con aporte fiscal indirecto (AFI) que reciben las UPI. No obstante, existía aún escasez y asimetrías de información, por lo que la principal fuente de prestigio institucional continuaba siendo la tradición.

En el año 2006, el Estado oficializa un nuevo sistema de aseguramiento de la calidad de la educación superior,[5] mediante el cual las universidades podían someterse de forma voluntaria a un proceso de acreditación institucional que establecía 7 años como plazo máximo de certificación en 6 áreas (que posteriormente disminuyeron a 5), siendo 2 de estas (Gestión Institucional y Docencia de Pregrado) de carácter obligatorio para obtener la certificación. La gran parte de las universidades del sistema de ES chileno consiguió su primera acreditación en el periodo comprendido entre 2004 y 2010.

Si bien este proceso funciona como un mecanismo de mejora continua, con la exigencia de recertificación al final del periodo por el cual se otorga la acreditación, no es posible afirmar que todas las universidades que han alcanzado la primera acreditación están consolidadas. Nuestra investigación postula que una universidad adquiere las cualidades de una organización consolidada y con efectividad organizacional cuando alcanza en promedio 5 o más años de acreditación en al menos 4 áreas y en al menos tres procesos sucesivos.

Con la vigencia de este nuevo sistema de aseguramiento de la calidad, entre los años 2005 y 2020 se canceló la personalidad jurídica a 11 UPI, cinco de las cuales contaban con plena autonomía y, de éstas, tres habían obtenido en su última evaluación una acreditación institucional por dos años. En la actualidad, las UPI que mantienen su reconocimiento oficial muestran diferentes niveles de avance organizacional. Nuestro estudio identificó y describió algunos indicadores que miden la evolución del subsistema de las UPI. Por ejemplo, 16 de ellas están adscritas al sistema único de admisión y, junto con los promedios PSU obtenidos, puede afirmar que algunas avanzaron sostenidamente hacia mayores niveles de selectividad. En tanto otras, menos selectivas, impactan en la composición socioeconómica de la matrícula del subsistema de las UPI, mostrando una mayor participación de los quintiles de menores recursos de la población entre 2011 y 2020.

Por su lado, las UPI muestran mejores resultados en indicadores como la retención de sus estudiantes de primer año, gracias a la implementación de programas de nivelación

[5] Aunque con propósitos e indicadores diferentes, el proceso de licenciamiento o acreditación para la obtención de autonomía institucional de las recién creadas UPI fue el mecanismo para el aseguramiento de la calidad del estado. Este mecanismo era dependiente del Consejo Superior de Educación y estuvo contextualizado a las capacidades institucionales de la época. Desde el año 1999 hasta el 2004 se ejecutó de manera experimental y voluntaria un proceso de acreditación a cargo de la CNAP (Comisión Nacional de Acreditación de Pregrado), institución que precede y sienta las bases para la hoy vigente CNA.

y de prevención de la deserción. Junto con lo anterior, algunas UPI diversificaron su oferta académica e incluyeron carreras de mayor costo y complejidad ligadas a tecnología y salud. Además, aumentaron su oferta de programas de magíster y doctorados. Todo lo anterior requirió una evolución en el cuerpo académico de las UPI, que aumentó en volumen y que exhibe ahora una mayor participación de personal con grados académicos superiores (MA y PhD). Una evolución adicional de algunas UPI fue avanzar en investigación, lo que se tradujo en acreditaciones en esta dimensión junto con el incremento de la participación en concursos FONDECYT y en la adjudicación de fondos. Por último, durante este periodo (2005-2021), el gobierno de las universidades se mantiene plenamente autónomo, aun que dentro de un marco de mayores regulaciones y restricciones del sistema de educación superior.

Además, como se señaló anteriormente, se han creado nuevas instituciones reguladoras, como la Subsecretaría de Educación Superior y la Superintendencia de Educación Superior, con el fin de resguardar el buen funcionamiento y el uso adecuado del financiamiento público entregado, el cual aumentó significativamente desde el momento de oficializarse el CAE el año 2005 (Arzola, 2019). A esto se agrega que, desde 2016, se ha comenzó a implementar un régimen de gratuidad del acceso a la educación superior para los estudiantes provenientes del 60% de la población de menores recursos.

De igual forma, las UPI comienzan a figurar en distintos *rankings* nacionales e internacionales, dando cuenta de una progresiva reducción de la brecha de calidad entre algunas UPI y las universidades estatales y privadas dependientes. Es importante destacar que en este periodo existe mayor acceso a la información gracias a que se han puesto a disposición del público diversas bases de datos sobre el sistema de ES por parte de diferentes reparticiones del Estado, junto con plataformas que simplifican la complejidad y variedad de esta información.

Por último, en esta fase de desarrollo algunas UPI acumulan mayor capital reputacional gracias a su ingreso al sistema de acreditación, al SUA y al CRUCH, lo que reduce las diferencias entre las universidades estatales y privadas creadas antes y después del año 1981. Una demostración de lo anterior es el surgimiento de la denominación de "universidad privada de vocación pública[6]" en los medios académicos y de opinión pública ilustrada, siendo uno de los casos de nuestro estudio citada como precursora de

[6] Esta designación se hallaba anterior reservada únicamente para las seis UPD, agrupadas junto a las universidades estatales como "universidades tradicionales" desde la irrupción de las UPI en el mercado universitario chileno.

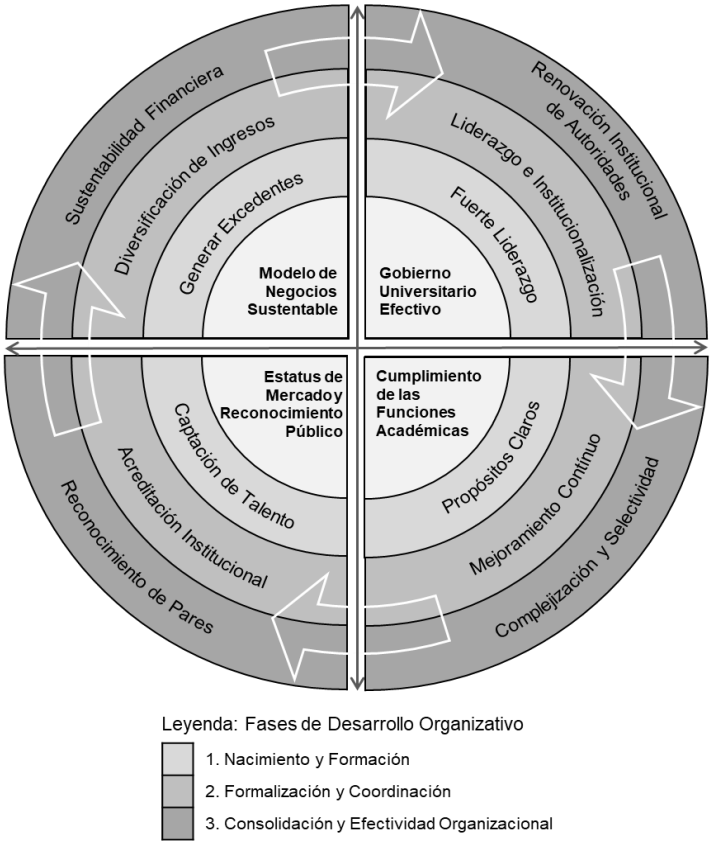
esta designación. No obstante, el indicador de prestigio más importante es la confianza que han depositado los estudiantes y sus familias, que suele llamarse el mercado, en el subsistema de las UPI, que hoy captan en su conjunto casi la mitad de la matrícula de pregrado del sistema universitario chileno.

En síntesis, hacia el año 2021 el sistema de ES cuenta con un grupo de UPI que han avanzado sostenidamente hacia la consolidación y efectividad organizacional, demostrando altos niveles de sostenibilidad de sus proyectos institucionales y de capacidad para responder a las demandas del Estado, el mercado y la sociedad civil.

Las universidades privadas independientes en Chile

En este marco de complejidades se desenvuelve la presente investigación sobre el desarrollo organizativo de las UPI. A través de un estudio de caso de 3 UPI de semi-élite con altos niveles de acreditación, se reconstruye de manera comprensiva la trayectoria de cada una de ellas, estas lo que nos permite elaborar un modelo del ciclo organizacional de las UPI chilenas. A continuación, se representa gráficamente el modelo que identifica las etapas del ciclo y las dimensiones analíticas empleadas, para luego pasar a una caracterización de cada una de ellas:

Ilustración 5.1: Ciclo de vida de las UPI en Chile 1982-2021



Fuente: Elaboración Propia

Cumplimiento de las funciones académicas

En la fase de nacimiento y formación, las tres universidades estudiadas poseen propósitos claros que guían de manera transversal su proyecto institucional. La UDD, por ejemplo, ha mantenido y actualizado sus sellos fundacionales (emprendimiento, interdisciplinariedad, internacionalización e innovación). Además, anuncia tempranamente que se propone ser la mejor universidad del sur de Chile, con altas expectativa sobre sus logros. Por su parte, la UANDES arranca con un proyecto diferente a las demás UPI, con carreras de mayor costo y complejidad académica, junto con la instalación de una institución con alta selectividad académica y social. En cuanto a la UDP -desde sus orígenes hasta hoy- busca persistentemente mantenerse "en el centro de la realidad nacional", con una fuerte impronta basada en el pluralismo interno y su proyección hacia la esfera pública. Así, cada IES estudiada construye un ideario valórico, cultural e ideológico de manera declarada.

En la fase de formalización y coordinación, las universidades analizadas instalan procesos de mejoramiento continuo. Tanto la UDD como la UANDES y la UDP, desde antes de la primera acreditación voluntaria (2004) ya contaban con diversos mecanismos de aseguramiento interno de la calidad que les permitieron alcanzar rápidamente 5 años de acreditación de parte del órgano evaluador. Además, comienzan a posicionarse en la parte superior en diversos *rankings* nacionales.

Por último, en la fase de consolidación y efectividad organizacional, las tres universidades analizadas avanzaron hacia mayores niveles de complejidad y selectividad académica. Por ejemplo, en esta fase ya habían instalado núcleos académicos de calidad que les permitieron abrir más cupos de doctorado y nuevos programas. Asimismo, la UDD, la UANDES y la UDP cuentan con facultades de Ciencias de la Salud que ofrecen, además de Medicina, diversas carreras del área, lo que denota complejidad y coordinación institucional. Es importante agregar que estas tres IES cubren en su oferta de pregrado, cada una, 6 de las 7 áreas de conocimiento de la OCDE.

Gobierno Universitario Efectivo

En la fase de nacimiento y formación, el gobierno de estas universidades se sustenta sobre el liderazgo de sus fundadores o miembros del consejo directivo. En este sentido, el bajo desarrollo inicial de sus estructuras organizacionales ocasionaba que algunas autoridades integraran más de un cuerpo colegiado, lo que provocaba un cruce de intereses y puntos de vista entre instancias administrativas y académicas, dificultando la separación entre éstas y su controlador. En esta fase, además, las IES estudiadas mantienen estructuras de participación más informales y flexibles. Ninguna de ellas presenta una clara participación del estudiantado, pues aunque la UDP lo incorpora tempranamente en su gobierno universitario, no le otorga participación efectiva y relevante, dado el contexto sociopolítico del gobierno militar.

En la fase de formalización y coordinación se observa, junto con el crecimiento organizacional y la incidencia de las nuevas regulaciones del Estado (acreditación), el desarrollo en cada una de las universidades de una estructura de gobierno más compleja que condujo a estas instituciones hacia una mayor formalización burocrática. Así, las UPI estudiadas crean y fortalecen los cuerpos colegiados como un mecanismo para contrarrestar la centralización o los liderazgos unipersonales. La UDD, por ejemplo, acepta que mantener la informalidad y flexibilidad en la toma de decisiones vuelve difícil

pasar a una fase de administración más complejo, sobre todo desde el año 2000 que absorbe a la extinta Universidad de Las Condes y comienza, de manera paralela, sus actividades académicas en la ciudad de Santiago. Por su parte, la UANDES logra mayor formalización de sus órganos de gobierno gracias a que su visión institucional se plasma en el valor del trabajo bien hecho, lo que define tempranamente las funciones de cada actor universitario: los académicos se dedican principalmente a enseñar e investigar, mientras los administrativos o profesionales se preocupan de la gestión institucional. En tanto, la UDP desarrolló durante esta etapa una nueva estructura de gobierno organizacional con el propósito de formalizar y coordinar la existencia de órganos unipersonales y colegiados con cierto balance de poder decisional.

En la fase de consolidación y efectividad organizacional, las UPI analizadas desarrollan un gobierno universitario que garantiza la renovación de autoridades y su alineación con los objetivos institucionales. La UDD incorporó nuevos órganos al gobierno universitario −como el Consejo de Rectoría− y formalizó los consejos de facultad y comités académicos de carrera. La UANDES define con mayor claridad las funciones, competencias y composición de los órganos de gobierno, y los determina por niveles de competencia a nivel estratégico, directivo y ejecutivo. Por su parte, la UDP logra la efectividad de su gobierno universitario con varias iteraciones y diferentes instancias de participación, que van desde el gobierno colegiado hasta el gobierno corporativo, el cual separa nítidamente la gestión administrativa de la gestión académica. De esta forma, las tres universidades estudiadas resuelven las críticas de la CNA respecto de la existencia de una concentración de responsabilidades en un grupo reducido de personas.

Modelo de negocios sustentable

En la fase de nacimiento y formación, las universidades estudiadas se enfocaron en lograr una sustentabilidad financiera que les permitiera el cumplimiento de sus funciones académicas; lo hicieron a través de la maximización de excedentes, que luego invertían en su crecimiento y expansión. En este sentido, su condición de UPI les priva inicialmente de cualquier apoyo financiero directo, por lo que su principal financiamiento proviene de los aranceles costeados por familias con capacidad de pago. La UDD, además, profesionaliza tempranamente una planta administrativa con alta capacidad técnica para asumir el control financiero y realizar una sana operación. La UANDES inicia sus

actividades académicas gracias al aporte de sus fundadores y de diversas redes empresariales. Así, las donaciones de los fundadores, benefactores privados y eclesiásticos serán, el caso de esta universidad, una importante vía de ingresos monetarios e incluso de patrimonio. La UDP logra una administración de ingresos y gastos, con bajo riesgo económico, mediante transacciones adecuadamente controladas y registradas y una planificación inicial de creación de carreras rentables.

En la fase de formalización y coordinación, las tres universidades enfrentan el desafío de su expansión; por tanto, deben contar con un modelo de negocios con capacidad de generar recursos, sea por endeudamiento, apoyo de benefactores o bien a través de alianzas estratégicas. Se observa la necesidad de maximizar el margen operacional a través de la diversificación de ingresos. El año 2000, la UDD formalizó una alianza estratégica con la Corporación Chileno Alemana de Beneficencia −propietaria de la Clínica Alemana de Santiago− con el propósito de crear su Facultad de Medicina. La UANDES, por su parte, formalizó su sistema de donaciones a través de un *endowment*, con el fin de mantener un ahorro permanente y con rentabilidad positiva. La UDP implementa vías de financiamiento a través del endeudamiento, usando un bono securitizado con aval de la Corporación Financiera Internacional (CIF), brazo financiero del Banco Mundial. De esta forma, estas tres universidades logran diversificar sus ingresos y no depender únicamente de los aranceles, lo que les permite financiar su crecimiento y complejización.

En la fase de consolidación y efectividad organizacional, las universidades estudiadas cuentan con un modelo de negocios sustentable y al servicio de sus funciones académicas. Este modelo busca generar excedentes para utilizar internamente subsidios cruzados y financiar la inversión a través de distintas vías de ingresos, lo cual permite a estas instituciones ingresar a áreas de conocimiento más costosas y avanzar decididamente hacia mayores niveles de investigación y producción científica. La UDD abrió sus primeros cuatro doctorados y, junto con ello, aumentó significativamente su participación y adjudicación de recursos provenientes de concursos de investigación CONICYT. La UANDES fortaleció otras fuentes de ingresos, como el postgrado y la formación continua, pasando de 16% en 2007 a 29% de estudiantes de posgrado y postítulos respecto del total en 2019. La UDP asume el desafío de atender a estudiantes de sectores socioeconómicos medios con menor capacidad de pago y mayor dependencia de ayudas estatales, lo que coincide con el crecimiento progresivo de la matrícula total con CAE y, posteriormente, a sus estudiantes acceder al subsidio de gratuidad.

Reconocimiento público y estatus de mercado

En su fase de nacimiento y formación, las UPI deben competir en un mercado en el que la trayectoria y tradición son la principal fuente de prestigio institucional y donde existen altas asimetrías de información respecto a la calidad de las IES. En este contexto, las universidades estudiadas no recurren al *marketing* como estrategia de conocimiento y acumulación de capital de prestigio, sino que buscan hacerse un espacio en el mercado a través de la captación de talento tanto en sus cuerpos académicos como en sus estudiantes. La UDD buscó incrementar su capital de prestigio a través del cuerpo de profesores, quienes debían contar con experiencia docente y alta cualificación académica (magíster y doctorado). La UANDES avanza sostenidamente en el desarrollo de un plan con proyección hacia la alta complejidad; ofrece, por ejemplo, la carrera de Medicina en su segundo año de apertura, lo que necesitó como base núcleos académicos de las mejores universidades del país. La UDP seleccionó y reclutó a un grupo ideológicamente diverso de académicos y apostó a integrar a estudiantes competitivos de nivel socioeconómico medio con capacidad de pago. El sello de esta primera fase en el caso de cada una de estas tres universidades es la obtención de la plena autonomía, que se constituye en la primera fuente de reconocimiento público.

La fase de formalización y coordinación se desarrolla entre la obtención de la autonomía institucional y una primera acreditación por parte de la agencia pública encargada de esta función. Durante este periodo, las tres universidades estudiadas avanzan en atraer talento académico y estudiantil y, gracias a su mayor nivel de madurez organizacional, también dan señales de calidad y seriedad respecto de sus proyectos educativos. Tanto la UDD como la UDP inauguran sus facultades de Medicina y avanzan para configurarse como instituciones universitarias completas, que expanden su cobertura de áreas de conocimiento y muestran la voluntad y capacidad de financiar proyectos académicos de alto costo y complejidad, con una visión de largo plazo. La UANDES sitúa prontamente a sus egresados de Medicina en los primeros lugares del Examen Único Nacional de Conocimientos de Medicina (EUNACOM).

En la fase de consolidación y efectividad organizacional, las IES analizadas logran el primer reconocimiento público de mayor impacto al obtener 5 años de acreditación de un máximo de 7, calificación que mantienen en sucesivos procesos de medición, en los que incorporan además nuevas áreas acreditadas, como el área de investigación. Este reconocimiento por parte del regulador estatal irá acompañado por su aparición en

rankings universitarios que las posicionan en lugares de mayor acumulación de estatus de mercado. Junto con lo anterior, un hito relevante de estas IES fue su ingreso al Sistema Único de Admisión (SUA) que deja en manos de un externo sus procesos de selección de estudiantes, y envía una fuerte señal de transparencia y confianza respecto de sus anteriores procesos de admisión. La UDP y la UANDES consolidan su reconocimiento público cuando ingresan al selecto grupo de universidades que integran el tradicional Consejo de Rectores de Universidades Chilenas (CRUCH). Esto es, además, un significativo reconocimiento de sus pares con mayor tradición en el sistema nacional de ES.

Por tanto, al analizar estos estudios de caso se sostiene que cada universidad tiene una historia única e irrepetible, desde la inspiración que funda y da su nombre y sello a la organización (el cambio de nombre entre las instituciones universitarias es una práctica poco usual, casi inexistente), pasando por las importantes decisiones de cambiarse de localización o expandirse a otras regiones, hasta comenzar finalmente a cosechar sus frutos bajo la forma de importantes reconocimientos, como lo es el ingreso al exclusivo grupo del Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas (CRUCH). Aún cuando cada universidad es un microcosmos particular, se identifican una serie de características y prácticas comunes en los estudios de caso que permiten --en cada una de las etapas del ciclo de vida y en cada una de las dimensiones analizadas-- alcanzar la consolidación y efectividad organizacional.

Desafíos de investigación

Finalmente, conviene detenerse brevemente en ciertos desafíos pendientes de investigación que aparecen a la luz del para proceso llevado a cabo para completar esta tesis.

Un primer obstáculo que emerge es el predominio de la llamada *World Class University* para caracterizar el ideal de universidad contemporánea, sus dimensiones, propósitos, inspiraciones y prácticas. El isomorfismo propio del sistema global de ES ha permitido que dichos ideales se expresen en *rankings* o tablas de posiciones, como más icónico entre ellos, el Academic Ranking of World Universities, también conocido como Ranking de Shanghai. Salmi y Altbach (2021) constatan con preocupación que actualmente ninguna universidad latinoamericana se encuentra dentro de las 100 mejores

universidades a nivel global (en el *ranking* mencionado) y que relativamente muy pocos académicos y científicos latinoamericanos están dentro de los más citados de la comunidad científica. En Chile, específicamente, la universidad mejor posicionada, la Universidad de Chile, aparece recién en el puesto 400-500, liderando en el país, aunque detrás de las grandes casas de estudio latinoamericanas tales como las universidades de Sao Paulo, Autónoma de México y de Buenos Aires. La relevancia de estos estándares reside en que se transforman en referentes que inciden en la articulación de estrategias por parte de las universidades (Hazelkorn, 2013), siendo usados para orientar sus esfuerzos de mejora, particularmente en los indicadores usados por ese ranking. De esta forma, dentro de la ES se ha posicionado un ideal de universidad de élite que responde a grandes departamentos, alta selectividad, investigación compleja, premios honoríficos, alto reconocimiento internacional y unos presupuestos absolutamente fuera del alcance de universidades de los países en desarrollo.

Si bien en Chile el paradigma de este tipo de universidad suele usarse como un horizonte-meta, en el caso de las universidades estudiadas no aparecen como una pretensión de logro. Más bien, estas universidades apuntan a destacarse en el medio local y en los nichos de estudiantes a los que se dirigen. Además, las políticas del país difícilmente permitirían alcanzar alguno de los elementos constitutivos de una WCU, como atracción de talento mundial, investigación de alta complejidad, vinculación con industrias tecnológicas y transferencia de conocimiento de frontera (Salmi y Altbach, 2021).

Hazelkorn (2016) identifica una línea de autores críticos a las pretensiones universales de la WCU, sugiriendo que el valor mayor de las IES nacionales reside en su capacidad de contribuir a su entorno y de esta forma aportar a la justicia social y lograr reconocimiento al interior de sus países por su servicio al desarrollo nacional, regional y local. Desde este punto de vista se considera necesario desarrollar modelos de universidad con horizonte local y latinoamericano, con el fin de rescatar la experiencia de las IES de la región. Nuestra investigación aporta a esta última construcción de modelos, al mostrar las trayectorias y el ciclo vital de las UPI en Chile, identificar sus fases de desarrollo, y las prácticas y decisiones que dificultan o favorecen la consolidación y efectividad organizacional.

Un segundo aspecto relevante, que surge de la construcción del marco de referencia de esta investigación, es el desarrollo organizativo de las IES contemporáneas. Primeramente, es necesario considerar que las teorías existentes provienen

principalmente de la observación y experimentación empírica de los investigadores, quienes rescatan los patrones generales que se obtienen desde la inmersión en estas organizaciones (Mosca *et al.*, 2021). Por tanto, cada teoría tiene una impronta epistémica del sector o área económica que representan, que determinan a su vez diferentes estructuras, relaciones de poder, propósitos y orientaciones. En el caso de las universidades, esta línea es todavía incipiente, existiendo diferentes características únicas que inciden sobre su desarrollo. El presente estudio identifica, por ejemplo, la importancia del contexto macrosocial y macroeconómico que determina las aspiraciones de las instituciones; la legislación vigente que determina niveles de dependencia y de regulación estatales de las instituciones y sus posibilidades de expansión y financiamiento. A su vez, aporta a la identificación de diferentes hitos en el ciclo de vida de la organización de la universidad y la caracterización de los principales factores que inciden sobre su crecimiento (cumplimiento de sus funciones académicas, gobierno eficiente, modelo de negocios sustentable, y estatus y reconocimiento), aprovechando un momento único en sus trayectorias, dado que su creación se halla todavía lo suficientemente próxima como para poder entrevistar directamente a los fundadores y primeros integrantes, y ha sido suficientemente larga como para identificar el recorrido a través de las distintas etapas de su ciclo de vida.

Finalmente, debería estudiarse con detención el fenómeno llamado en la literatura de "desprivatización de los sistemas universitarios", tendencia asociada a una reducción de la demanda por vacantes privadas, a la caída de ingresos de familias de sectores medios y a un mayor financiamiento dirigido a expandir la educación superior estatal (Kwiek, 2016, 2015). De hecho, el flujo de personas interesadas en acceder a la educación superior que impulsó la ola de privatización asociada a la creación de universidades de absorción de demanda viene a la baja en varias partes del mundo como ha mostrado Levy (2010). En estas circunstancias, las universidades privadas que muestran un impacto más fuerte sobre sus matrículas e ingreso son, en Chile, las que poseen menor selectividad y menor tamaño, usualmente pequeñas instituciones de absorción de demanda, carentes en general de prestigio y de un proyecto sustentable (Brunner y Uribe, 2007). Esto se manifiesta hoy, particularmente, en el área de las pedagogías, donde las universidades más selectivas captan casi todo el *stock* de interesados y dejan una proporción mínima de postulantes a las UPI de absorción de demanda. Esta suerte de *takeover* de los programas de pedagogía más débiles podría aplicarse mañana en otras áreas del conocimiento, lo que resulta de

interés para el estudio de las futuras trayectorias de UPI aun no completamente consolidadas.

Bibliografía

Acosta, A. (2016). El poder universitario en América Latina: historia, sociología y política en la época colonial (1538-1812). *Revista Mexicana De Sociología, 81*(1), 117-144.

Acosta, A. (2021). Gobierno y gobernabilidad universitaria: ejes para una discusión. En D. Casez, E. Ibarra y L. Porter (eds.), *Encuentro de especialistas en educación superior. Re-conociendo a la Universidad, sus transformaciones y su por-venir. Tomo 2*. Ciudad de México: CIICH/UNAM.

Adick, C. (2002). Demanded and Feared: transnational convergencies in national educational systems and their (expectable) effects. *European Educational Research Journal*, *1*(2), 214-233.

Adizes, I. (1979). Organizational passages—Diagnosing and treating lifecycle problems of organizations. *Organizational Dynamics*, *8*(1), 3-25.

Agis Villaverde, M. (2008). Los orígenes de la universidad en Europa y los desafios del futuro. En M. Agis Villaverde, C. Baliñas Fernandez y J. Rios Vicente, (eds.) *Galicia y Japón. Del Sol Naciente Al Sol Poniente: Ix Encontros Internaciónais de Filosofía No Camiño de Santiago* (pp. 183-196). A Coruña: Universidade da Coruña, Servizo de Publicacións.

Albornoz, O. (1972). *Ideología y política en la universidad latinoamericana*. Caracas: Instituto Societas.

Altbach, P. (2003). The costs and benefits of world-class universities. *International Higher Education*, (33).

Altbach, P. y Salmi, J. (2011). *The road to academic excellence: The making of world-class research universities*. Washington, DC: The World Bank.

Altbach, P. y Salmi, J. (2021). *Why Latin America needs world-class universities*. *University World News*. Recuperado 29 Septiembre 2021, a partir de https://www.universityworldnews.com/post.php?story=20210301134018781

Álvarez Sánchez, A. (2015). Las cátedras de lenguas indígenas en la Universidad del Reino de Guatemala, Siglos XVII-XIX. *Estudios De Cultura Maya*, *46*(46), 119-139.

Amunategui, M. (1874). Historia de Chile. La Universidad de San Felipe. Memoria escrita por el secretario jeneral de la Universidad de Chile, don Miguel Luis Amunátegui. *Anales De La Universidad De Chile*, 9-58.

Andreu Abela, J. (2021). *Las técnicas de análisis de contenido: una revisión actualizada*. Granada: Fundación Centro Estudios Andaluces.

Archibald, R. y Feldman, D. (2010). Why does college cost so much? *Oxford University Press*.

Arendt, H. y Novales, R. (2019). *La condición humana*. Barcelona: Paidós.

Arzola, M. (2019). Gratuidad y financiamiento de la educación superior: cifras para el debate. *Serie Informe Social - Libertad Y Desarrollo*, *174*.

Banco Mundial. (2008). *Global Trends in University Governance*. Washington, D.C.: World Bank.

Bellei, C. y Perez, V. (2010). Conocer más para vivir mejor. Educación y conocimiento en Chile en la perspectiva del Bicentenario. En R. Lagos (eds.), *Cien Años de Luces y Sombras* (pp. 235-346). Santiago de Chile: Penguin Random House Grupo Editorial.

Bello, A. (1842). *Discurso inaugural de Andrés Bello - Universidad de Chile*. *UChile.cl*. Recuperado a partir de https://www.uchile.cl/portal/presentacion/historia/4682/discurso-inaugural

Bernasconi, A. (2015). Autonomía Universitaria en el Siglo XXI: nuevas formas de legitimidad ante las transformaciones del Estado y la Sociedad. University Autonomy in the Twenty-first Century: New Forms of Legitimation Under the Changes of State and Society. *Páginas De Educación*, *7*(2), 197-215.

Bernasconi, A. (2015). *La Educación superior de Chile*. Santiago, Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.

Bernasconi, A. y Rojas, F. (2003). *Informe sobre la educación superior en Chile 1980-2003*. Santiago de Chile: Universitaria.

Bernasconi, A., Berrios Cortés, P., Guzmán, P., Véliz, D. y Celis, S. (2021). La profesión académica en Chile: perspectivas desde una encuesta internacional. *Calidad En La Educación*, (54), 46.

Bernasconi, A., Fernández Darraz, E. y Follegati Montenegro, L. (2018). Erario Público e Iniciativa Privada. El Origen del Financiamiento Estatal a las Universidades Particulares en Chile. *Universum (Talca)*, *33*(1), 15-40.

Biblioteca del Congreso Nacional. (2011). *Universidades creadas en el marco legal de 1980 y 1990 ¿Cómo alcanzaron su plena autonomía?* (pp. 1-11). Santiago de Chile.

Bienen, H. y Waterbury, J. (1991). La economía política de la privatización en los países en desarrollo. *Políticas Cambiarias - Facultad De Economía (UNAM)*, *50*(197), 377-412.

Birnbaum, R. y Bensimon, E. (1983). *Maintaining diversity in higher education*. San Francisco: Jossey-Bass.

Bjarnason, S., Cheng, K., Fielden, J., Lemaitre, M., Levy, D. y Varghese, N. (2009). *A new dynamic: Private higher education*. Paris: UNESCO.

Bravo Lira, B. (2016). Diego Portales, ese terrible hombre de los hechos (En el bicentenario de su nacimiento 1793-1993). *Revista De Derecho Público*, *0*(53/54).

Bravo, M. (2016). *La Caja de Pandora. Hacia un Nuevo Mapa de la Educación Superior*. Santiago de Chile: Ediciones Universidad del Desarrollo.

Brodsky, A. (2008). Researcher as Instrument. En *The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods*. Thousand Oaks: Sage.

Brunner, J. (1986). *Informe sobre la Educación Superior en Chile*. Santiago de Chile: FLACSO.

Brunner, J. (1993). Estudio comparado sobre financiamiento de la educación superior en seis países de América Latina : estado actual, tendencias e innovaciones. Santiago de Chile: FLACSO.

Brunner, J. (2005). Transformaciones de la universidad pública. *Revista De Sociología*, *0*(19).

Brunner, J. (2006). *Diversificación y diferenciación de la educación superior chilena en un marco internacional comparado*. Santiago de Chile: Universidad Adolfo Ibañez.

Brunner, J. (2006). Sistema privatizado y mercados universitarios: competencia reputacional y sus efectos. *Pensamiento y Cultura - UDP*, *3*(47), 35-47

Brunner, J. (2008). *Educación superior en Chile: Instituciones, mercados y políticas gubernamentales, 1967-2007*. Tesis de doctorado, Universidad de Leiden.

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

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

Brunner, J. y Uribe, D. (2007). *Mercados universitarios: El nuevo escenario de la educación superior*. Santiago, Chile: Ediciones Universidad Diego Portales.

Brunner, J. Y Villalobos, C. (2014). *Políticas de educación superior en Iberoamérica, 2009-2013*. Santiago de Chile: Ediciones UDP.

Buckner, E. (2017). The Worldwide Growth of Private Higher Education: Cross-national Patterns of Higher Education Institution Foundings by Sector. *Sociology Of Education*, *90*(4), 296-314.

Burchardt, T., Hills, J. y Propper, C. (1999). *Private welfare and public policy*. York: Joseph Rowntree Foundation.

Cámara de Diputados. (2013). *Informe de la Comisión Especial Investigadora encargada de estudiar a fondo el Sistema de Educación Superior Chilena*.

Cameron, K. y Whetten, D. (1983). Models of the Organizational Life Cycle: Applications to Higher Education. *The Review of Higher Education*, *6*(4), 269-299.

Campos, F. (1960). *Desarrollo educacional, 1810-1960*. Santiago de Chile: Editorial Andrés Bello.

Carnoy, M., Hallak, J. y Caillods, F. (1999). Globalization and Educational Reform: What Planners Need to Know. *Economics Of Education Review*, *20*(6), 613-614.

Cartes, A. y Carrasco, D. (2017). *Actas Fundacionales de la Universidad de Concepción*. Concepción: Universidad de Concepción.

Catelli, A., Guerreiro, R., Pereira, C. y Almeida, L. (2001). *Controladoria: Uma Abordagem Da Gestão Econômica - GECON*. São Paulo: Atlas.

Cavallo Castro, A. (2008). *La historia oculta del régimen militar*. Santiago de Chile: Uqbar.

Ceruti, C. (1965). *Organización de las escuelas de la Universidad Técnica Federico Santa María*. Valparaíso: Universidad Técnica Federico Santa María.

Churchill, N. y Lewis, V. (2002). The five stages of small business growth. *Entrepreneurship: Critical Perspectives on Business and Management, 3*(83).

Clarke, J., Gewirtz, S. y Mclaughlin, E. (2000). *New managerialism, new warfare?*. Londres: Sage.

Codling, A. y Meek, L. (2006). Twelve Propositions on Diversity in Higher Education. *Higher Education Management and Policy*, *18*(3), 1-24.

Cole, J. (2010). *The Great American University: Its Rise to Preeminence, Its Indispensable National Role, Why It Must Be Protected*. Nueva York: Public Affairs.

Collis, D. (2004). The Paradox of Scope: A Challenge to the Governance of Higher Education. En W. Tierney (Ed.), *Competing Conceptions of Academic Governance: Negotiating the Perfect Storm* (pp. 33-76). Baltimore: Johns Hopkins University Press.

Comisión Nacional de Acreditación. (2007). *Acuerdo de Acreditación Institucional Universidad del Desarrollo*.

Comisión Nacional de Acreditación. (2007). *Acuerdo de Acreditación Institucional Universidad de los Andes*.

Comisión Nacional de Acreditación. (2008). *Acuerdo de Acreditación Institucional Universidad Nacional Andrés Bello*.

Comisión Nacional de Acreditación. (2008). *Acuerdo de Acreditación Institucional Universidad Diego Portales*.

Comisión Nacional de Acreditación. (2011). *Acuerdo de Acreditación Institucional Universidad del Desarrollo*.

Comisión Nacional de Acreditación. (2012). *Acuerdo de Acreditación Institucional Universidad de Los Andes*.

Comisión Nacional de Acreditación. (2013). *Guía para la autoevaluación interna: Acreditación institucional universidades*. Santiago de Chile: CNA.

Comisión Nacional de Acreditación. (2016). *Acuerdo de Acreditación Institucional Universidad del Desarrollo*.

Comisión Nacional de Acreditación. (2017). *Acuerdo de Acreditación Institucional Universidad de Los Andes*.

Comisión Nacional de Acreditación. (2018). *Acuerdo de Acreditación Institucional Universidad Diego Portales*.

Comisión Nacional de Acreditación de Pregrado. (2004). *Acuerdo de Acreditación Institucional Universidad Diego Portales*.

Consejo Superior de Educación. (1993). *Informe de Obtención de Autonomía Universidad Diego Portales*.

Constitución Política de la República de Chile (1980). Santiago de Chile.

Correa Sutil, S., Figueroa, C., Jocelyn-Holt Letelier, A., Rolle, C. y Vicuña Urrutia, M. (2001). *Historia del siglo XX chileno: Balance Paradojal*. Santiago de Chile: Sudamericana.

da Costa Leiva, M. (1995). *Crónica fundacional de la Universidad de Concepción (1917-1920).* Concepción: Ediciones Universidad de Concepción.

Dahl, R. (2007). The concept of power. *Behavioral Science, 2*(3), 201-215.

De Garay, A. (2017). La glocalización del corporativo Laureate. Distintos mercados, diferentes estrategias. *El Cotidiano, 205*, 65-76.

Decreto 84/Revoca reconocimiento oficial y cancela personalidad jurídica de la Universidad Las Condes (2003).

Decreto 220/Revoca reconocimiento oficial y cancela personalidad jurídica de la Universidad San Andrés (2003).

Decreto 323 - Reglamenta la asignación presupuestaria financiamiento del acceso gratuito a las instituciones de educación superior (2016).

Dettmer, J. (2004). Globalización , Convergencia y Diferenciación de la Educación Superior: Una Revisión Teórico-Conceptual. *Revista De La Educación Superior*, *XXXII(4)*(36).

DFL1: Fija Normas sobre universidades. (1981). Santiago de Chile.

Didriksson, A. (1994). Universitario y poder: una visión global de las formas de gobierno y la elección de autoridades en los actuales sistemas universitarios. *Perfiles Educativos, 64*.

Dill, D. y Teixeira, P. (2000). Program diversity in higher education: an economic perspective. *Higher Education Policy, 13*(1), 99-117.

DiMaggio, P. y Anheier, H. (1990). The Sociology of Nonprofit Organizations and Sectors. *Annual Review Of Sociology, 16*(1), 137-159.

Duce, M. (2004). La Reforma Procesal Penal Chilena: Gestación y Estado de Avance de un Proceso de Transformación en Marcha. En L. Pásara (Ed.), *En busca de una justicia distinta. Experiencias de reforma en América Latina*. Ciudad de México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Easton, D. (1968). *Política moderna: un estudio sobre la situación de la ciencia política*. Ciudad de México: Letras.

Enriquez, L. (2014). El clero secular en la Universidad de San Felipe de Santiago de Chile (siglos XVIII y XIX). En R. Aguirre (ed.), *Espacios de saber, espacios de poder: Iglesia, universidades y colegios en Hispanoamérica, siglos XVI-XIX* (pp. 199-228). Ciudad de México: Bonilla Artigas Editores.

Etzkowitz, H. y Leydesdorff, L. (1998). The Endless Transition: A "Triple Helix" of University-Industry-Government Relations. *Minerva*, *36*(3), 203-208.

European Association for Quality Assurance in Higher Education. (2015). The Standards and guidelines for quality assurance in the European Higher Education Area (ESG). *Definitions*. Bruselas: EQUIP.

Fernandez Darraz, E. y Bernasconi, A. (2014). Las nuevas carreras de medicina como símbolo: entre la legitimidad académica y la señalización de mercado. *Education Policy Analysis Archives*, *22*, 74.

Fielden, J. (2009). Regulatory issues. A New Dynamic: Private Sector Education. En S. Bjarnason, K. Cheng, J. Fielden, M. Lemaitre, D. Levy y N. Varghese, *A New Dynamic: Private Higher Education*, pp. 71-88. París: UNESCO.

Flores, H. y Undurraga, M. (2013). Análisis financiero a las universidades tradicionales chilenas y su relación con su percepción de calidad académica. *Horizontes Empresariales*, *12*(2), 63-77.

Fourcade, A. (2002). *La Obra del Gobierno de la Unidad Popular*. Santiago de Chile: Archivos Salvador Allende.

Frølich, N. y Caspersen, J. (2015). Institutional Governance Structures. *The Palgrave International Handbook of Higher Education Policy and Governance*, 379-397.

Gairín Sallán, J. (1998). Los estadios de desarrollo organizacional. *Contextos Educativos. Revista De Educación*, (1), 125.

Gairín Sallán, J. y Rodríguez-Gómez, D. (2011). Cambio y mejora en las organizaciones educativas. *Educar*, *47*(1), 31-50.

Galbraith, J. (1982). Designing the innovating organization. *Organizational Dynamics*, *10*(3), 5-25.

Gallagher, M. (2001). Modern university governance: A national perspective. The Idea of a University: Enterprise or Academy? (p. Discussion Paper 39). Canberra: Manning Clark House and The Australia Institute.

Geiger, R. (1996). Diversification in US higher education: Historical patterns and current trends. En V. Meek, L. Goedegebuure, O. Kivinen y R. Rinne (Eds.), *The Mockers and Mocked: Comparative Perspectives on Differentation, Convergence and Diversity in Higher Education (Issues in Higher Education)* (pp. 188-205). Bingley: Emerald Publishing Limited.

Ginsberg, B. (2011). *The fall of the faculty*. Oxford: Oxford University Press.

Goffman, E. (1959). *La presentación de la persona en la vida cotidiana*. Buenos Aires: Amorrortu.

Goffman, E. (1974). *Frame analysis: An essay on the organization of experience*. Boston: Harvard University Press.

Gomez, G. (1998). *La universidad a través del tiempo*. Ciudad de México: Universidad Iberoamericana.

Gonzales, L. (1988). Privatización y Redistribución de la Educación Terciaria en Chile. Documento de Trabajo. Santiago de Chile: Corporación De Promoción Universitaria.

Gonzalez, E. (2021). Tres universidades coloniales, una historia pendiente. *Dossier: Historia de Las Universidades En Iberoamérica: Procesos, Actores y Circulación de Saberes*, *8*, 95-119.

Greiner, L. (1972). Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*, *10*(4).

Guzmán, J., González, M., Figueroa, J. y Riquelme, G. (2014). *La gran estafa: cómo opera el lucro en la educación superior*. Santiago: Editorial Catalonia.

Hanks, S., Watson, C., Jansen, E. y Chandler, G. (1994). Tightening the Life-Cycle Construct: A Taxonomic Study of Growth Stage Configurations in High-Technology Organizations. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *18*(2), 5-29.

Harmer, T. y Riquelme, A. (2014). *Chile y la Guerra Fría global*. Santiago de Chile: Ril Editores - Instituto de Historia PUC.

Hazelkorn, E. (2008). Learning to Live with League Tables and Ranking: The Experience of Institutional Leaders. *Higher Education Policy*, *21*(2), 193-215.

Hazelkorn, E. (2009). Rankings and the battle for world-class excellence: Institutional strategies and policy choices. *Higher Education Management and Policy*, *21*(1), 1-22.

Hazelkorn, E. (2009). Rankings and the battle for world-class excellence. *Higher Education Management and Policy*, *21*(1), 1-22.

Hazelkorn, E. (2009). The Impact of Global Rankings on Higher Education Research and the Production of Knowledge. *UNESCO Forum on Higher Education, Research and Knowledge Occasional Paper*, *16*.

Hazelkorn, E. (2013). How Rankings are Reshaping Higher Education. En V. Climent, F. Michavila y M. Ripolles (Eds.), *Los Rankings Universitarios. Mitos y Realidades*. Madrid: Tecnos.

Hazelkorn, E. (2015). *Rankings and the Reshaping of Higher Education. The Battle for World-Class Excellence*. Londres: Palgrave Macmillan.

Hearn, J. y McLendon, M. (2012). Governance research: From adolescence toward maturity. En M. Bastedo (Eds.), *The Organization of Higher Education: Managing Colleges for a New Era,* pp. 45-85. Baltimore: Johns Hopkins University Press.

Hemming, R. y Mansoor, A. (1988). *Privatization and public enterprises*. Washington: International Monetary Fund.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, P., Méndez Valencia, S. y Mendoza Torres, C. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). Ciudad de México: McGraw-Hill Education.

Hinrichsen, A. (2016). La crítica y alternativa nacionalista al modelo educacional decimonónico. 1900-1930. En L. Suchel y C. Tapia (Eds.), *La Universidad Chilena en los albores del siglo XX. Conceptos y Experiencias*, pp. 15-42 . Valparaíso: Editorial USM.

Hitt, M., Ireland, R. y Middlemist, R. (2005). *Organizational Behavior: A Strategic Approach*. Hoboken, N.J.: Wiley.

Huisman, J. (1996). Diversity in the Netherlands. En V. Meek, L. Goedegebuure, O. Kivinen y R. Rinne (eds.), *The Mockers and Mocked: Comparative Perspectives on Differentation, Convergence and Diversity in Higher Education (Issues in Higher Education),* pp. 117-137. Oxford: Emerald Publishing Limited.

Huisman, J., Meek, L. y Wood, F. (2007). Institutional Diversity in Higher Education: a Cross-National and Longitudinal Analysis. *Higher Education Quarterly, 61*(4), 563-577.

Jirásek, M. y Bílek, J. (2018). The Organizational Life Cycle: Review and Future Agenda. *Quality Innovation Prosperity, 22*(3), 01.

Jocelyn-Holt, A. (1997). *El peso de la noche, nuestra frágil fortaleza histórica*. Santiago de Chile: Planeta/Ariel.

Johnes, G. (1995). *Economía de la educación: Capital humano, rendimiento educativo y mercado de trabajo*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Johnstone, B. (1999). Privatization in Higher Education in the US. *Buffalo Education*, 1-3.

Khem, B. (2006). *Professionalizing Mid-Level Management in Higher Education Institutions. Presentation at the International UNISTAFF Alumni Conference*. Presentation, Nairobi, Kenya.

Krebs, R., Muñoz, A. y Valdivieso, P. (1994). *Historia de la Pontificia Universidad Católica de Chile: 1888 - 1988*. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.

Krücken, G. (2021). A European Perspective on New Modes of University Governance and Actorhood. *Research & Occasional Paper Series. Center for Studies in Higher Education., CSHE.17.11*.

Krücken, G. y Meier, F. (2006). Turning the University into an Organizational Actor. En G. Drodi, J. Meyer y H. Hwang (eds.), *World Society and Organizational Change* (pp. 241-257). Oxford: Oxford University Press.

Kwiek, M. (2015). Reforming European Universities: The Welfare State as a Missing Context. *Voprosy Obrazovaniya/ Educational Studies Moscow*, (2), 8-39.

Kwiek, M. (2016). De-privatization in higher education: a conceptual approach. *Higher Education*, *74*(2), 259-281.

Larragaña, O. (2010). El Estado Bienestar en Chile: 1910-2010. Documento de Trabajo.

Lazzeretti, L. y Tavoletti, E. (2006). Governance Shifts in Higher Education: A Cross-National Comparison. *European Educational Research Journal*, *5*(1), 18-37.

Le Goff, J. (1986). *Los intelectuales en la Edad Media*. Barcelona: Gedisa.

Lee, J. (2013). Creating world-class universities: Implications for developing countries. *Prospects*, *43*(2), 233-249.

León, J. (2018). *Derecho y Política de la Educación Superior Chilena Evolución, Crisis y Reforma*. Leiden: Universidad Leiden - Tesis Doctoral.

Lester, D., Parnell, J. y Carraher, S. (2003). Organizational Life Cycle: A Five-stage Empirical Scale. *The International Journal of Organizational Analysis*, *11*(4), 339-354.

Levy, D. (1986). *Higher education and the state in Latin America: Private challenges to public dominance*. Chicago: University of Chicago Press.

Levy, D. (2006). The Unanticipated Explosion: Private Higher Education's Global Surge. *Comparative Education Review*, *50*(2), 217-240.

Levy, D. (2018). Global private higher education: an empirical profile of its size and geographical shape. *Higher Education*, *76*(4), 701-715.

Levy, D. (2020). World of Private Higher Education. [Manuscript In Progress].

Ley 20.129 - Establece un Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (2006).

Ley 20.903 - Crea el Sistema de Desarrollo Profesional Docente (2021).

Ley 20.910 - Crea quince Centros de Formación Técnica (CFT) estatales (2016).

Ley 21.091 Sobre Educación Superior (2018).

Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza LOCE (1990).

Lippit, G. y Schmidt, W. (1967). Crises in a developing organization. *Harvard Business Review*

Locke, W., Verbik, L., Richardson, J. y King, R. (2021). C*ounting What Is Measured or Measuring What Counts? League Tables and Their Impact on Higher Education Institutions in England*. Bristol: Higher Education Funding Council for England.

Maassen, P. (2003). Shifts in Governance Arrangements. *Higher Education Dynamics*, *3*, 31-53.

Mac-Iver, E. (1900). *Discurso sobre la crisis moral de la República*. Santiago de Chile: Imprenta Moderna.

Marginson, S. (2000). Rethinking Academic Work in the Global Era. *Journal of Higher Education Policy and Management*, *22*(1), 23-35.

Marginson, S. (2007). The public/private divide in higher education: A global revision. *Higher Education*, *53*(3), 307-333.

Marginson, S. y Considine, M. (2000). *The enterprise university*. Cambridge: Cambridge University Press.

Marshall, C., Rossman, G. y Blanco, G. (2021). *Designing Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage.

Martin, B. y Etzkowitz, H. (2000). The origin and evolution of the university species - Science and Technology Policy Research (SPRU). *Electronic Working Paper Series, Sussex University*, *59*, 1-25.

Martinez, B. (1993). *Historia de la educación en España y América. Vol 2*. Madrid: SM.

McPherson, M. y Clark, B. (1984). The Higher Education System: Academic Organization in Cross-National Perspective. *Journal of Policy Analysis and Management*, *3*(3), 466.

Medina Echavarría, J. (1967). *Filosofía, educación y desarrollo*. Ciudad de México: Siglo XXI Editores.

Mellafe, R. y Rebolledo, A. (1992). *Historia de la Universidad de Chile*. Santiago de Chile: Universidad, Biblioteca Central.

Middlehurst, R. (2004). Changing Internal Governance: A Discussion of Leadership Roles and Management Structures in UK Universities. *Higher Education Quarterly*, *58*(4), 258-279.

Millas, J. (1981). *Idea y defensa de la universidad*. Santiago: Editorial del Pacífico.

Millas, J. (2018). *Irremediablemente filósofo. Entrevistas y Discursos*. Valdivia: Ediciones Universidad Austral de Chile.

Ministerio de Educación. (1997). *Acuerdo de Autonomía Institucional Nº52 Universidad del Desarrollo*.

Ministerio de Educación. (2001). *Acuerdo de Autonomía Institucional Resolución 14.695 Universidad de los Andes*.

Ministerio de Educación. (2019). *Informe Matrícula 2019 en Educación Superior* (pp. 1-10). Servicio de Información de Educación Superior (SIES). Recuperado a partir de http://www.mifuturo.cl/wp-content/uploads/2018/SIES/informematricula 2018_sies.pdf.

Mintzberg, H. y Westley, F. (1992). Cycles of organizational change. *Strategic Management Journal*, *13*(S2), 39-59.

Moncada, J. (2008). La Universidad: un acercamiento histórico-filosófico. *Ideas y Valores*, *57*(137), 131-148.

Monckeberg, M. (2013). *Con fines de lucro. La escandalosa historia de las universidades privadas de Chile*. Santiago de Chile: Debate.

Mosca, L., Gianecchini, M. y Campagnolo, D. (2021). Organizational life cycle models: a design perspective. *Journal Of Organization Design*, *10*(1), 3-18.

Moschetti, M., Fontdevila, C. y Verger, A. (2019). Políticas, procesos y trayectorias de privatización educativa en Latinoamérica. *Educação E Pesquisa*, *45*.

Muga, A. (1989). El sistema educativo de nivel post medio en Chile: estructura y componentes (1981-1989). En M. Lemaitre *et al.*, *La educación superior en Chile: Un sistema en Transición,* pp 37-106. Santiago de Chile: Corporación de Promoción Universitaria.

Neave, G. (2000). Diversity, differentiation and the market: the debate we never had but which we ought to have done. *Higher Education Policy*, *13*(1), 7-21.

OCDE. (2015). *Frascati Manual 2015. Guidelines for Collecting and Reporting Data on Research and Experimental Development*. París: OECD Publishing.

OCDE. (2018). *OECD Handbook for Internationally Comparative Education Statistics 2018*. París: OCDE.

Prochaska, J., Prochaska, J. y Levesque, D. (2001). *Administration and Policy in Mental Health*, *28*(4), 247-261.

Quinn, R. y Cameron, K. (1983). Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence. *Management Science*, *29*(1), 33-51.

Raposo, M. y Alves, H. (2005). Marketing higher education: students' service expectations. *University Library de Munich, Alemania*.

Reyes, C. y Rosso, P. (2013). Una nueva clasificación de las universidades chilenas. En *Clasificación de Instituciones de Educación superior (Vol. 2)* (pp. 135-151). Santiago de Chile: Educación - ES.

Rhoades, G. y Slaughter, S. (2004). Academic Capitalism in the New Economy: Challenges and Choices. *American Academic*, 37-59.

Riveros, L. (2005). Un nuevo modelo de universidad en la sociedad del conocimiento. *Revista de Sociología*, (19)

Rocha, V. (2021). Privatization and Diversity in Higher Education. En *Encyclopedia of International Higher Education Systems and Institutions,* pp. 2329-2332. Dordrecht: Springer.

Rodríguez-Ponce, E., Pedraja-Rejas, L., Delgado-Almonte, M. y Ganga-Contreras, F. (2017). La relación entre la gestión financiera y la calidad en las instituciones de educación superior. *Interciencia*, *42*(2), 119-126.

Roger, K. (2021). *The 3 Stages of Organizational Development*. *Centerod.com*. Recuperado el 29 de septiembre de 2021, a partir de http://www.centerod.com/2012/02/3-stages-organizat

Rojas, F. (1999). *El Aporte Fiscal Indirecto: ¿Un instrumento para incentivar la competencia?*. Santiago de Chile: Consejo Superior de Educación. Calidad de La Educación.

Salmi, J. (2009). *The challenge of establishing world-class-universities*. Washington, D.C.: The World Bank.

Salmi, J. (2018). Formas exitosas de gobierno universitario en el mundo. *Asuntos De Gobierno Universitario*, 74-113.

Sanyal, B. y Johnstone, D. (2011). International trends in the public and private financing of higher education. *Prospects*, *41*(1), 157-175.

Scharager, J. (2017). *Nuevos actores en un viejo escenario: la profesionalización de la gestión de la calidad académica en Chile, 1990-2015*. Tesis Doctoral, Universidad de Leiden.

Schleicher, A. (2006). *The economics of knowledge: Why education is key for Europe's success*. Lisboa: Lisbon Council.

Scott, P. y Kelleher, M. (1996). Convergence and Fragmentation? Vocational Training within the EU. *European Journal Of Education*, *31*(4), 463-481.

Serrano, S. (2016). *Universidad y nación: Chile en el siglo XIX*. Santiago de Chile: Editorial Universitaria.

Shattock, M. (2000). Strategic management in European universities in an age of increasing institutional self reliance. *Tertiary Education and Management*, *6*(2), 93-104.

Shattock, M. (2017). University governance in flux. The impact of external and internal pressures on the distribution of authority within British universities: A synoptic view. *Higher Education Quarterly, 71*(4), 384-395.

Simmons, R. (2003). Striving for excellence: How to make a world class university. *South China Morning Post, 18*.

Sporn, B. (2001). Building adaptive universities: Emerging organisational forms based on experiences of European and us universities. *Tertiary Education and Management, 7*(2), 121-134.

Stevens, P. (2005). A Stochastic Frontier Analysis of English and Welsh Universities. *Education Economics*, *13*(4), 355-374.

Suri, H. (2011). Purposeful Sampling in Qualitative Research Synthesis. *Qualitative Research Journal*, *11*(2), 63-75.

Tam, S. y Gray, D. (2016). What Can We Learn from the Organizational Life Cycle Theory? A Conceptualization for the Practice of Workplace Learning. *Journal Of Management Research*, *8*(2), 18.

Taylor, S. y Bodgan, R. (2000). *Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación. La Búsqueda de Significados*. Barcelona: Paidós.

Teichler, U. (2005). Research on higher education in Europe. *European Journal of Education, 40*(4), 447-469.

Teichler, U. (2010). *Sistemas comparados de educación superior en Europa. Marcos conceptuales, resultados empíricos y perspectivas*. Barcelona: Octaedro.

Teixeira, P. y Amaral, A. (2001). Private Higher Education and Diversity: An Exploratory Survey. *Higher Education Quarterly, 55*(4), 359-395.

Téllez, B. (2000). *Historia de la escuela de derecho de la Universidad Diego Portales (1983-1990)*. Santiago de Chile: Universidad Diego Portales - Tesis de Grado.

Trow, M. (1973). *Problems in the transition from elite to mass higher education*. Berkeley: Reprinted by the Graduate School of Public Policy, University of California.

Trow, M. (1996). Comparative reflections on diversity in British higher education. En J. Brennan, B. Ramsden y M. Trow, *UK Higher Education in the 1990s: A special digest report*. Londres: Quality Support Centre.

UNESCO - OECD - EUROSTAT. (2019). *UOE data collection on formal education: Manual on concepts, definitions and classifications*. Montreal, Paris, Luxemburgo: United Nations Educational, Scientific, and Cultural Organization Institute for Statistics (UNESCO-UIS), the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) y Statistical Office of the European Union (EUROSTAT).

UNESCO (1997) Lifelong learning and institutions of higher education in the 21st century: report on the preparatory Meeting for the World Conference on Higher

Education. (1997). En *World Conference on Higher Education*. París.

Universidad de los Andes. (2007). *Informe de Autoevaluación Institucional para la Comisión Nacional de Acreditación*.

Universidad de los Andes. (2012). *Informe de Autoevaluación Institucional para la Comisión Nacional de Acreditación*.

Universidad de los Andes. (2017). *Informe de Autoevaluación Institucional Universidad de los Andes*.

Universidad de los Andes. (2021). *Nuestra Universidad - Universidad de los Andes*. Recuperado 30 Septiembre 2021, a partir de https://www.uandes.cl/la-uandes/nuestra-institucion/

Universidad del Desarrollo. (1996). *Informe Autoevaluativo Integral para el proceso de Análisis de Autonomía*.

Universidad del Desarrollo. (2006). *Informe de Evaluación Institucional Universidad del Desarrollo*.

Universidad del Desarrollo. (2016). *Informe de Evaluación Interna Universidad del Desarrollo*.

Universidad del Desarrollo. (2021). *Misión, visión y valores*. Recuperado 30 Septiembre 2021, a partir de https://www.udd.cl/sobre-nosotros/mision-vision-y-valores/

Universidad Diego Portales. (2004). *Informe de Autoevaluación Institucional para la Comisión Nacional de Acreditación de Pregrado (CNAP)*.

Universidad Diego Portales. (2013). *Informe de Autoevaluación Institucional para la Comisión Nacional de Acreditación*.

Universidad Diego Portales. (2016). *Reglamento General de la Universidad Diego Portales - Resolución 16/2016*.

Universidad Diego Portales. (2018). *Informe de Autoevaluación Institucional para la Comisión Nacional de Acreditación*.

Urbina, R. y Buono-Core, R. (2009). *Pontificia Universidad Católica de Valparaíso: desde su fundación hasta la reforma 1928-1973, un espíritu, una identidad*. Valparaíso: Ediciones Universitarias de Valparaíso.

Valdés, P. (2011). *El aporte de las universidades privadas al país*. Santiago de Chile: Libertad y Desarrollo.

Valenzuela, S. (1995). Orígenes y transformaciones del sistema de partidos en Chile. *Estudios Públicos, 58*, 5-80.

Van Der Wende, M. (2001). Internationalisation policies: about new trends and contrasting paradigms. *Higher Education Policy*, *14*(3), 249-259.

Van Vught, F. (1996). Isomorphism in Higher Education? Towards a Theory of Differentiation and Diversity in Higher Education Systems. En V. Meek, L. Goedegebuure, O. Kivinen y R. Rinne (eds.), *The mockers and mocked: comparative perspectives on differentiation, convergence and diversity in higher education* (pp. 42-60). Oxford: Pergamon.

Vega, R. (2012). *Rectores Líderes: Cuatro Experiencias de Fundadores de Universidades Privadas en Chile*. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Finis Terrae.

Verger, A. (2013). Políticas de mercado, Estado y universidad: hacia una conceptualización y explicación del fenómeno de la mercantilización de la Educación Superior. *Revista De Educación*, *360*, 268-291.

Villalobos Rivera, S. (1989). *Portales: una falsificación histórica*. Santiago de Chile: Editorial Universitaria.

Weber, M. (1993). *Economía y sociedad*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.

Whitty, G. y Power, S. (2000). Marketization and privatization in mass education systems. *International Journal of Educational Development*, *20*(2), 93-107.

Winston, G. (1999). Subsidies, hierarchy and peers: The awkward economics of higher education. *Journal of Economic Perspectives*, *13*(1), 13-36.

Witte, J. (2008). Aspired Convergence, Cherished Diversity: Dealing with the contradictions of Bologna. *Tertiary Education and Management*, *14*(2), 81-93.

Wößmann, L. (2008). Efficiency and equity of European education and training policies. *International Tax and Public Finance*, *15*(2), 199-230.

Zgaga, P., Teichler, U. y Brennan, J. (2013). *The Globalisation Challenge for European Higher Education: Convergence and Diversity, Centres and Peripheries (Higher Education Research and Policy)*. Frankfurt: Peter Lang.

Samenvatting

In 1980, midden in de periode van de militaire regering (1973-1990), werd in Chili een diepgaande transformatie van het hoger onderwijssysteem in gang gezet. De ingezette veranderingen bestonden uit de creatie van markten waarmee werd beoogd de concurrentie tussen instellingen te bevorderen en de participatie van particuliere actoren in het hoger onderwijsaanbod te stimuleren. De hervorming kwam tot uiting in nieuwe wetgeving waarin de vrijheid om instellingen voor hoger onderwijs (HOI's) op te richten en te beheren, werd vastgelegd, alsmede lage drempels om tot de desbetreffende markt toe te kunnen treden. Zo dienden slechts de statuten te worden gedeponeerd, een politieke vergunning te worden aangevraagd bij het ministerie van Binnenlandse Zaken en was het mogelijk om op basis van een onderwijsaanbod van slechts één studieprogramma, een onderwijsinstelling te exploiteren. Tevens werd een nieuwe financieringsregeling voor instellingen voor hoger onderwijs geïntroduceerd. In deze regeling werd vastgelegd dat private onderwijsinstellingen die vanaf 1980 werden opgericht geen directe fiscale bijdragen van de staat zouden ontvangen, aangezien zij hun activiteiten dienden te financieren uit de inning van vergoedingen voor hun dienstverlening. Tegelijkertijd dienden Chileense staatsuniversiteiten en de private universiteiten die vóór 1980 werden opgericht en een directe bijdrage van de staat ontvingen, voortaan een financieringsmodel te hanteren van vergoedingen van onderwijsgebruik. Hiertoe werden ze geacht hun studenten te verzoeken gebruik te maken van een door de overheid gesubsidieerd krediet.

Tegen het einde van de jaren tachtig waren er 22 nieuwe onafhankelijke private universiteiten opgericht. Deze vormden samen met de staats- en particuliere universiteiten die reeds vóór 1980 bestonden, het nationale hoger onderwijsstelsel. Momenteel kent Chili 29 onafhankelijke private universiteiten die verantwoordelijk zijn voor meer dan 50 procent van de Chileense universiteitsinschrijvingen. Wanneer hieraan het aantal inschrijvingen aan particuliere universiteiten die reeds voor 1980 bestonden, wordt toegevoegd en de inschrijvingen aan niet-universitaire hoger onderwijs instellingen, kan worden geconcludeerd dat het relatieve aantal aanmeldingen bij private hoger onderwijsinstellingen in Chili 84% is; één van de hoogste percentages ter wereld. Zo werd Chili vanaf 1980 hervormd tot een vroege *case study* van de privatiseringstransformatie van het hoger onderwijs, een ontwikkeling die werd ingezet door een militaire dictatuur en het product was van de toegepaste neoliberale beleidsmaatregelen.

Spreken over nieuwe universiteiten lijkt wellicht een contradictie. Welbeschouwd is de eeuwenlange traditie en geschiedenis van de universiteit als instituut dusdanig dominant, dat geen enkele ondernemer in de sfeer van het hoger onderwijs ontkomt aan die realiteit. Kortom, bovengenoemd institutionele ideaal of standaard is onvermijdelijk. Derhalve ontwikkelden ook de nieuwe Chileense universiteiten die na 1980 werden opgericht, zich uiteindelijk in die richting en benaderden ze het model van de traditionele universiteiten. De geschiedenis van de universiteiten kent een imiterende isomorfe stroming, hetgeen tevens geldt voor de Chileense casus.

Om deze reden blijkt het relevant te onderzoeken welke beslissingen werden genomen door die Chileense onafhankelijke private universiteiten die er, te midden van de complexiteit van hun omgeving, uiteindelijk in slaagden zichzelf te transformeren in hoogwaardige instellingen die beschikken over efficiënte bestuursorganen teneinde hun institutionele doelstellingen te bereiken, alsmede het organisatorisch vermogen om hun academische doelstellingen en duurzame bedrijfsmodellen te realiseren. Hierdoor verkregen deze nieuwe universiteiten uiteindelijk de erkenning van de publieke toezichthouder (accreditatie) en de status van prestigieuze – of die reputatie genietende – instellingen in de vorm van hogere posities op nationale en internationale ranglijsten.

Om bovengenoemde vraag te kunnen beantwoorden, wordt in deze studie ingegaan op de ontwikkelingstrajecten van een aantal succesvolle Chileense onafhankelijke private universiteiten. Hiertoe wordt gebruik gemaakt van de theorie van de levenscyclus van organisaties middels een model dat drie fasen in ogenschouw neemt: (a) ontstaan en vorming, (b) formalisering en coördinatie, en (c) organisatorische consolidering en effectiviteit. De algemene doelstelling van dit onderzoek is het analyseren van de door deze onafhankelijke private universiteiten genomen beslissingen en geïmplementeerde werkwijzen die hen in staat stelden zichzelf te transformeren tot hoogwaardige instellingen.

Hiertoe wordt in hoofdstuk één allereerst verslag gedaan van het conceptuele onderzoek dat de beschrijving van het fenomeen diversificatie en de privatisering van hoger onderwijs faciliteert. Vanuit de daarin gelegde basis kunnen de onafhankelijke private universiteiten als onderzoeksthema nauwkeuriger worden gedefinieerd. Daarnaast faciliteert de analyse van de relevante literatuur een meer nauwkeurige afbakening van het onderwerp van deze studie, door de constructie van het concept van "organisatorische consolidering en effectiviteit", hetgeen de laatste fase van de succesvolle ontwikkeling van de onafhankelijke private universiteiten vertegenwoordigt. Zo wordt in dit hoofdstuk

een conceptuele definitie uitgewerkt van de onafhankelijke private universiteiten die na 1980 in Chili zijn opgericht, alsmede van de drie eerder genoemde historische mijlpalen van hun organisatieontwikkeling. Vervolgens worden de vier factoren uiteengezet die een onafhankelijke private universiteit in staat stellen om zich te consolideren en effectief te opereren binnen een systeem van normen en verwachtingen van de regelgevende organen en samenleving, te weten: a) het verwezenlijken van het onderwijsproject; b) een duurzaam bedrijfsmodel; c) efficiënt bestuur; en d) status en reputatie.

Hoofdstuk twee verschaft een historisch-politieke analyse van het ontstaansmoment van de Chileense onafhankelijke private universiteiten, een context die van invloed is op de daaropvolgende ontwikkelingsprocessen van de instellingen. Het eerste deel bevat een analytische beschrijving van de historische constructie van de universiteit in Chili tot 1980. Vervolgens wordt ingegaan op de ontwikkeling van de onafhankelijke private universiteit van 1981 tot heden, vanuit de context van de transformatie van het hoger onderwijssysteem, waarbij de focus ligt op de organisatorisch-systemische ontwikkeling ervan.

De volgende drie hoofdstukken komen elk overeen met een *case study* die verwijst naar de onafhankelijke private universiteiten die voor dit onderzoek zijn geselecteerd. Daarin worden de institutionele trajecten van deze universiteiten geanalyseerd, alsmede de wijze waarop ze erin zijn geslaagd om vooruitgang te boeken in de richting van institutionele consolidering en effectiviteit. Elk traject wordt uiteengezet volgens de drie reeds genoemde fasen van organisatieontwikkeling, namelijk a) ontstaan en vorming; b) formalisering en coördinatie; en c) organisatorische consolidering en effectiviteit. In elk van deze fasen of stadia wordt hun evolutie op het gebied van het verwezenlijken van hun onderwijsproject, de ontwikkeling van een duurzaam bedrijfsmodel, het opzetten van efficiënt bestuur en het verkrijgen van status en reputatie, geanalyseerd. Om inzicht te krijgen in deze factoren worden de resultaten van de semigestructureerde interviews en de beschouwing van verschillende externe en interne informatiebronnen van de onafhankelijke private universiteit gepresenteerd, uiteengezet en geïnterpreteerd.

Ten slotte wordt in de conclusie een systemische analyse van de institutionele trajecten van de bestudeerde universiteiten gepresenteerd. Hiertoe worden gemeenschappelijke en onderscheidende patronen geïdentificeerd die hen in staat stelden in korte tijd te excelleren binnen het nationale hoger onderwijssysteem. Zo wordt een analytisch model gecreëerd waarmee inzicht kan worden verkregen in de organisatorische ontwikkelingstrajecten van de onafhankelijke private universiteiten, alsmede van de

handelwijzen en beslissingen die leidden tot hun organisatorische consolidering en effectiviteit. Op deze manier wordt een model van de organisatiecyclus van de Chileense onafhankelijke private universiteiten uitgewerkt.

Wat betreft de vervulling van academische taken beschikken de drie bestudeerde universiteiten in de fase van hun ontstaan en vorming over duidelijke doelstellingen, die hun institutionele project op transversale wijze richting geven. Tijdens de formaliserings- en coördinatiefase zetten ze continue verbeteringsprocessen in en beginnen ze zich in de top van verschillende nationale ranglijsten te positioneren. Ten slotte, evolueren ze in de fase van organisatorische consolidering en effectiviteit, naar hogere niveaus van complexiteit en academische selectiviteit.

Op het gebied van effectief universitair bestuur kan worden gesteld dat de bestuursorganen van deze universiteiten in hun ontstaans- en vormingsfase leunen op het leiderschap van hun oprichters of de leden van de raad van bestuur. Gedurende de fase van formalisering en coördinatie blijkt, naast de groei van de organisatie en de invoering van nieuwe regelgeving vanuit de overheid (accreditatie), in elk van de drie universiteiten tevens sprake te zijn van de ontwikkeling van een complexere bestuursstructuur, die binnen de onderwijsinstellingen leidt tot grotere bureaucratische formalisering. Tot slot ontwikkelen de geanalyseerde onafhankelijke private universiteiten in de fase van consolidering en organisatorische effectiviteit, een universitaire bestuurspraktijk die de vernieuwing van gezag en de afstemming daarvan op de institutionele doelstellingen, garandeert.

Op het vlak van de dimensie van het duurzame bedrijfsmodel kan worden gesteld dat de onderzochte universiteiten, in hun ontstaans- en vormingsfase gericht zijn op het bereiken van een mate van financiële continuïteit, die hen in staat stelt hun academische functies te vervullen. Dit bereikten ze door de maximalisatie van overschotten, die ze vervolgens investeerden in hun groei en expansie. In de formaliserings- en coördinatiefase staan ze voor de uitdaging van hun expansie. Deze uitdaging vereist een bedrijfsmodel dat de capaciteit heeft om middelen te genereren, hetgeen wordt gerealiseerd door het aangaan van schulden, de hulp van weldoeners of middels strategische allianties. In de fase van organisatorische consolidatie en effectiviteit beschikken de universiteiten over een duurzaam bedrijfsmodel dat ten dienste staat van hun academische activiteiten. Dit model streeft naar het genereren van overschotten om kruissubsidies intern te kunnen financieren en maakt gebruik van verschillende inkomstenbronnen ten behoeve van investeringen in de ontwikkeling van de instellingen.

Hierdoor kunnen deze universiteiten de aandacht richten op meer kostbare kennisgebieden, hogere onderzoekniveaus bereiken en betere wetenschappelijke resultaten boeken.

Wat betreft publieke erkenning en marktstatus, concurreren de onafhankelijke private universiteiten gedurende de fase van hun ontstaan en vorming op een markt waarin staat van dienst en traditie de belangrijkste bronnen van institutioneel prestige zijn en waar sprake is van grote asymmetrie op het vlak van informatie over de kwaliteit van de hoger onderwijsinstellingen. In deze context doen de onderzochte universiteiten niet direct een beroep op marketing als strategie voor kennis en de accumulatie van prestigieus kapitaal. In plaats daarvan proberen ze voet aan de grond te krijgen op de markt door talent aan te trekken voor zowel hun academische organen, als onder studenten. In de formaliserings- en coördinatiefase wordt vooruitgang geboekt op het gebied van institutionele autonomie en wordt de universiteiten een eerste accreditatie toegekend door de publieke instantie die daar verantwoordelijk voor is. In deze periode weten de onderzochte universiteiten steeds meer wetenschappelijk en studenttalent aan te trekken. Bovendien, en dankzij de grotere mate van volwassenheid van hun organisaties, geven ze tevens blijk van kwaliteit en betrouwbaarheid op het gebied van hun onderwijsprojecten. In de fase van organisatorische consolidatie en effectiviteit slagen ze er met het verkrijgen van een accreditatie van vijf jaar op een maximum van zeven jaar in om de eerste prestigieuze publieke erkenning te behalen. Deze universiteiten weten die kwalificatie in de daaropvolgende *audit* procedures niet alleen te behouden, maar slagen er ook in zich te accrediteren op nieuwe gebieden, zoals die van onderzoek. Door deze erkenning van de publieke toezichthouder weten de bestudeerde universiteiten zich te positioneren in het hogere middensegment van de nationale ranglijsten, waardoor ze er tevens in slagen hun kapitaal op de institutionele prestigemarkt te vergroten. Naast het bovenstaande, wordt de toetreding van deze hoger onderwijsinstellingen tot het *Sistema Único de Admisión* (SUA) beschouwt als een relevante mijlpaal. Het SUA is een mechanisme dat de toelatings- en selectieprocessen van studenten uitbesteedt aan een extern orgaan, waarmee een sterk maatschappelijk signaal van transparantie en vertrouwen in de samenstelling van hun studentenkorps wordt afgegeven.

De in dit onderzoek verzamelde *case studies*, tonen aan dat elke universiteit - vanuit de inspiratie waarop ze is gefundeerd en die de organisatie haar naam en karakter geeft - wordt gekenmerkt door een unieke en niet repliceerbare geschiedenis. Dit verklaart

waarom naamsveranderingen bij universitaire instellingen in de praktijk ongebruikelijk zijn en vrijwel niet voorkomen. Hetzelfde geldt voor belangrijke beslissingen van het wijzigen van de locatie hun voornaamste campus of uitbreiding naar andere regio´s, tot het moment waarop hun evolutionaire cyclus zijn vruchten begint af te werpen. Deze vruchten hebben de vorm van belangrijke erkenningen, zoals de toelating tot de exclusieve Raad van Rectoren van Chileense Universiteiten (CRUCH). Hoewel elke universiteit een microkosmos is en elke casus wordt gekenmerkt door specifieke karaktereigenschappen, is het tegelijkertijd mogelijk om gemeenschappelijke kenmerken en werkwijzen te identificeren die - in elk van de fasen van de levenscyclus en in elk van de geanalyseerde dimensies - het realiseren van organisatorische consolidering en effectiviteit faciliteren.

Summary

In 1980, during the military government (1973-1990), a profound transformation of the higher education (HE) system began. This change involved establishing a market to stimulate competition between different institutions and encourage private entities to provide higher education. This reform took shape through new legislation that established the freedom to create and maintain higher education institutions (HEIs), with only a few prerequisites to be fulfilled to enter the market - filing an act of constitution, offering at least one degree course and being granted political permission from the Ministry of Interior. In addition, it created a new financing scheme for HEIs, which established that private institutions created from 1980 onwards could not receive direct fiscal support from the state and had to finance their activities by charging tuition fees. Likewise, state universities - and private ones created prior to 1980 - that until then had received direct support from the state had to start charging tuition fees from then on, forcing their students to ask for loans from the state itself.

By the end of the 1980s, 22 new independent private universities (IPUs) had been created. These came to form part of the national HE system, together with state universities and private ones that had existed prior to 1980. There are currently 29 IPUs, which account for more than 50 percent of Chilean university enrolment. If enrolment in private universities that existed before 1980 and in non-university HE institutions is added to this, Chile today has an 84 percent rate of enrolment in private institutions, one of the highest in the world. Therefore, Chile after 1980 has become an early case study for the private transformation of HE, driven by the military dictatorship and the result of the neoliberal policies enforced by the Pinochet government.

Talking about new universities might seem like a contradiction. In fact, such is the importance of tradition and centuries-long history at universities that no HE entrepreneur can escape this reality. Given that they cannot ignore this institutional ideal or standard, new Chilean universities founded after 1980 have ended up imitating the traditional university model. A deep current of mimetic isomorphism runs through the history of universities, something that is clearly seen in Chile.

It is therefore relevant to question the decisions that the IPUs that have become high-functioning institutions in Chile have taken in what has been a complex environment. For example, they have set up efficient governing bodies to achieve their individual aims and have organised themselves efficiently to fulfil both their academic and their sustainable

business models. As a result, this has led to new universities obtaining recognition (accreditation) from the public body that regulates them, as well as prestige or a good reputation (seen though high positions in Chilean or international rankings).

To answer this question, this study analyses the trajectory of a number of successful Chilean IPUs. It uses the theory of the life cycle of organisations in a model that has three stages: (a) creation and formation, (b) formalisation and coordination and (c) consolidation and organisational effectiveness. The general aim of this study is to analyse the decisions taken and practices implemented by these IPUs, which have turned them into high-performing institutions.

Chapter 1 starts with a conceptual investigation into the HE diversification and privatisation phenomenon and, based on this, more precisely defines the unit being analysed (the IPUs). In addition, a revision of the relevant literature also helps with this definition by shoring up the concept of consolidation and organisational effectiveness that is the final stage of successful IPU development. As a result, this chapter creates a conceptual definition of the IPUs created in Chile after 1980, as well as mentioning three historical milestones in the previously mentioned organisational development. In addition, four factors that allow for IPU consolidation and effective operation as part of a system of norms and expectations imposed by the regulating body and society are described: a) providing the education promised, b) a sustainable business model; c) efficient governing bodies and d) status and reputation.

Chapter 2 offers a historical-political analysis of when Chilean IPUs emerged, a context that influenced the processes developed by these institutions later on. The first section contains an analytical description of the historical construction of universities in Chile up to 1980. Then it takes a closer look at IPU development between 1981 and the present day, based on the transformation of the HE system and with a focus on their systematic organisational development.

The following three chapters are each dedicated to a case study of one of the IPUs chosen for this study. The institutional trajectories of these IPUs are studied, as well as the way in which they have managed to move towards institutional consolidation and effectiveness. Each journey is described using the previously mentioned three phases of organisational development, namely a) creation and formation; b) formalisation and coordination and c) consolidation and organisational effectiveness. In each of these phases or stages, the evolution of how the following developed was studied: providing the education promised, creating a sustainable business model, creating effective

governing bodies and obtaining status and reputation. Based on these concepts, the results of semi-structured interviews and the revision of different external and internal sources of IPU information were described, looked at in detail and interpreted.

Finally, the conclusion includes a systematic analysis of the institutional trajectories of the universities that were researched. To do so, both the common and different elements that led them to stand out in the national HE system in such a short period of time were identified. This helped construct an analytical model to understand the IPUs' organisational trajectories and the practices and decisions that led them to move towards consolidation and organisational effectiveness, creating an organisational cycle model for Chilean IPUs.

As far as compliance with academic functions is concerned in the creation and formation stage, the three universities studied had clear aims that guided all their institutional endeavours. In the formalisation and coordination stage, they adopted continuous improvement processes and started to position themselves in the upper echelons of different Chilean rankings. Lastly, in the consolidation and organisational effectiveness stage, they moved towards greater levels of complexity and academic selectivity.

Regarding effective universal governance in the creation and formation stage, the governing bodies of these universities based their actions on the leadership of their founders or board members. In the formalisation and coordination stage, together with organisational growth and the impact of new state regulations (accreditation), the development of a more complex structure of governance at each university led them to greater bureaucratic formalisation. Finally, in the consolidation and organisational effectiveness stage, the IPUs analysed developed a type of university governance that guaranteed the renovation of their governing bodies and the alignment of these with institutional aims.

As far as the sustainable business model is concerned in the creation and formation stage, the universities studied focused on achieving financial sustainability to allow them to fulfil their academic functions. This was achieved by using any left-over money to its full potential and then investing in their own growth and expansion. In the formalisation and coordination stage, they faced the challenges of expansion and needed a business model with the capacity to generate resources. This was achieved by going into debt, by support from benefactors or through strategic alliances. In the consolidation and organisational effectiveness stage, these universities used their sustainable business

model to comply with their academic functions. This model aimed to create a surplus of money to internally finance subsidies and use different forms of income to invest in the institutions' development. This allowed these universities to offer more costly areas of knowledge and to move forward towards greater levels of research and scientific production.

As far as public recognition and market status in the creation and formation stage, the IPUs were competing in a market in which trajectory and tradition were the main sources of institutional prestige and where there were high levels of information asymmetry concerning HEI quality. In this context, the universities studied did not initially use marketing as a strategy for knowledge and for accumulating the capital of prestige. Instead, they looked to make a name for themselves in the market by capturing both academic and student talent. In the formalisation and coordination stage, the aim was to move towards obtaining institutional autonomy, with their initial accreditation achieved through the public body in charge of this. During this period, the universities studied advanced towards attracting talent among academics and students. In addition, and thanks to their higher level of organisational maturity, they also showed signs of quality and gravitas regarding the education offered. In the consolidation and organisational effectiveness stage, they achieved high-impact public recognition for the first time, with five years of accreditation from a maximum of seven. These universities managed to maintain this in their subsequent mediation processes, also incorporating new accredited areas such as research. This recognition from the public regulating body was accompanied by the studied universities positioning themselves in the top half of Chilean rankings, accumulating capital in the market of institutional prestige. In addition, a relevant milestone involved the entry of these HEIs into the Sole Admission System (SAS), a structure that puts student admission and selection into the hands of an external agency, sending a strong sign to the public about their transparency and this system's trust in their structures.

The case studies brought together in this study show that each university has a unique and incomparable history, based on what inspired the founder who gave their name and put their stamp on the organisation. That is why changing the names of universities is highly unusual and almost unheard of. Important decisions involving changing the location of their main campuses or expanding to other regions are also rare until they start enjoying the fruits of their evolution. These results manifest in the form of important

rewards, such as incorporation into the exclusive Council of Rectors of Chilean Universities (CRUCH). Although each university is a microcosm, each one's trajectory has specific characteristics and common practices that, at each stage of its life cycle and in each analysed dimension, help achieve consolidation and organisational effectiveness.

Currículum Vitae

Mauricio Bravo Rojas was born in Santiago, Chile on 10 August 1979. He holds a degree in Political Science and Public Policy, obtained in 2005 from the Universidad del Desarrollo in Santiago, Chile. In 2012 he obtained a Master's degree in Public Policy from the Universidad de Chile. He currently serves as Director of Graduate and Continuing Education of the School of Government at the Universidad del Desarrollo.