

Diagnóstico institucional de la Red de Universidades del Estado de Chile.

Informe Ejecutivo. Agosto 2016

Unidad de Estudios - CUECH

Investigador Responsable:
Marcos Muñoz R.
Co-investigadores:
Irina Karamanos A.
Gustavo Sánchez



I. Análisis institucional

En base al diagnóstico que se ha presentado en este informe y considerando el problema de investigación que lo guio, esto es, analizar el discurso colectivo de las Redes de las universidades estatales respecto al modelo institucional vigente de la educación superior, debemos señalar que existen fundados elementos de juicio que nos permiten sostener que el fortalecimiento institucional en el discurso de las universidades estatales muestra un incipiente desplazamiento del foco que éste había presentado en las políticas de los últimos años. Básicamente, existe una percepción profundamente compartida respecto a las restricciones que genera el modelo institucional de mercado para el desarrollo de la identidad de las universidades del Estado, que se ha entendido fuertemente ligada a un compromiso con la sociedad. La alusión a la noción de “identidad” por parte de las Redes responde a la búsqueda por aquello que permite dotar de sentido a los elementos de toda universidad estatal y no a cada una de ellas entendidas de manera atomizada, como ocurre en el contexto de fragmentación que impone la lógica de la autofinanciación del modelo vigente, lo que implica una redefinición de los componentes esenciales de toda institución social, esto es, sus planos simbólicos (legitimidad de sus símbolos y creencias), normativo (reglas del juego) y práctico (materializaciones de los dos anteriores).

El siguiente cuadro comparativo (ver tabla n°1) refleja las principales diferencias entre los modelos institucionales en juego en la construcción social de la universidad estatal, entendidos como principios y lógicas de operar las organizaciones, siendo el modelo institucional vigente una construcción de mercado impuesta en dictadura y administrada durante los gobiernos post-dictadura. Por contrapartida, el modelo institucional colaborativo o deseado, emerge como un constructo contra-factual¹, que es síntesis de los elementos consustanciales y deseados de la Universidad Pública (que la diferencian de una empresa).

¹ Esto es precisamente lo que Przeworski (2004), para el análisis institucional, denomina como “observaciones contra-factuales”. Evaluar el impacto de las instituciones implica, según el autor, “usar el mundo observado para hacer inferencias acerca de uno hipotético” (Przeworski, 2004: 537), lo que es precisamente el ejercicio que llevaron a cabo los distintos representantes de las universidades estatales durante el desarrollo de los *focus group* para el presente diagnóstico.

Tabla n°1 Cuadro comparativo de los modelos institucionales en juego

Modelo institucional vigente (Universidad de Mercado)	Modelo institucional colaborativo o deseado (Universidad Pública)
Responsabilidad por sus clientes (dependiente del mercado)	Responsabilidad por sus procesos de formación profesional, científica y ciudadana en su contexto (autonomía y comunidad universitaria)
Genera productos maleables y evaluables (como cualquier empresa)	Genera "productos" que resisten a la medición debido a su intangibilidad. (Por ello su medición es compleja, no trivial)
Búsqueda de beneficios económicos (lucro)	Búsqueda de reconocimiento social y simbólico (pertinencia y prestigio)
Concepción institucional individualista y gerencial	Concepción institucional colectivista y dialógico-participativa (trabajo en redes)
Centrado en la lógica de la competencia (benchmarking)	Centrado en la lógica de la colaboración (trabajo en redes)

Fuente: Elaboración propia en base a Fernández (2009) y hallazgos extraídos del trabajo de *focus groups* en las Redes.

La atomización de las universidades estatales puede comprenderse a la luz de la distinción entre organizaciones e instituciones. Lo que ha prevalecido desde la vuelta a la democracia es un fortalecimiento del modelo institucional de mercado que, mediante una serie de mecanismos como convenios de desempeño, fondos concursables, aportes indirectos, entre otros, ha derivado en un sistema de educación superior que es equivalente a la sumatoria del conjunto de organizaciones que bajo él funcionan, donde cada una cuenta solo en cuanto organización, lo que hace posible que la competencia de mercado en un plano práctico sea la principal lógica que determina su funcionamiento. Por su parte, en el discurso de las universidades estatales es posible identificar un interés compartido por superar esta visión individualista de las organizaciones mediante un fortalecimiento institucional orientado por una serie de normas y valores que se siguen de su identidad colectiva en cuanto universidades del Estado, lo que permitiría transitar desde la competencia (no colaboración) hacia la red de universidades estatales (colaboración) como lógica de relación entre ellas. Es posible observar comienzos de un proceso de construcción discursivo de componentes orientadores del "deber ser" de la universidad estatal como institución, cuales se desprenden de la reflexión central entorno a la identidad estatal y se agrupan en cuatro principales ejes normativos: calidad, ciudadanía, reflexividad y desarrollo regional.

- **Calidad:** la categoría corresponde a una comprensión del concepto que va más allá del cumplimiento de propósitos declarados. Del discurso de las Redes se desprende que la calidad de la universidad estatal debiese verse reflejada en un compromiso con la formación integral (profesional, científica y ciudadana) de las personas.
- **Ciudadanía:** este componente tiene como principio la recuperación del compromiso de las universidades estatales con el entorno, la sociedad civil y la formación ciudadana. El paso por la universidad estatal debe ser en su base un fortalecimiento del vínculo de las universidades

estatales con otras instituciones públicas que fomente la vocación de servicio en los estudiantes.

- **Reflexividad:** la categoría agrupa aquellas proyecciones normativas del discurso de las Redes, cuales guardan relación con la actualización continua de las universidades estatales respecto de los cambios y demandas sociales del entorno. La reflexividad institucional sería necesaria para repensar la identidad y la misión de las universidades estatales y orientar los debates de las Redes en función de que la creación de nuevos paradigmas se desarrollen desde la auto-reflexión de cada ámbito universitario o Red.
- **Desarrollo regional:** bajo esta categoría se observan los cuestionamientos de un contexto institucional que fomenta la competencia entre las universidades estatales, con efecto de una distribución centralizada de los recursos y la desatención de otras problemáticas relevantes para el desarrollo fuera de Santiago.

La relevancia de estos elementos normativos radica en que se erigen como una forma de plasmar el compromiso con la sociedad que debería definir a las universidades estatales, lo que permite establecer la distinción entre el modelo institucional de mercado (vigente) y el modelo institucional derivado de la identidad estatal. Es en este punto que cobra gran importancia el trabajo en Red en la medida que su funcionamiento permite constituir una suerte de radar respecto a la congruencia del accionar de las universidades del Estado y los elementos normativos. De esta manera, las Redes se constituyen en agentes de cambio institucional, con la responsabilidad de ser instancias de autorreflexión de la universidad lo que, a través de la revisión de su accionar, permitiría resignificar aquellos elementos que no se ajusten con la identidad estatal, entendiéndose que el cambio institucional responde fundamentalmente a variables endógenas.

Dentro de este esfuerzo de correspondencia entre los planos institucionales, es posible identificar algunos elementos que materializan los planos simbólico y normativo dentro de cada Red:

- **Enfoque transformacional:** se señala que la calidad no puede restringirse a un sello institucional, sino que debe constituir toda una experiencia del estudiante que, por su paso por una universidad estatal, se entienda como un posibilitador de cambios en su entorno.
- **Retención con calidad:** la retención no podría simplemente ser la disminución de la deserción estudiantil, sino que debiese enfocarse en distintas etapas del paso del estudiante por la universidad en pos de una formación integral.
- **Formación y empoderamiento:** una universidad estatal no podría simplemente entregar profesiones sino que debería, junto con ello, hacerse cargo de las diferentes trayectorias y capitales socioculturales de sus alumnos, esto con el objetivo de empoderar y formar ciudadanos capaces de servir a la sociedad.
- **Estrecha vinculación con institucionalidad pública:** la “pérdida de lo público” a la que aluden las Redes podría subsanarse en la medida en que las universidades estatales estrechen lazos con distintos servicios públicos que permitan un trabajo colaborativo y con mayor vínculo ciudadano.

- **Vínculo con la sociedad:** si bien este elemento es parte sustancial de la identidad estatal, se apela a que la universidad debiese ser capaz de constituirse en un sensor de las demandas sociales, lo que le permitiría asumir de mejor manera su rol de agente de desarrollo.
- **Investigación institucional:** elemento fundamental de la Red UAI, apunta a generar las capacidades para transitar hacia un mayor grado de complejidad en la investigación institucional que permita constituir espacios de reflexión institucional.
- **Investigación pertinente:** la pertinencia de acciones como la investigación surge debido a que se entiende que ésta debe estar al servicio del desarrollo de los territorios donde se encuentran las universidades y la sociedad en general, lo que no ocurre necesariamente con las políticas institucionales existentes.
- **Descentralización:** punto clave de la colaboración, ya que la tradición centralista del país genera desigualdades socio-territoriales que impactan en las capacidades de las universidades y dificulta su interrelación.

II. *Análisis de buenas prácticas*

El modelo de cambio institucional bajo el cual se realizó este análisis (institucionalización, desinstitucionalización, reinstitucionalización) permitió elaborar un esquema según los objetivos latentes que se podían identificar en las buenas prácticas que las universidades del Estado están desarrollando. En términos simples, podríamos decir que lo que evidencia el análisis es el hecho de que existen una serie de prácticas que no logran ser encasilladas dentro de los parámetros del actual modelo institucional lo que, en otras palabras, significa que éstas están apuntando en una dirección normativa distinta a la hegemónica. Evidentemente, el modelo institucional posee una fuerza para orientar las prácticas que resulta ineludible (prueba de ello es que la mayoría se ubica en el plano de la “institucionalización”). Sin embargo, el hecho de que no pocas universidades estén destinando recursos –de diversa índole- a la solución de problemas que el actual modelo institucional no los considera tales, o no en el sentido que se plantean, es un indicador de la falta de ajuste entre las prácticas y el modelo institucional. A partir de las justificaciones y descripciones sobre la creación de las prácticas, se desprenden al menos cuatro tendencias: De las 38 buenas prácticas ingresadas un 40% agrupa propuestas de **fortalecimiento del modelo institucional vigente**, 21% de las buenas prácticas guardan relación con la creación de **programas de nivelación para estudiantes y coordinación de servicios**. Un 18% de las prácticas corresponde a propuestas de **innovación y procesos de coordinación organizacional** y 21% consiste en propuestas relacionadas a **trabajos de integración universidad-sociedad y coordinación de políticas institucionales**. Las primeras dos tendencias presentan vías de fortalecimiento de procesos y mecanismos o de solución a ineficiencias de la organización contemplados dentro del modelo institucional vigente, mientras que las últimas dos proponen vías de modificación de procesos de toma de decisión institucional, denotando proyecciones (a nivel de pertinencia regional, a nivel de vínculo con la comunidad, a nivel de responsabilidad pública, a nivel de horizontalidad en la participación de tomas de decisión, etc.)

III. Análisis de brechas

Otro análisis que se realizó con los discursos de las universidades estatales consistió en identificar aquellos casos donde se señalaban problemas o desajustes en el funcionamiento de los distintos ámbitos de las universidades. De esta forma, bajo la distinción analítica entre *brechas de eficiencia* y *brechas de legitimidad* se pudo dar cuenta de cómo buena parte de los problemas que se plantean los distintos ámbitos de las universidades estatales no guardan relación directa con los problemas o desajustes que surgen dentro del modelo institucional vigente (brechas de eficiencia), sino que constituyen problemáticas dentro de un modelo institucional por construir (brechas de legitimidad), uno donde es factible materializar el compromiso con la sociedad.

Brechas de legitimidad:

- **Individualismo y centralismo:** particularmente visible en el tema de los fondos concursables, el individualismo constituye uno de los factores que impide la colaboración y el desarrollo regional, en tanto que los fondos para la investigación tiende a adjudicarse en base a capacidades y prestigio de investigadores que con pertinencia de las temáticas. Similar efecto tiene el centralismo (ya señalado anteriormente).
- **Desconfianza:** ejemplificado con la movilidad estudiantil y académica, uno de los elementos a superar dentro del trabajo en Red es la desconfianza respecto al nivel y las capacidades de las universidades estatales, lo que en ocasiones responde al desconocimiento y mantención de lógicas centralistas.
- **Deserción y falta de inclusión:** muy ligadas a lo señalado en el análisis de Buenas Prácticas, estos elementos se constituyen como brechas de legitimidad en la medida en que apuntan a cómo las universidades estatales debiesen hacerse responsable de la desigual distribución de recursos (en su sentido amplio) al interior de la sociedad.
- **Pérdida de compromiso con la sociedad:** quizá su manifestación más concreta sea en Vinculación con el Medio, donde el actual modelo institucional tendió a reducir el vínculo con la sociedad a oficinas especializadas, lo que se percibe como una imposición antes que una búsqueda deliberada.
- **Noción restrictiva de calidad:** se sostiene que la CNA habría tendido a poner énfasis en la sanción de las instituciones en base a los indicadores, siendo que la calidad constituye un aspecto global del quehacer de la universidad, tal como se señaló en el análisis de Buenas Prácticas.

Brechas de eficiencia (Red UAI):

- **Complejidad:** se relaciona con las diferencias entre las UAI para alcanzar mayores niveles de complejidad, ya sea pasar de unidades estadísticas a unidades de análisis, o de éstas a unidades de investigación.

- **Legitimidad:** uno de los principales problemas que presentan las UAI es que, al estar instituidas por un mandato externo, encuentran una serie de resistencias al interior de las estructuras institucionales.
- **Resistencias culturales:** lo anterior deriva en la dificultad para desarrollar la principal meta de las UAI, esto es, generar una “cultura del dato” en las universidades. Básicamente, la poca legitimidad con que cuentan impacta en la capacidad que tienen para alcanzar sus objetivos.

En base a todo lo anterior, la conclusión fundamental del diagnóstico es que el actual modelo institucional está atravesando por un incipiente proceso de “desinstitucionalización”, vale decir, existen una serie de indicadores que muestran que las universidades del Estado no se sienten cómodas rigiéndose por sus principios (fundamentalmente la competencia), lo que haría que muchas de sus acciones e intereses manifiestos se orienten hacia un fortalecimiento institucional completamente distinto al que ha seguido la educación superior en el último tiempo (la gran mayoría de las brechas son de legitimidad y no de eficiencia). En términos de nuestro esquema analítico, podríamos decir que este proceso de desinstitucionalización, que implica actuar *desde* el modelo institucional vigente pero no *para* el modelo, es el efecto de que los planos simbólico, normativo y práctico no logran mayor congruencia bajo las actuales condiciones, debido a lo cual se buscan formas de acción distintas.

Finalmente, cabe destacar que es posible apreciar un elemento central que permitiría levantar una hipótesis sobre el devenir del proceso de desinstitucionalización. Evidentemente, y como lo hemos señalado, no existe vínculo lógico ni necesario entre los distintos procesos de cambio institucional, lo que significa que el hecho de que exista desinstitucionalización no implica que ello deba necesariamente dar paso a un cambio. Sin embargo, uno de los más amplios consensos dentro de los discursos es el hecho de que el trabajo colectivo (materializado en las Redes) resulta ser vital a la hora de incrementar la consistencia y coherencia de los planos simbólico, normativo y práctico. Esto quiere decir que si bien aquellas prácticas que se alejan del modelo institucional vigente siguen siendo más o menos inorgánicas, es factible pensar que si la convicción de que el trabajo debe ser colectivo y colaborativo entre las universidades del Estado se mantiene en el tiempo y asume un carácter más orgánico, existe la posibilidad de que se pase de la desinstitucionalización a la reinstitucionalización, lo que significaría un gran paso en pos de la congruencia de los planos que, según las propias universidades, debiese regir su accionar.

IV. Recomendaciones

El diagnóstico que se ha presentado en las páginas anteriores permite evidenciar algunos de los principales desafíos en materia de fortalecimiento institucional para las universidades del Estado, sobre todo si se considera que el actual modelo institucional es fuertemente cuestionado. En base a la evidencia y los análisis realizados, la Unidad de Estudios del Consorcio de Universidades Estatales ha generado las siguientes recomendaciones.

1.- **En primer lugar, para el fortalecimiento institucional resulta imprescindible la congruencia de los planos simbólicos, normativos y prácticos.** Esto se traduce en que si el problema es la dificultad que tienen las universidades del Estado para desarrollar su identidad debido a la fragmentación y la competencia, pues parece evidente que la capacidad para hacer frente esta problemática está dada por el trabajo en Red, lo que permite establecer un contrapunto sobre cómo funcionar de una manera colaborativa. Podemos decir, entonces, que en la medida que el actual modelo institucional sigue vigente, es el trabajo en Red lo que en la actualidad permite el surgimiento de la identidad estatal. Es por ello que, a pesar de que no es primera vez que las universidades del Estado trabajan en colaboración, es preciso pasar de una colaboración coyuntural o aislada a un modelo de colaboración estable, vale decir, institucionalizar el trabajo en Red de modo tal que la identidad estatal pueda verse reflejada en las acciones permanentes del conjunto de las universidades.

2.- **El trabajo en Red se ha caracterizado por la participación equitativa de las universidades estatales, contando cada integrante de la Red con el mismo grado de representatividad.** Esto ha mostrado ser favorecedor para el trabajo colaborativo y se ha visto reflejado en la modalidad de participación y las contribuciones al debate por parte de los integrantes de las Redes, observándose la percepción generalizada de que la instancia para el trabajo en Red propicia el intercambio de experiencias de diversa índole. Una forma de asegurar tanto la continuidad del funcionamiento de las Redes como del carácter equitativo de la participación de las universidades representadas, sería asignar la coordinación de Redes a un ente centralizado pero externo a las universidades, como el Consorcio de Universidades Estatales.

3.- Tomando en cuenta lo anterior, consideramos que un posible fortalecimiento del trabajo en Red pasa por identificar aquellos temas que, si bien surgieron en Redes particulares, son susceptibles de trabajarse en conjunto a otras Redes, en pos de alcanzar mejores resultados. Es por ello que se proponen los siguientes **“Nodos” de colaboración**, debido a la cercanía de las Redes con el tema a tratar (lo que, evidentemente, no excluye otras relaciones).

- ❖ **Confianza entre universidades:** El trabajo en Red y en Nodos presentaría una solución al problema, discutido principalmente en la Red de Pregrado, sobre la falta de confianza que existe entre las universidades, por ejemplo al querer instaurar un sistema de movilidad estudiantil o académica, dado el desconocimiento sobre las diferencias en el nivel de formación entregado. Consideramos que como Nodo, la confianza es un elemento que puede desarrollarse en el trabajo en Redes, por un lado mediante la participación y el reconocimiento de los representantes institucionales en cada una de las Redes, y por otro lado mediante la implementación de un sistema de movilidad estudiantil académica, cual supone como primer paso un sistema (por ejemplo el Sistema de Créditos Transferibles) de unidades de medición estandarizadas del nivel de formación de los estudiantes con función de poder homologar módulos y ramos en las distintas carreras. Para estrechar las relaciones entre las universidades estatales y cimentar un proceso de transferencia de unidades de conocimiento

y desempeño académico, se recomienda un trabajo conjunto entre las Redes de Pregrado y la Red de Unidades de Análisis Institucional, dado que esta última podría aportar en la generación de bases de datos que sean compartidas por todas las universidades en función de agilizar los procesos de desarrollo de un sistema de unidades o créditos transferibles y de homologación de carreras.

- ❖ **Compromiso con la sociedad:** A partir de los debates generados en la Red de Vinculación con el Medio (VcM), es posible observar que la principal brecha que identifican sus integrantes guarda relación con la concepción misma de su rol. El consenso es que se debe transitar desde la reducción de la VcM a la mera gestión de actividades de extensión, hacia el reposicionamiento del vínculo con la sociedad en la planificación estratégica institucional. En suma, se propone un trabajo de reflexión en torno a la identidad de la VcM y las funciones que debiese cumplir. De similar modo, en la Red de Aseguramiento de la Calidad, surge la preocupación por la reducción de la calidad a la acreditación, en tanto ésta última sería un objetivo que instrumentaliza aquello que la noción de calidad, y la mejora continua, pretendían movilizar al interior de los procesos institucionales de la educación superior. A raíz de esto, la Red de Aseguramiento de la Calidad propone elaborar una comprensión distinta de la calidad, con nuevos indicadores que logren ser congruentes con la identidad estatal y marquen la distinción entre la calidad entendida como sello y la calidad entendida como un enfoque transformacional que permee la formación valórica de los estudiantes. La construcción de indicadores que aseguren una congruencia entre la identidad estatal y el rol que ambos ámbitos buscan cumplir, tiende a girar en torno al compromiso con la sociedad. Por esto último es que se recomienda combinar el trabajo de ambas Redes.
- ❖ **Articulación con la institucional pública:** En base a la discusión que se llevó a cabo en la Red de Pregrado, es posible observar la alineación de proyecciones normativas que se tiene respecto de la identidad estatal, como lo sería la creación de ciudadanía, y su concretización en el trabajo de la universidad con distintos servicios públicos. Sin duda, cabe encauzar los procesos de aprendizaje tanto en contenido como a nivel de formación valórica entorno a la responsabilidad pública y la vocación de servicio, aspectos tratados principalmente en la Red de Pregrado. Por cierto, considerando la necesidad de construir Redes con comunidades externas a la universidad, de crear convenios con diversos servicios públicos y de generar mecanismos de seguimiento y evaluación respecto de éstos vínculos, es que se recomienda la integración de la Red de VcM al trabajo sobre este Nodo. Además, en congruencia con la misión de la mayoría de las direcciones de investigación de las universidades estatales, la investigación estaría enfocada en aportar al desarrollo regional en sus diversos ámbitos, por lo cual recomendamos incluir la Red de Vicerrectores de Investigación al trabajo de las Redes.
- ❖ **Desarrollo de un enfoque transformacional de la calidad en la formación:** Para desarrollar un enfoque transformacional de la calidad se recomienda el trabajo conjunto de las redes de Aseguramiento de la Calidad, Pregrado y Unidades de Análisis Institucional, dado que el enfoque consistiría en enriquecer los procesos de formación de los estudiantes de las universidades estatales, en tanto su trayectoria integre la perspectiva de responsabilidad pública que se expresa en facultar a los futuros profesionales con las capacidades y la

concientización de que son agentes de cambio. Al enfoque transformacional, como es descrito desde la Red de Aseguramiento de la Calidad, subyace la idea de que el paso por una universidad estatal, debe generar tal empoderamiento ciudadano en el estudiante, que éste busque replegar aquel espíritu en sus futuros entornos. Integrar estos aspectos al proceso de formación, implica directamente el quehacer de la docencia de pregrado y los procesos de enseñanza-aprendizaje que se impulsan. Además, esta noción de calidad supone la creación de nuevos indicadores, por lo que consideramos indispensable la integración de la Red de Unidades de Análisis Institucional.

- ❖ **Investigación pertinente:** Del debate generado en la Red de Investigación, se desprende la necesidad de solucionar la brecha entre la producción de publicaciones actual y la pertinencia de estas. El trabajo en Red entorno a la definición de criterios y áreas de investigación pertinentes a nivel social, regional, local y nacional y la construcción de nuevos indicadores para medirla, convierte al elemento de pertinencia en un Nodo que posiblemente conecta el quehacer de otras Redes. Por un lado está la Red de VcM cuyo trabajo está enfocado mayormente en desarrollar capacidades necesarias para percibir las demandas sociales emergentes y así poder integrarlas a los proyectos de los distintos ámbitos de la universidad, lo cual guarda una estrecha relación con la intensión de adecuar la generación de conocimiento a las necesidades más urgentes del entorno. Por otro lado, la Red de Unidades de Análisis Institucional cuenta con las herramientas necesarias para sistematizar aquella información proveniente del medio y elaborar proyecciones sobre temas prioritarios que deben encauzarse en la investigación, además podría aportar en la construcción de un mecanismo de medición de impacto de las investigaciones en cuestión.
- ❖ **Descentralización:** Los discursos colectivos de las Redes de Vicerrectores de Investigación y de Pregrado, han enfatizado en la necesidad de generar nuevas estrategias para poder llevar a la práctica los consensos sobre la prioridad que debe ocupar el desarrollo regional en la agenda de las universidades estatales. La identidad estatal en parte, se vería debilitada de no concentrar los esfuerzos en encauzar un proceso de descentralización. La descentralización como nodo, comprende distintos ámbitos institucionales además de investigación, como VcM y Pregrado. Una propuesta de trabajo de la Red de Vicerrectores de Investigación está enfocada en la colaboración entre direcciones de investigación y la creación de grupos de investigación inter-institucionales e inter-regionales. El primer paso práctico para dinamizar las relaciones entre investigadores sería la generación periódica de catastros de las investigaciones en curso. Recomendamos la inclusión de la Red de Pregrado al trabajo de Redes entorno al Nodo de descentralización, dado que el trabajo allí realizado y aún en curso, coincide en su apuesta por una dinamización de las relaciones entre universidades y la búsqueda de estrategias para el desarrollo de programas de movilidad para estudiantes y académicos. Sin duda, el intercambio presencial y de experiencias del trabajo en investigación y docencia de pregrado entre universidades estatales, debiese considerar las especificidades locales que cada una de ellas representa. Por esto, recomendamos que la Red de VcM integre el trabajo de elaboración de sistemas colaboración entre investigadores y de movilidad que

estén enfocados en el conocimiento y desarrollo del entorno, las comunidades y sus realidades respectivas.

Todo lo anterior, de concretizarse, debiese traducirse en protocolos funcionales que permitan el desarrollo de cada Nodo, lo que, en rigor, no implica la movilización de recursos extra necesariamente (ya sea infraestructura o personal), sino que un redireccionamiento de los existentes.

3.- Un elemento a considerar es que este diagnóstico levantó información desde las Redes pero con el objetivo de establecer un panorama general de las universidades del Estado, por lo que consideramos necesario continuarlo ahora desde una perspectiva más focalizada. Lo que sugerimos es generar algún una línea de investigación y desarrollo que permita distinguir entre heterogeneidad y desigualdad al interior de las Redes. Un punto relevante en los discursos es la valoración de la heterogeneidad dentro de las universidades del Estado, pero consideramos que ella solo es posible si existe un mínimo de capacidades compartidas entre éstas. Prueba de ello es que, por ejemplo, las distintas capacidades que poseen las UAI no responden tanto a la heterogeneidad de las universidades, sino que a las desigualdades e inequidades que experimentan en cuanto a recursos y capacidades instaladas. Lo mismo podría decirse en el caso de la desconfianza que existe sobre la calidad en la formación o los recursos para generar investigación de alto impacto. La heterogeneidad habla de los distintos objetivos que se trazan las universidades dentro de un marco común, mientras que la desigualdad es un impedimento para ello.

4.- El análisis de brechas permitió identificar una división entre aquellas Redes que manifiestan problemas en el nivel de la legitimidad del modelo institucional (Pregrado, Investigación, Vinculación con el Medio y Aseguramiento de la Calidad) y aquella que manifiesta problemas en el nivel de la eficiencia (UAI). Existe evidencia que muestra que ello no significa que la Red UAI no esté alineada con dicho diagnóstico, sino que en esta división se expresa un problema distinto: la falta de legitimación que experimentan las UAI al interior de las universidades. Si se toma en cuenta la alta valoración que tiene el trabajo colectivo en los discursos, parece del todo necesario trabajar por un mayor reconocimiento, fortalecimiento e integración del trabajo de las UAI, sobre todo cuando una de las brechas transversales a todas las Redes es la dificultad para conceptualizar y operacionalizar ciertas acciones y procedimientos, lo que genera problemas en su medición.

5.- Siguiendo este último punto, el análisis de la información permite recomendar una diversificación de los mecanismos e indicadores de medición de las acciones que desarrollan las universidades del Estado (por ejemplo, indicadores propios de las universidades estatales y del funcionamiento de la red). Esto, sobre la base de algo fundamental: si el principal problema con el actual modelo institucional es la dificultad que hay dentro de él para desarrollar el compromiso con la sociedad, las mediciones basadas en magnitudes (cantidad de...) o indicadores unidimensionales no parecen suficientes para aprehender una relación de mayor complejidad. Pareciera ser que el trabajo de construcción de indicadores y medición de impacto de las acciones va en esta dirección, pero debe ser reforzada.

6.- Finalmente, creemos que ejercicios de diagnóstico externos a las universidades estatales, como el desarrollado para este informe, debiesen considerarse herramientas necesarias para el monitoreo del trabajo y gestión en Red, debido a la complejidad que adquiere este último.

Bibliografía

Fernández, E. (2009). Cambio de paradigma en la gestión de instituciones de educación superior. En Arata, A. y Rodríguez, E. (Eds.). *Desafíos y perspectivas de la dirección estratégica de las instituciones universitarias*. (pp. 69-96). Santiago de Chile: Ediciones CNA-Chile.

Przeworski, A. (2004). Institutions matter? *Government & Opposition*, 39 (4), pp. 527-540.