

# Universidades: gobernanza y gestión de la sostenibilidad

**Roger Sepúlveda Carrasco**  
Rector Universidad Santo Tomás  
Región del Biobío



En Chile seguimos discutiendo educación superior como si el desafío fuera exclusivamente académico o pedagógico. Sin embargo, el riesgo más silencioso hoy es institucional: la capacidad de gobierno para asegurar sostenibilidad financiera en un entorno de ingresos crecientemente rígido y exigencias regulatorias cada vez más complejas.

La Superintendencia de Educación Superior ha advertido que 25 instituciones presentan condiciones financieras vulnerables, involucrando a más de 42 mil estudiantes. En paralelo, varias casas de estudio han debido activar planes de recuperación institucional, reflejando tensiones estructurales entre ingresos regulados y costos crecientes. No se trata de episodios aislados, sino de señales sistémicas estructurales.

Los casos recientes muestran patrones que merecen reflexión. La Universidad Austral reconoció en su Plan de Recuperación debilidades en gestión financiera y control interno. La Universidad de Antofagasta fue advertida por un déficit estructural superior a los \$8.000 millones y riesgo de insolvencia si no ajusta su estructura de gastos. En el ámbito privado, la Universidad La República enfrenta procesos judiciales asociados a deudas laborales acumuladas. En universidades estatales como la UFRO se han descrito problemas administrativos y obligaciones financieras significativas. Si bien los contextos son distintos, el denominador común es el mismo; la gobernanza.

La situación afecta, con matices, a instituciones pertenecientes al CRUCH, a las universidades estatales agrupadas en el CUECh, a planteles del G9 e incluso a universidades privadas fuera de esos conglomerados.

El riesgo financiero no distingue tradición, naturaleza jurídica ni antigüedad. Distingue sólo la calidad de gobierno institucional.

En este contexto, el debate sobre el proyecto de Financiamiento para la Educación Superior (FES) merece atención técnica. Aunque busca reemplazar el sistema de créditos contingentes al ingreso, su diseño tiende a concentrar aún más la dependencia institucional de flujos regulados centralmente y a reducir la autonomía financiera. Si no se acompaña de mecanismos realistas de ajuste de aranceles, incentivos a eficiencia y herramientas efectivas de gestión de riesgo, el nuevo esquema podría rigidizar todavía más los ingresos, trasladando al Estado el financiamiento del estudiante, pero no resolviendo las tensiones estructurales de costos ni la heterogeneidad de modelos académicos.

Chile necesita abrir una conversación madura si se quiere proteger trayectorias estudiantiles y proyectos regionales, debe elevar los estándares de dirección estratégica, robustecer comités de auditoría independientes y transparentar indicadores financieros básicos con la misma naturalidad con que se publican datos de acreditación.

La educación superior es infraestructura social y productiva para el desarrollo de las naciones. Pero toda infraestructura requiere mantenimiento y gestión responsable de su sostenibilidad. Sin gobernanza sólida, cualquier reforma de financiamiento será insuficiente. La continuidad institucional no se garantiza con diseño normativo; se construye con decisiones oportunas, disciplina estratégica y liderazgo técnico.