

---

Se han establecido más de 600 institutos y universidades de educación superior (en su mayoría universidades de segundo nivel e institutos independientes locales) desde 1999, los que son considerados como pieza fundamental de la transformación planificada de las UTA.

---

### CONCLUSIÓN

El proceso de esta tendencia académica en las UTA recalca una contradicción básica entre la política y la práctica. En lugar de colaborar activamente con la industria mediante la experiencia técnica aplicada, demuestran una fuerte inercia institucional, sobre todo debido a las antiguas orientaciones macropolíticas que priorizan la investigación académica. Los rankings de institutos y universidades, efectuados por entidades gubernamentales o no gubernamentales, pesan mucho en la innovación científica y tecnológica. La persistencia del sistema de evaluación tradicional también recompensa la publicación y la captación de proyectos. A menos que los legisladores reconozcan y logren el control de estas tendencias, la tendencia académica evitará que las UTA cumplan con su misión original.

---

## Autonomía y responsabilidad universitarias en la educación superior rusa

**ANDREI VOLKOV Y DARA MELNYK**

*Andrei Volkov es asesor político académico en la Escuela de Administración SKOLKOVO de Moscú, Rusia. Correo electrónico: andrei\_volkov@skolkovo.ru. Dara Melnyk es asistente titulada de doctorado del Centro para la Educación Superior Internacional de Boston College, EE.UU. Correo electrónico: melnykd@bc.edu.*

**H**oy en día, estamos experimentando el apogeo de la transformación universitaria, ya que muchos sistemas de educación superior, como en Rusia, están buscando mejorar sus universidades a nivel de operación nacional y global. Durante este proceso, es fundamental el pensamiento estratégico independiente del liderazgo universitario y esto solo es posible con suficiente autonomía.

### PERSPECTIVA HISTÓRICA

A lo largo de los 300 años de historia de la educación superior rusa, ha oscilado el nivel de autonomía universitaria. Originalmente, el diseño fue tomado prestado de Alemania y los primeros estatutos universitarios manifestaban un llamativo nivel de autonomía, en contraste con otras instituciones públicas en el Imperio ruso. A mediados del siglo XVIII, las universidades se habían convertido en semilleros del pensamiento liberal y en un esfuerzo por restringir esta tendencia, el emperador Nicolás I redujo sus derechos en gran medida. Luego, a comienzos del siglo XIX, Alejandro II restauró su nivel inicial y relativamente alto de independencia, como parte del proceso de europeización del país.

En los años 20, el gobierno soviético rediseñó todas las estructuras sociales, incluso la educación superior. A las universidades les quitaron todos sus poderes para administrar sus propios asuntos y se centralizó el control de los planes de estudios, el financiamiento, la entrega de títulos, las admisiones, la administración y la selección del profesorado. En aquella época, la autonomía universitaria habría sido un ideal imposible de

alcanzar; el pensamiento estratégico independiente era inimaginable. La Guerra Fría y la carrera armamentista obligaron al gobierno soviético a buscar un nuevo enfoque para la formación de científicos e ingenieros. Se estableció un grupo de instituciones de educación superior con derechos especiales de administración y diseño del plan de estudio. Dos buenos ejemplos de dichas instituciones son el conocido Instituto de Física y Tecnología de Moscú y la Universidad Nacional de Investigación Nuclear.

El período después del colapso de la Unión Soviética puede llamarse “la década abandonada de los 90”: se otorgó a las instituciones una autonomía inesperada y éstas no estaban completamente preparadas. El porcentaje de adultos jóvenes que estudian una carrera universitaria aumentó del 17 al 60 por ciento, como asimismo el número de “cuasi universidades”, ya que todas las instituciones que ofrecían educación postsecundaria de cualquier tipo exigieron el título de “universidad”. Al mismo tiempo, el éxodo de profesionales de las instituciones alcanzó una magnitud sin precedentes. Las instituciones rusas de educación superior se encontraban en un estado de desorganización, con una autonomía única y una escasa responsabilidad.

A principios del 2000, el panorama universitario comenzó a cambiar. A cambio de su compromiso de desarrollo, las universidades recibieron recursos importantes y nuevas condiciones. Se formaron grupos universitarios de élite (como la conocida Iniciativa de Excelencia Académica 5-100). Estas instituciones fueron forzadas a salir de la apatía organizativa y algunas de ellas aprovecharon el momento para remodelarse (mientras tanto, los estándares federales se volvieron cada vez menos estrictos), lo que hicieron estas iniciativas fue disponer condiciones para el desarrollo. Sin embargo, el desarrollo en sí mismo requiere una autonomía genuina y una iniciativa estratégica suficiente para hacer uso de ella.

---

A lo largo de los 300 años de historia de la educación superior rusa, ha oscilado el nivel de autonomía universitaria.

---

## EL COSTO DE LA AUTONOMÍA HOY EN DÍA

La autonomía no significa que las instituciones de educación superior puedan hacer lo que se les dé la gana. El precio a pagar es responsabilizarse por sus decisiones y ser responsables con sus principales accionistas: los estudiantes, los exalumnos, los profesores y el público general. Si una universidad es responsable de sus objetivos y acciones, sus académicos deciden qué y cómo investigar y enseñar, como asimismo los estudiantes diseñan sus itinerarios de estudio. Es difícil culpar al “sistema”.

La falta histórica de autonomía en Rusia ha causado deficiencias crónicas en términos de pensamiento estratégico y en misiones institucionales formalistas sin sentido. Esto ha reducido el estatus de las universidades en la opinión pública: si una universidad no se toma en serio, ¿por qué el público debería hacerlo? Por otro lado, un sistema de educación superior completamente no regulado está condenado a la entropía, mientras que las políticas reguladoras bien pensadas pueden ser inmensamente beneficiosas para el desarrollo. Por ejemplo, la Iniciativa de Excelencia Académica 5-100, diseñada para impulsar a las principales universidades rusas hacia la competitividad global, ha demostrado ser un fuerte catalizador para la innovación en la educación superior.

Los años 90, con su oleada de “cuasi universidades”, le enseñaron a Rusia a temer que, si la autonomía de las universidades aumenta repentinamente, las instituciones perderán completamente su responsabilidad y calidad. La visión estándar es que la autonomía y la responsabilidad se encuentran en los extremos opuestos de un espectro, que son antitéticos entre sí, y que cada uno, a excepción del otro, lleva a una causa perdida: la alta autonomía y la falta de responsabilidad provocan el abuso de la confianza pública; una menor autonomía y una mayor responsabilidad conducen inevitablemente a la duplicación y al empobrecimiento de las actividades de educación e investigación.

## AUTONOMÍA Y RESPONSABILIDAD

Sin embargo, la visión estándar no es la única manera posible de pensar sobre la dialéctica autonomía-responsabilidad. Las universidades pueden presumir de manera simultánea de un alto nivel de autonomía y demostrar un mayor nivel de responsabilidad. ¿Qué se debe hacer para que esto sea posible en la educación superior rusa?

- Primero, se debe incentivar a las principales universidades a que ejerzan el derecho de diseñar y modificar sus planes de estudios, elegir el idioma de instrucción, como asimismo determinar los aranceles y los procedimientos de admisión.
- Segundo, es necesario pasar a un financiamiento competitivo a largo plazo de subvención en bloque y con base en el rendimiento. En la actualidad, los fondos del gobierno ruso se asignan a través de presupuestos con partida presupuestaria, lo que significa que los fondos asignados a las universidades son otorgados con pautas estrictas sobre cómo usarlos. Este sistema inhibe las inversiones estratégicas y la planificación de proyectos ambiciosos.
- Tercero, las universidades deben dirigir sus esfuerzos hacia la diversificación de sus ingresos. Actualmente, las principales universidades rusas están disfrutando de un mayor financiamiento gubernamental. Si bien esto es fundamental para impulsar la educación superior rusa a un nivel de clase mundial, la dependencia de una fuente única de financiamiento está limitando la autonomía de las universidades y la capacidad para administrar su propio desarrollo.
- Cuarto, la iniciativa intelectual en la planificación estratégica y la decisión final sobre la estrategia universitaria no deberían pertenecer a la agencia central, sino que deberían descentralizarse. El error es humano y es muy alta la probabilidad de que la agencia central cometa un error estratégico que afecte negativamente a todas las universidades del sistema. Por otro lado, los experimentos locales fomentan la innovación y los errores cometidos localmente no afectan a todo el sector. Para Rusia, la forma de hacerlo podría ser el fortalecimiento de los consejos locales de administración, compuesto por miembros laicos y representantes de los principales accionistas. Esto establecería nuevamente los vínculos entre la administración universitaria y el público, los estudiantes, los exalumnos y los profesores. Actualmente, los consejos de administración de las universidades rusas actúan tan solo como comités de auditoría que pasan la mayor parte de su “tiempo de junta” aprobando transacciones financieras y

legales. En cambio, su función principal debería ser garantizar la responsabilidad de sus universidades a los accionistas. Para que esto sea posible, estos consejos deben tener el poder para seleccionar, nombrar y destituir al director general de la institución.

---



---

## Estrategias competitivas de las instituciones vietnamitas de educación superior

**Do MINH NGOC**

*Do Minh Ngoc es profesor de administración en la Facultad de Administración y Turismo de la Universidad de Hanoi, Vietnam. Correo electrónico: ngocdm@hanu.edu.vn.*

**E**n un gran esfuerzo por renovar el sistema educativo, el gobierno vietnamita se ha embarcado en una Agenda de Reforma de la Educación Superior (o HERA, por sus siglas en inglés) para el período 2006-2020, la cual otorga autonomía institucional a las universidades y los institutos, lo que les permite decidir su propio tamaño y administración. Si bien la Agenda está llegando a su fin y las instituciones terciarias han completado un proyecto piloto 2014-2017 que formaba parte de HERA, es hora de que las instituciones vietnamitas de educación superior comiencen a reflexionar sobre estrategias para prepararse para los cambios necesarios en el futuro y asegurar su desarrollo sustentable y presencia.

### LA AGENDA REVOLUCIONARIA

Desde la política Doi Moi (Renovación) de 1986, el sistema de educación superior vietnamita ha experimentado cambios innovadores, como el término del control monopólico de la educación por parte del estado y el permiso para inaugurar universidades e institutos privados. Sin embargo, las instituciones académicas todavía están sujetas a una planificación centralizada y dependen financieramente de los fon-