



Observatorio Económico >

nº 96 / agosto 2015

ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA: CONSENSO DE REFORMA





Gestión de la Inversión Pública en Salud a la UTI

Por Carlos J. García* y Felipe López S.**

*Profesor de Economía, Universidad Alberto Hurtado.

**Estudiante de Ingeniería Comercial, Universidad Alberto Hurtado.

El uso de concesiones es una de las grandes políticas subsidiarias que los gobiernos de la concertación diseñaron para ofrecer ciertos bienes públicos como el transporte, carreteras, cárceles, puertos, aeropuertos y construcción de hospitales. Esta política consiste en que los privados se encargan de la inversión y el mantenimiento de dichos bienes por un determinado período de tiempo, a cambio de subsidios del Estado o pagos directos de los consumidores, como ocurre en el caso de las carreteras.

El modelo de concesiones ha tenido resultados dispares. Sin hacer un análisis detallado de cada experiencia nos encontramos ejemplos de éxitos y fracasos: Casos positivos son el de las cárceles concesionadas que han reducido los niveles de hacinamiento a través del aumento de los metros cuadrados de infraestructura carcelaria. Del mismo modo, las autopistas urbanas han ampliado las conexiones de distintos puntos de la ciudad para hacer frente al constante incremento del parque automotriz.

Por el contrario, un caso complejo es el del sistema de transporte público Transan-

tiago, cuya carga financiera para el Estado ha aumentado constantemente desde su implementación y hasta el día de hoy sigue con serios problemas para satisfacer de manera adecuada la demanda por transporte en Santiago. Además, pese a la negativa experiencia, no se prevé que el sistema de concesión vaya a ser reemplazado por un sistema 100% estatal o se pretenda volver al sistema antiguo, 100% privado.

Pero, la suerte corrida por el sistema de concesiones en la salud pública es definitivamente peor, tanto así que el actual gobierno decidió abandonar dicha política. Lo que refleja que la oferta de salud pública (no solo en cantidad sino también en calidad) ha sido y sigue siendo un problema grave e insoluble para los diferentes gobiernos desde que se instauró la democracia.

En efecto, el término de las concesiones para la construcción y mantención hospitalaria fue uno de los anuncios más radicales en la política del sector salud del segundo gobierno de la presidenta Bachelet. Las razones se explicaron durante la campaña presidencial de la Nueva Mayoría: creciente

carga financiera para el Estado y excesivos plazos de construcción de hospitales¹. Crítico en este análisis fue la protesta de los funcionarios del Hospital Salvador el 2014 ante el plan de concesión para este establecimiento. Entre los principales atrasos generados con este sistema se encuentran importantes hospitales (en términos de números de cama destacan): Alto Hospicio (235 camas), San Antonio (212 camas), Angol (234 camas) y Padre Las Casas (232 camas). Todos ubicados en ciudades con urgentes necesidades económicas.

Esto último más los magros resultados del sistema de concesiones llevó a que la Comisión Investigadora de las Eventuales Irregularidades en los Procesos de Inversión Pública en Infraestructura Hospitalaria elaborara un informe² para esclarecer las irregularidades en las cuales estaban envuelto los procesos de inversión en infraestructura hospitalaria. El informe concluyó lapidariamente en contra del sistema de concesiones en el sector salud: "el mecanismo de concesiones no resulta necesariamente más económico ni asegura mejores plazos en la construcción y puesta en marcha de la infraestructura hospitalaria requerida, la que puede ser construida por vía sectorial".

Como resultado, el gobierno lanzó un ambicioso programa de inversiones por \$4.000 millones de dólares para el periodo 2014-18. Estos recursos permitirían al gobierno dar inicio a la licitación del diseño y estudios arquitectónicos de 20 hospitales, más 20 que se encontrarían en construcción y 27 que serían terminados (llamado originalmente programa 20-20-20, luego se adicionaron 7 hospitales más), aportando estos últimos 2.466 camas hospitalarias. Esta inversión está a cargo mayoritariamente del MINSAL, y marginalmente del MOP. Para ilustrar el cambio de política en el sector, las iniciativas de inversión pasaron de \$275 MM el 2014 a \$529MM (prácticamente el doble). Este aumento presupuestario debiera además, permitir la construcción de 37 Centros de Salud Familiar, 50 Centros Comunitarios de Salud Familiar, 38 nuevos Servicios de Atención Primaria de Urgencia de Alta Resolución (SAR), 10 Servicios de Atención Médica de Urgencia, por nombrar algunos.

A pesar del considerable aumento de los aportes fiscales para inversión hospitalaria, el monto ejecutado a mayo del presente año ha sido sólo de \$38 MM, apenas 7,2%

Gráfico 1: Construcción de Hospitales Públicos

| N | Hospitales | Unidad técnica | Camas IDI | Estado Actual | Término de obra(estimado) | |
|----|--|----------------|-----------|----------------------|---------------------------|--|
| 1 | Reposición Hospital de Puerto Aysén | MINSAL | 38 | Obra | Ene-16 | |
| 2 | Reposición Hospital de Puerto Natales | MOP | 56 | Obra | Jul-16 | |
| 3 | Reposición Hospital de Penco Lirquén | MINSAL | 61 | Obra | Jul-16 | |
| 4 | Reposición Hospital de Lanco | MINSAL | 21 | Obra | Ene-17 | |
| 5 | Normalización Hospital Gustavo Fricko (1a etapa) | MINSAL | 554 | Obra | Mar-17 | |
| 6 | Reposición Hospital Exequiel González Cortés | MINSAL | 200 | Obra | Jul-18 | |
| 7 | Reposición Hospital de Florida | MINSAL | 16 | Licitación | Nov-16 | |
| 8 | Reposición Hospital de Chimbarongo | MINSAL | 20 | Licitación | Dic-16 | |
| 9 | Reposición Hospital de Pitrufquén | MINSAL | 74 | Licitación | Abr-17 | Originalmente finalizados al 2018 |
| 10 | Reposición Hospital de Ovalle | MINSAL | 236 | Licitación | Nov-17 | |
| 11 | Reposición Hospital de Salamanca | MINSAL | 19 | Licitación | Dic-18 | |
| 12 | Reposición Hospital de Futaleufú | MINSAL | 6 | Término anticipado | Nov-16 | |
| 13 | Reposición Hospital de San Juan de la Costa | MINSAL | 8 | Diseño | May-17 | |
| 14 | Reposición Hospital de Calama | MINSAL | 206 | Liquidación contrato | Jun-17 | |
| 15 | Reposición Hospital de Porvenir | MOP | 12 | Obra | Ago-16 | |
| 16 | Reposición Hospital de Antofagasta | MOP | 671 | Obra | Jun-17 | Adelantados (inicialmente "en construcción") |
| 17 | Reposición Hospital de Curahué | MINSAL | 30 | Licitación | Feb-17 | |
| 18 | Reposición Hospital de Quilacahué | MINSAL | 6 | Diseño | May-17 | |
| 19 | Reposición Hospital de Villarica | MINSAL | 120 | Diseño | Sept-17 | |
| 20 | Reposición Hospital de Cochrane | MINSAL | 13 | Por licitar | Mar-17 | |
| 21 | Reposición Hospital de Diego de Almagro | MINSAL | 26 | Pre-inversión | Dic-17 | Adelantados (inicialmente "en estudio") |
| 22 | Reposición Hospital de Chile Chico | MINSAL | 7 | Pre-inversión | Dic-17 | |
| 23 | Reposición Hospital de Husco | MINSAL | 15 | Pre-inversión | Dic-17 | |
| 24 | Construcción Hospital Puerto Williams(FNDR) | MINSAL | 5 | Obra | Dic-15 | |
| 25 | Reposición Hospital de Cunco(FNDR) | MINSAL | 21 | Licitación | Mar-17 | Incorporados al plan |
| 26 | Normalización Hospital de Makawa(FNDR) | MINSAL | 12 | Diseño | Oct-17 | |
| 27 | Reposición Hospital Quilón | MINSAL | 13 | Pre-inversión | Dic-17 | |

Fuente: MINSAL

del presupuesto total en inversiones. Si miramos el presupuesto de inversión ejecutado a mayo del 2014, corresponde a un monto cercano a \$54.4 MM, es decir 20% aproximado del total. Según información entregada por la Ministra de Salud, de los 27 hospitales que se deben construir solo 9 están en obra, aportando con 1000 camas extras, aunque la mitad estarán recién disponibles en 2017. El resto de los hospitales están en etapa de diseño y licitación, indicando el atraso de las obras de inversión. En resumen, el aumento efectivo de camas será efectiva solo a fines del 2018, considerando la actual tasa a la que se está expandiendo la inversión en el sector.

El retraso en las inversiones en el sector salud y por ende la falta de camas es crítico. Según datos del Banco Mundial³ el crecimiento poblacional en 2014 fue de 0,9% lo que en literatura demográfica se señala como "transición demográfica en etapa avanzada" al envejecimiento de la población. Esto aumenta el número de usuarios de las redes públicas de salud compuesto por adultos mayores, lo que eleva las alarmas sobre la inadecuada oferta de salud pública en los años que vienen. En especial, porque las enfermedades de este sector de la población son costosas e intensivas en uso hospitalario (diferentes tipos de cáncer, enfermedades coronarias, diabetes, etc.)

Al atraso de las inversiones en el sector, se suma la situación financiera de los hospitales públicos del país. Una de las principales causas del aumento de la deuda según un estudio de Cid y Bastías publicado en 2014⁴,

es que la estructura de precios no refleja los costos efectivos en los procedimientos. Así, la brecha entre la facturación y el gasto real es de 43,7%, lo que explica el persistente aumento de la deuda hospitalaria. En definitiva, se requiere cambiar completamente el esquema de costos y precios del sistema público con el fin de que los costos sean completamente cubiertos.

Dado estos hechos resulta válido preguntarse si el país necesitaba terminar con el sistema de concesiones en el sector salud o más bien la política correcta era una reforma sustancial al sistema. Todavía es prematuro sacar conclusiones definitivas, pero es evidente que el mejoramiento del sector salud no pasa solo por terminar con las concesiones y duplicar el monto de las inversiones sino también por las formas apropiadas de manejar esos recursos. Evidentemente, este tema será un desafío de primera magnitud para la actual administración en los próximos meses pues deberá demostrar que el Estado puede gestionar mejor que el sector privado los recursos en infraestructura hospitalaria. ■

¹ <http://eldesconcierto.cl/concesiones-hospitales-el-amarre-privatizador-de-la-administracion-pinera/>

² <http://www.camara.cl/pdf.aspx?prmlD=12710&prmlTIPO=INFORMECOMISION>

³ <http://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.GROW/countries>

⁴ <http://www.scielo.cl/pdf/rmc/v142n2/art03.pdf>

ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA: CONSENSO DE REFORMA

Por Beatriz Corbo A., Loreto Lira D., Manuel Inostroza P.
y Eduardo Abarzúa C.

Oe

Consejeros del Consejo de Alta Dirección Pública

Hace unas semanas el gobierno envió a trámite legislativo un proyecto de ley destinado perfeccionar el Sistema de Alta Dirección Pública (SADP). Al respecto vale la pena interrogarse sobre la pertinencia y utilidad de esta reforma.

LOS LOGROS

El SADP ha introducido el mérito y la profesionalización como estándar de idoneidad para seleccionar directivos de los principales servicios públicos de nuestro país. De esta manera, hay adscritos al sistema 110 cargos de I nivel y 839 de II nivel jerárquico, que deben ser provistos a través de concursos públicos, desarrollados con la conducción y garantía del Consejo de Alta Dirección Pública. Se ha buscado favorecer así, la confianza de la ciudadanía en la gestión del Estado, ase-

gurando el acceso y el trato igualitario para quienes participen de este proceso.

En doce años de vigencia del sistema se han recibido más de 300 mil postulaciones en los procesos de selección; alrededor de 100 postulaciones por concurso (en promedio) y se ha elevado la participación de la mujer en cargos directivos (en comparación con el sector privado). El SADP se ha ampliado a nuevos servicios y a otras instituciones del Estado, seleccionando directivos del Consejo para la Transparencia; jueces tributarios y aduaneros y ambientales; directores de Codelco; directivos del Instituto Nacional de Derechos Humanos; Panel Técnico de Concesiones de Obras Públicas y para el Comité de Auditoría Parlamentaria, además de participar en la selección de 3.900 directores de establecimientos educacionales municipalizados,

en más de 300 comunas del país. Nuestro SADP es parte de la fortaleza institucional que distingue a Chile a nivel internacional y es visto como referente por el Banco Mundial, el BID y otras instituciones.

LOS PENDIENTES

Sin embargo, algunos aspectos del SADP requieren ser revisados pues generan condiciones que limitan la plena vigencia y contribución de esta política pública. Por una parte, los Altos Directivos Públicos (ADP) son de exclusiva confianza de la autoridad política que los designa, es decir, pueden ser desvinculados sin expresión de causa. Por lo mismo, las desvinculaciones no constituyen un incumplimiento legal, sino que son la evidencia de una norma disponible que se ha aplicado hasta el límite. Sumado a lo anterior, al solicitarle

la renuncia de un ADP, existe la posibilidad de nombrar un directivo transitorio y provisional (TyP), que además puede postular al concurso para ser titular, generando un mensaje contradictorio respecto del acceso igualitario al concurso y de su transparencia.

Así los directivos seleccionados por el sistema no trascienden los cambios de coalición: durante el primer año del gobierno del Presidente Piñera se solicitó la renuncia no voluntaria al 63% de los ADPs de primer nivel jerárquico y al 24% de los de segundo nivel; el gobierno de la Presidenta Bachelet desvinculó en forma no voluntaria, en el mismo periodo, al 63 % de los ADPs de I nivel y al 42% del II nivel.

Como se ve, estos dos factores: la posibilidad de desvincular sin restricción y la posibilidad de que postule quien ocupa un cargo transitoriamente mientras se concursa, se han combinado generando un efecto que amenaza las bases del sistema: la confianza ciudadana en el servicio público, la posibilidad de atraer a los mejores directivos para gestionar el Estado y consolidar un estamento de directivos profesionales para Chile.

LA REFORMA PROPUESTA

El proyecto de ley recién presentado es un aporte para mejorar y proyectar el sistema, recoge aportes del Consejo y de iniciativas legislativas anteriores. Al respecto, vale la pena destacar algunas de sus propuestas:

- Elimina la posibilidad de nombrar directivos transitorios y provisionales (TyP) y, cuando se produzca una vacante. La función la deberá ejercer el subrogante legal o algún ADP de segundo nivel del mismo servicio, mientras se realiza el concurso.

- Faculta al Presidente de la República, durante los tres primeros meses del periodo presidencial, para que designe directamente a los directivos de hasta quince instituciones que sean prioritarias para su programa de gobierno, cumpliendo con los requisitos legales y los perfiles correspondientes. De esta manera, se construye un mejor equilibrio entre la gobernabilidad y el mérito.

- Impide concursar cargos de ADP vacantes en los últimos cinco meses de un periodo de gobierno, a menos que la au-

toridad lo solicite y el Consejo de Alta Dirección Pública acceda por 4/5 de sus integrantes.

- Instala un sistema de gestión y un banco de candidatos que permitirá agilizar las postulaciones, incorporando antes de la etapa de entrevistas, a quienes hayan formado parte de una nómina, o altos directivos públicos seleccionados por el sistema que se hayan desempeñado en el cargo por, al menos, dos años y su desempeño esté sobre el 90%.

- Permite a los funcionarios de planta, en caso de ganar un concurso, conservar la titularidad de su cargo para la primera vez que sea nombrado como ADP, incluyendo sus renovaciones.

UNA VENTANA DE OPORTUNIDAD

Como se aprecia el proyecto de ley aborda temas claves que efectivamente perfeccionan el sistema. Un cambio de ley es un momento que no se repite a menudo, por ello se pueden formular algunas recomendaciones adicionales que, de ser acogidas, profundizarían el esfuerzo del ejecutivo. A continuación exponemos las que resultan de consenso para el actual Consejo de Alta Dirección Pública.

- Instalar como principio que el ámbito de aplicación del SADP son todos los servicios públicos. Permitiendo el ingreso de instituciones como el Comité de Inversiones Extranjeras, la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, entre otras. De ser así serían sólo tres los servicios excluidos: el Consejo de Defensa del Estado, la Dirección de Presupuesto y la Agencia Nacional de Inteligencia. Y quedarían como servicios mixtos (o aquellos en que solo se adscribe el II nivel): CORFO, Gendarmería y la Dirección Nacional del Servicio Civil.

- También se propone fortalecer el Convenio de Desempeño, estableciendo un período único para su suscripción y revisión. Haciendo obligatoria y no facultativa la publicación de los mismos y, estableciendo incentivos económicos según rango de cumplimiento. Asimismo, en caso que una autoridad no envíe el Convenio suscrito, se sugiere facultar a la Dirección Nacional del Servicio Civil para que remita dicho incumplimiento a la Contraloría. De esta manera, el Convenio de Desempeño prolonga la lógica

meritocrática que se aplica al momento de seleccionar, al análisis del ejercicio de la función directiva.

- Vincular al Ministro (o el subsecretario delegado por él) como superior jerárquico del primer nivel. Así la máxima autoridad queda responsabilizada, por ejemplo, de la definición del perfil, de la suscripción de Convenios de Desempeño, asegurando el compromiso gubernamental en el desempeño del ADP.

- Incluir lineamientos del convenio de desempeño en el perfil. De esta manera, se contribuye a clarificar lo que la autoridad espera de quien asuma el cargo, lo que orienta a los postulantes y facilita la elaboración del convenio de desempeño, importante herramienta de gestión directiva.

- Extender el pago de indemnización por desvinculación al ADP al primer año de ejercicio y, crear una indemnización por renuncia voluntaria presentada durante los 3 primeros meses de un nuevo gobierno. De esta manera, se hace legítima la renuncia en caso de no compartir las prioridades de una nueva administración.

- Prohibir, para el II nivel jerárquico, la desvinculación en los 3 primeros meses de un nuevo gobierno, así se incentiva la evaluación de su desempeño con el Convenio que será el instrumento disponible.

- Cuando ocurra el desistimiento de un candidato después de enviada la nómina, se sugiere permitir la posibilidad de completarla con candidatos del mismo concurso, según orden de puntaje.

- En el caso de renuncia de Altos Directivos Públicos, se propone permitir que la autoridad nombre, a otro de los postulante que integro la nómina, en un plazo máximo de 3 meses seguidos al nombramiento.

El sistema de Alta Dirección Pública ha contribuido a mejorar prácticas de gestión de personas en el Estado y debiese expandirse hacia otros sectores de la administración pública, permeando por ejemplo, cargos claves de la gestión municipal y regional (en un escenario de descentralización), también podría aportar en la selección de los directores de las empresas públicas. Sin embargo, la posibilidad que el sistema se expanda requiere de una revisión integral del diseño institucional de los nuevos espacios de aplicación, sólo así el sistema de ADP podrá ser una aporte eficaz en una modernización integral de la gestión pública ■

Oe



*Doctor en Economía, Universidad Carlos III de Madrid, España. Posdoctorado CEA, Universidad de Chile. Académico FEN UAH

**Doctor en Economía Universidad de California, USA Académico FEN UAH

Excelencia o mediocridad: El rol del gobierno universitario

Por Ramiro de Elejalde* y Carlos J. Ponce**

El diseño de un sistema universitario de calidad es una de las metas más importantes de los países modernos. El avance científico y tecnológico requiere atraer y retener el talento necesario para generar nuevas ideas, empleos de calidad y una mejora en el bienestar social.

¿Cómo podemos distinguir sistemas universitarios de excelencia de aquellos otros con características mediocres? Las discusiones sobre este asunto pueden ser interminables y abarcan aristas imposibles de describir en un solo artículo.

Para comenzar, aportaremos algunos datos "objetivos" sobre la *performance* de los sistemas universitarios que entrega el *ranking* mundial de Universidades, elaborado por la Universidad de Shanghái, para el año 2014. Entre las 20 mejores universidades del mundo, 16 se encuentran en Estados Unidos, 3 en el Reino Unido y 1 en Suiza. Entre las mejores 100 universidades, 52 de ellas se localizan en Estados Unidos, 8 en el Reino Unido, 5 en Suiza, y 4 en cada uno de los siguientes países: Alemania, Países Bajos, Francia, Canadá y Australia. Las universidades latinoamericanas solo apare-

cen entre las mejores 300 o 400 y con una representación más que modesta: 4 son de Brasil, 2 de Chile, 1 de Argentina y 1 de México.

Se podrá argumentar que las mejores universidades disponen de mayores recursos financieros. Ciertamente, compartimos tal afirmación. Sin embargo, para el logro de la excelencia académica, la asignación de los recursos al interior de las universidades es quizás tanto o más importante que la cantidad de fondos en manos de la institución. La evidencia empírica disponible confirma esta afirmación, demostrando que tanto los recursos financieros como la estructura del gobierno universitario son factores relevantes a la hora de explicar la posición en el *ranking* mundial de una universidad¹. Tal vez, aún más importante, es la complementariedad entre recursos financieros y un buen gobierno universitario. Es decir, una universidad con un elevado presupuesto pero con una inadecuada estructura de gobierno puede obtener resultados académicos bastantes mediocres. Nuestra interpretación es que un modelo de gobierno deficiente lleva a que los recursos dis-

ponibles y la autoridad queden en manos de grupos de presión que persiguen sus intereses personales antes que los objetivos propios de la universidad.

En este artículo realizamos un análisis de los principales modelos de gobierno universitario. En pocas palabras, nos concentramos en los mecanismos a través de los cuales se asigna autoridad, poder e influencia en la toma de decisiones en una universidad. Las enseñanzas de esta discusión son solo sugerentes y antes de obtener conclusiones definitivas se requiere un estudio exhaustivo y riguroso.

En general, existen dos modelos de gobierno en el mundo universitario. Un modelo de *gobierno bipartito*, en el cual las decisiones están en manos de (a) un consejo de administración (Board of Trustees) y (b) un senado universitario; y un sistema de *gobierno tripartito* en el cual las decisiones se dividen entre (a) un consejo de administración, (b) un senado universitario y (c) un consejo universitario.

El sistema de gobierno bipartito es ampliamente utilizado en países como Estados Unidos, Canadá y Australia. En el caso de

EEUU, la gobernanza de las universidades públicas y privadas es remarcablemente similar. El consejo de administración adopta decisiones de tipo presupuestarias y se encarga de designar y remover al rector. Este último, por su parte, se especializa en el manejo de la gestión diaria de la institución. Los miembros del consejo de administración son individuos ajenos a la institución. En las universidades públicas son nombrados usualmente por el gobernador del Estado. Este es el caso, por ejemplo, de la Universidad de California, una de las instituciones públicas más prestigiosas del mundo. En el caso de las universidades privadas (por ejemplo, Columbia, MIT, Stanford y Yale) los miembros del consejo son líderes reconocidos y respetados por la sociedad civil en campos tan diversos como la ciencia, la industria y la educación.

El senado universitario, compuesto solamente por profesores permanentes de destacada trayectoria académica, es el cuerpo responsable de todas las decisiones académicas de la universidad. Tiene así la capacidad para establecer criterios de admisión, diseño curricular, recomendar decisiones de contratación, promoción y permanencia definitiva de los profesores. En este sistema bipartito, los alumnos y el personal administrativo y de gestión solo tienen voz pero *no voto*.

La gobernanza en las universidades europeas es muy heterogénea. Muchas de ellas presentan rasgos de un gobierno bipartito aunque también algunas de las características propias de los modelos tripartitos. En España, por ejemplo, si bien existe un consejo de administración, el mismo tiene un carácter político bastante alejado al modelo de carácter profesional propio de países como Estados Unidos, Canadá y Australia. La mayoría de las autoridades son elegidas por la comunidad universitaria de manera endogámica. En un reciente estudio, encargado por el Ministerio de Educación de España, especialistas en la materia proponen que las universidades públicas españolas pasen a tener un Consejo Universitario con participación de miembros destacados de la sociedad civil y un reforzamiento de la autoridad del rector. Muchas universidades europeas enfrentan problemas similares a los de las españolas. En la búsqueda de la excelencia educativa, países como el Reino Unido (1992), Países Bajos (1997), Suiza

(2000), Austria (2002) y Alemania (2002), entre otros, han emprendido una serie de reformas destinadas a implementar un modelo de gobernanza bipartito.

El modelo de gobierno tripartito ha sido el dominante en la mayoría de los países latinoamericanos como Argentina, Brasil y México. En estos modelos, el consejo universitario decide sobre asuntos financieros y designa, de manera conjunta con el senado universitario, al rector de la institución. El senado universitario se encarga de todos los asuntos de naturaleza académica. En este sistema los miembros del consejo universitario, en marcado contraste con el modelo bipartito, pertenecen a distintos estamentos entre los que se encuentran académicos, estudiantes y personal no académico.

Un ejemplo interesante es el de la Universidad Autónoma de México (UNAM). En ella existe una junta de gobierno, un Consejo Universitario y el rector. El consejo universitario es la máxima autoridad de la universidad. Está integrado por el rector, académicos, alumnos y personal administrativo de la universidad.¹ De los 290 cupos existentes en el Consejo, 80 de ellos son ocupados por los estudiantes.

Otro caso representativo es el de la Universidad de Buenos Aires (UBA) en Argentina. El gobierno de la universidad está a cargo del rector y el Consejo Superior. Este último está conformado por el rector, los decanos, y cinco representantes por cada uno de los siguientes claustros: profesores, graduados y estudiantes. El gobierno de las facultades está a cargo de un Consejo Directivo y del decano. Del total de los miembros que conforman el Consejo Directivo, ocho representan a los profesores, cuatro a los graduados y cuatro a los estudiantes. Una de las funciones claves del Consejo Directivo es la designación del decano.

La principal diferencia entre ambos sistemas de gobernanza está en la influencia que agentes internos y externos poseen en el gobierno de la universidad. En el sistema bipartito, el consejo de administración conformado por personas reconocidas y externas a la universidad tiene poder para influir en las designaciones del rector y decanos. En el sistema tripartito, dicho poder reside en el consejo universitario conformado por profesores, estudiantes y personal no docente.

En nuestra opinión, los mecanismos propios de los gobiernos tripartitos gene-

ran una distribución de la autoridad y del poder claramente sesgada a favor de profesores, estudiantes y personal no docente. Más aún, en estos sistemas es muy usual que estos grupos "coludan" para impedir la implementación de políticas que favorecen a la institución. Por ejemplo, medidas diseñadas para mejorar la calidad de la investigación y la docencia son usualmente resistidas por muchos de los profesores. Además, bajo esta forma de gobierno se fomentan comportamientos endogámicos difíciles de erradicar. Un ejemplo concreto es la existencia de programas de doctorado de dudosa calidad donde los egresados consiguen trabajo como profesor en la misma universidad. Por último, dado que el estudiante "promedio" no tiene mayores incentivos para participar en el gobierno universitario, los consejeros estudiantiles persiguen sus propias agendas, muchas veces de neto carácter político.

La abundante experiencia internacional nos lleva entonces a creer que un sistema de gobierno adecuado debe incorporar (a) un consejo de expertos externos responsable de la dirección estratégica de la universidad y (b) un consejo de profesores permanentes y de destacada trayectoria académica con autoridad para diseñar las políticas académicas. La participación del resto de la comunidad universitaria debe también ser considerada. Los graduados más destacados deben influir activamente en la dirección de la universidad dado que sus objetivos están claramente alineados con los de la institución. Los estudiantes deben disponer de instrumentos a través de los cuales sus opiniones, es decir su voz, sean incorporadas.

En el contexto de los cambios futuros en educación superior en Chile, la decisión entre un gobierno universitario bipartito o tripartito es una decisión entre universidades de excelencia o universidades mediocres. ¿De qué lado queremos estar? ■

¹ Aghion, Dewatripont, Hoxby, Mas-Colell y Sapir "Higher Aspirations: An Agenda for Reforming European Universities. Bruegel blueprint 5, July 2008.

Observatorio Económico

Decano: Jorge Rodríguez Grossi
Fono Facultad: 2889 7366
e-mail: jrodrigu@uahurtado.cl
fen.uahurtado.cl



UNIVERSIDAD ALBERTO HURTADO

FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS

Magíster

- Economía Aplicada a Políticas Públicas / Doble grado con Fordham University
- Gestión de Personas en Organizaciones
- MBA - Administración de Empresas / Opción de obtener el grado de Master of Science in Global Finance – Fordham University
- Economía / Doble grado con Georgetown University

Diplomados

- Finanzas Globales
- Gestión Estratégica de las Relaciones Laborales
- Gestión Archivística
- Consultoría y Coaching
- Gestión de Personas
- Dirección y Gestión de Empresas
- Estrategia y Gestión de la RSE
- Certificación en Coaching Organizacional

Carreras Continuidad de Estudios

- Ingeniería Comercial – programa vespertino
- Contador Público Auditor – programa vespertino

Carreras de Pregrado

- Ingeniería Comercial
- Contador Público Auditor
- Gestión de la Información, Bibliotecología y Archivística

www.uahurtado.cl



UNIVERSIDAD ACREDITADA / 5 AÑOS
Docencia de pregrado | Vinculación con el medio | Gestión institucional
Docencia de postgrado | Investigación
Desde diciembre 2014 hasta diciembre 2019

INFORMACIÓN Y CONTACTO

Erasmus Escala 1835 / Metro Los Héroes
Teléfono: (56 2) 2889 7369/7348/7360
www.fen.uahurtado.cl