

# Entre los indicadores y el saber

**Rafael Pastor Besoain**

Decano Facultad de Derecho y Humanidades U. Central



**L**as instituciones de educación superior (IES) en Chile han experimentado importantes transformaciones. La expansión de la matrícula, la diversificación del estudiantado, la gratuidad y la incorporación de modelos de gestión inspirados en el sector público —New Public Management (NPM)— han marcado este proceso. La adopción de estos modelos ha permitido profesionalizar la gestión, mejorar la transparencia y optimizar recursos. Sin embargo, también ha generado tensiones, especialmente en el equilibrio entre eficiencia administrativa y los valores tradicionales de la academia.

Chile pasó de un sistema universitario elitista a uno más inclusivo, impulsado por la masificación educativa y políticas como la gratuidad, lo que ha planteado desafíos significativos en términos de calidad educativa y sostenibilidad financiera.

La implementación de sistemas de

acreditación y mejora continua ha favorecido el aseguramiento de estándares de calidad, beneficiando a estudiantes y fortaleciendo la pertinencia de los programas académicos. No obstante, el énfasis en resultados medibles, como tasas de titulación oportuna, empleabilidad, retención, y publicaciones indexadas, podría estar generando un desplazamiento de la motivación intrínseca, basada en el compromiso académico y un ethos de servicio, hacia una motivación extrínseca enfocada en cumplir metas medibles. Esta transición plantea el desafío de mantener un equilibrio que incentive tanto el desarrollo individual como el cumplimiento de objetivos de la comunidad académica.

En este contexto, la irrupción de la inteligencia artificial (IA) también plantea nuevos desafíos y oportunidades. La IA puede contribuir a mejorar la eficien-

cia, pero no debe sustituir el papel esencial del pensamiento crítico que caracteriza a la educación superior.

Además, la incorporación de estudiantes con perfiles diversos, muchos de ellos primera generación universitaria, ha obligado a rediseñar los sistemas de apoyo, implementar metodologías más flexibles, como a su vez atender necesi-

dades más allá de lo académico (bienestar socioemocional y la inclusión digital). Esto ha requerido importantes inversiones en infraestructura y personal, destacando la necesidad de una gestión eficiente pero también equitativa.

El desafío no implica rechazar las reco-

mendaciones del NPM, sino que integrarlas con los valores tradicionales de las IES como comunidades del saber, con una misión pública, o de interés colectivo, gestionada en línea con las exigencias regulatorias del sector.

**“El desafío implica integrar los nuevos modelos de gestión con los valores tradicionales de las IES como comunidades del saber”.**