



Gobernanza de los sistemas y las instituciones: tendencias y desafíos

José Joaquín Brunner

www.brunner.cl

13 de mayo de 2025

UNESCO Chair in Comparative Higher Education Policies and Systems
Universidad Diego Portales, Santiago, Chile
Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo (ANID) - Fondecyt N° 1221758

Antecedente

	Instituciones de educación superior universitarias		Instituciones de educación superior no universitarias	
	Públicas	Privadas	Públicas	Privadas
ARG	67	65	1049	498
BOL	16	66	163	236
BRA	125	461	187	1822
CHL	18	40	15	75
COL	33	56	32	179
CRI	5	55	2	23
CUB	50	--	414	--
DOM	5	19	6	17
ECU	34	28	61	134
ELS	1	23	8	9
ESP	47	31	5546	2492
GUA	1	19	1*	--
HON	6	14	2	--
MEX	281	1816**	528	89**
NIC	11	30	4	1
PAN	5	35	4**	21**
PAR	9	46	8	29
PER	49	46	504	504
PRT	16	20	27	41
URY	2	15	3	4
VEN	72	26	68***	
TOTAL	853	2911	8632	6174

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos de Informes Nacionales (ARG, BOL, CHL, COL, CUB, ECU, ESP, MEX, PAN, PAR, PER, PRT) disponibles en este mismo Informe y datos recopilados de fuentes oficiales disponibles a nivel nacional.

Tendencias a nivel mundial (literatura)

- Las universidades enfrentan una reconfiguración profunda de su gobernanza.
- Reformas estatales y autonomía regulada
- Competencia en los mercados y > “privatismo”
- Rendición de cuentas y mayor control
- Instituciones, en general, se racionalizan
- Pautas globales como modelos del cambio
- Estratificación geopolítica

De la tradición a la competencia

Invasión de la NGP (NPM): de la institución colegial al control por desempeño + resultados.

Aseguramiento de la calidad, acreditaciones, rankings, financiamiento condicionado o competitivo.

Universidades: organizaciones que desarrollan capacidades competitivas.



Cuatro niveles de análisis

- Nivel micro: individuos y sus relaciones
 - Nivel meso: universidades como organizaciones con estructuras y actores internos.
 - Nivel macro: sistemas nacionales y relaciones entre universidades y el Estado.
 - Nivel global: Tratados, bloques, agencias, rankings y procesos de internacionalización
-



Actores clave de la gobernanza institucional

- Junta directiva (*boards*): de consultivos a órganos de supervisión estratégica. *External stakeholders*
 - Rectorado: de la figura representativa al ápice estratégico gerencial.
 - Consejos académicos: pérdida de atribuciones decisorias, rol consultivo.
 - Aparición de una crecientemente profesionalizada burocracia profesional
-

Emergencia de una burocracia estratégica

- Modelo híbrido: burocracia (jerarquía, reglas) + gestión estratégica (liderazgo, indicadores).
- Formalización creciente de procesos y control tecnoburocrático.
- Liderazgo orientado por incentivos y métricas.

“Strategic leadership increasingly depends on bureaucratic tools”

Woelert, P. & Stensaker, B- (2024). Strategic Bureaucracy: The Convergence of Bureaucratic and Strategic Management Logics in the Organizational Restructuring of Universities, *Minerva* 63(1):1-2.
DOI:[10.1007/s11024-024-09535-1](https://doi.org/10.1007/s11024-024-09535-1)

Ambigüedades y tensiones organizacionales

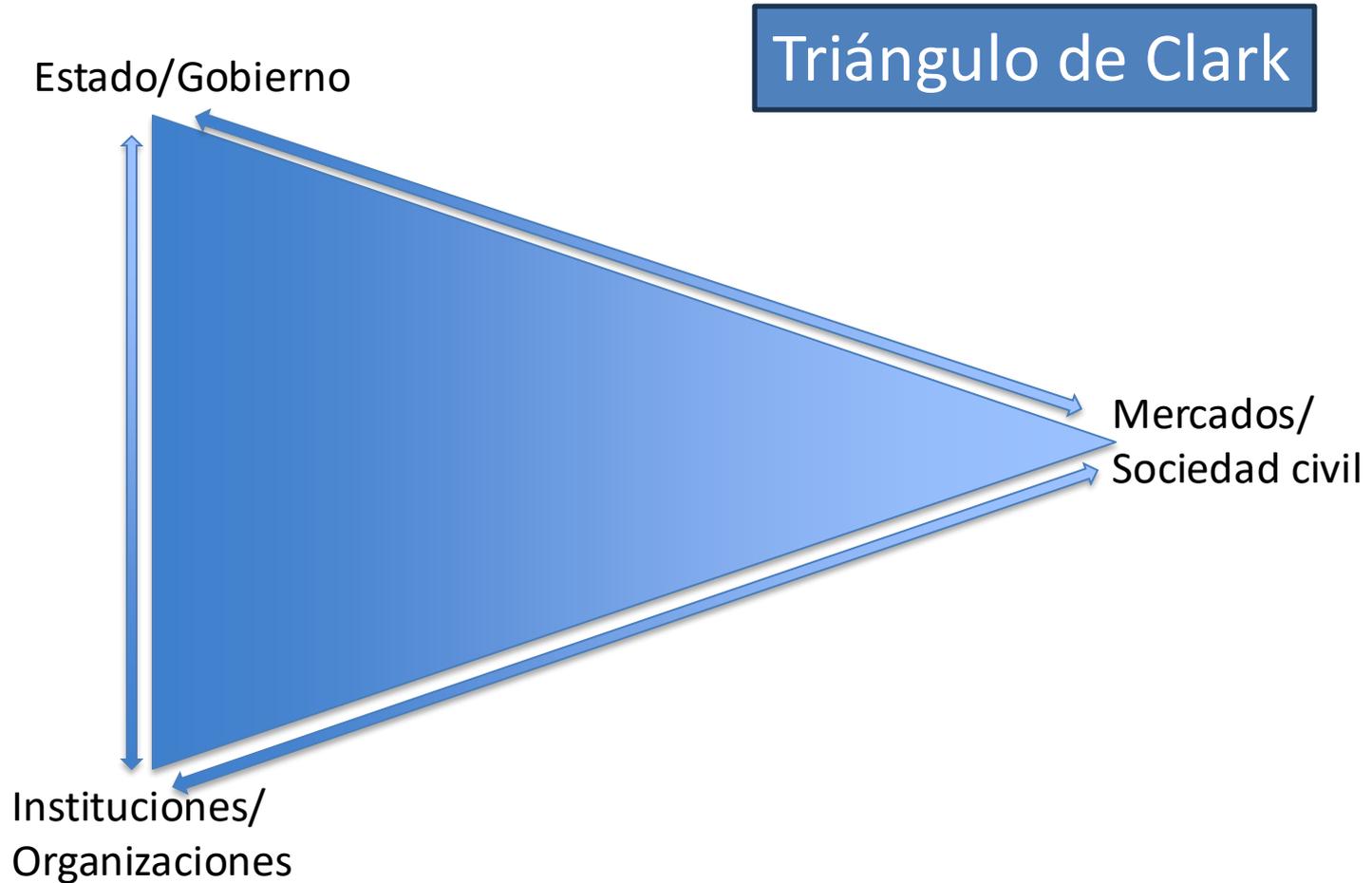
Coexistencia de racionalidades divergentes: académica (colegial), política, burocrática, económica.

Fragmentación interna y dificultades para la integración institucional.

Más control formal puede significar menos capacidad estratégica.

Mayor capacidad estratégica puede significar menor base colegial

Gobernanza sistémica en Iberoamérica



Clark, B. R. (1986). *The higher education system: Academic organization in cross-national perspective*. Univ of California Press.



Tendencias y desafíos

- En lo grueso, tendencias son similares las globales
 - Sin embargo, operan en entorno de sociedades más propensas a crisis de gobernabilidad y crecimiento
 - Y sistemas nacionales son:
 - Más diversos y heterogéneos
 - Provisión y financiamiento mixto (estatal/privado)
 - Más dificultades de gobernanza y coordinación
-

Tensiones

A nivel de sistemas nacionales:

- Luchas (antiguas) en torno a la autonomía
- Tensiones nuevas: regulaciones, control de calidad, supervisión, financiamiento

A nivel de instituciones:

- Colegialidad vs burocratización y gerencialismo
- Representatividad / legitimidad / efectividad
- Diferencias universidades estatales y no estatales

Tensiones entre modelos de universidad¹:

- Enclaustrada, aislada
- Militante
- Partícipe

Implicancias para el liderazgo institucional

- Hay un nuevo marco de gobernanza de los sistemas y entorno de crisis/transformaciones de las sociedades.
- Gobernar hoy exige integrar lógicas divergentes y construir legitimidad desde múltiples frentes.
- Construcción de capacidades competitivas y de colaboración es hoy un imperativo. No hay vuelta atrás.
- Liderazgos deben basarse en una rearticulación de los niveles de autoridad: *Board*, Rectoría, Consejo académico, Decanos, Directores y Jefes de departamento
- Los desafíos del futuro apenas empiezan a aparecer