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).

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.

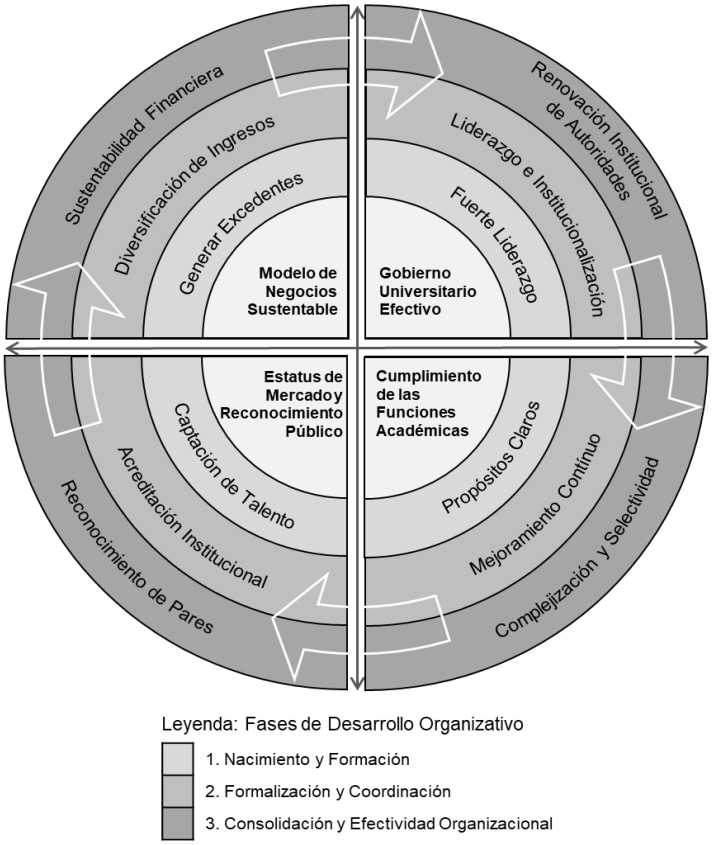
esta designación. No obstante, el indicador de prestigio más importante es la confianza que han depositado los estudiantes y sus familias, que suele llamarse el mercado, en el subsistema de las UPI, que hoy captan en su conjunto casi la mitad de la matrícula de pregrado del sistema universitario chileno.

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.