



El gobierno de las universidades chilenas en perspectiva internacional comparada

The Governance of Chilean Universities in Comparative International Perspective

O governo das universidades chilenas em perspectiva internacional comparada

José Joaquín Brunner Ried* 

Mario Alarcón-Bravo** 

Para citar este artículo: Brunner Ried, J. J. y Alarcón-Bravo, M. (2024). El gobierno de las universidades chilenas en perspectiva internacional comparada. *Revista Colombiana de Educación*, (93), 193-217. <https://doi.org/10.17227/rce.num93-17805>



Recibido: 29/11/2022
Evaluado: 16/08/2023

pp. 193-217

N.º 93

-
- * Doctor en Sociología, Universidad de Leiden (Países Bajos). Centro de Políticas Comparadas de Educación, Facultad de Educación, Universidad Diego Portales, Chile. josejoaquin.brunner@gmail.com
- ** Doctor en Educación Superior, Universidad de Leiden (Países Bajos). Centro de Políticas Comparadas de Educación, Facultad de Educación, Universidad Diego Portales, Chile. mario.alarcon@udp.cl

193

Resumen

Este artículo de investigación indaga el grado de adopción por parte de las universidades chilenas de los arreglos de gobierno universitario reconocidos como tendencias de cambio predominantes en el ámbito internacional. Se examinan tres casos de universidades con base en la revisión de sus normativas internas y la aplicación de entrevistas en profundidad a autoridades y académicos. Los resultados muestran diferencias entre las formas de gobierno establecidas en la reglamentación y su funcionamiento en la práctica. Asimismo, evidencian que los patrones globales de cambio han tenido distintos grados de influencia en las universidades estudiadas. Al final, este artículo sugiere futuras investigaciones orientadas a profundizar el estudio de las dinámicas de gobierno en el interior de las universidades chilenas.

Palabras clave

enseñanza superior; universidad; gobierno; estudio de caso; Chile

Keywords

higher education; universities; governance; case study; Chile

Abstract

This article investigates the degree to which Chilean universities have adopted governance arrangements recognized as predominant trends of change at the international level. Three university cases are examined based on the review of their internal regulations and the application of in-depth interviews with authorities and academics. The results show differences between the governance forms established in the regulations and their practical functioning. Furthermore, the findings reveal that global patterns of change have had varying degrees of influence on the studied universities. Ultimately, this article suggests future research aimed at deepening the study of governance dynamics within Chilean universities.

Resumo

Este artigo investiga o grau de adoção pelas universidades chilenas das estruturas de governança reconhecidas como tendências predominantes de mudança a nível internacional. Três casos de universidades são examinados com base na revisão de suas normativas internas e na aplicação de entrevistas em profundidade com autoridades e acadêmicos. Os resultados mostram diferenças entre as formas de governança estabelecidas nos regulamentos e seu funcionamento na prática. Além disso, os achados revelam que os padrões globais de mudança tiveram diferentes graus de influência nas universidades estudadas. Finalmente, este artigo sugere futuras pesquisas orientadas a aprofundar o estudo das dinâmicas de governança dentro das universidades chilenas.

Palavras-chave

educação superior; universidades; governança; estudo de caso; Chile

Introducción

Las reformas políticas y económicas inspiradas por la nueva gerencia pública (NGP) y aplicadas por países de diversas latitudes han redefinido la relación entre el Estado, el mercado y la universidad (Facchini y Fia, 2019). Independientemente de las reformas locales, se distingue una tendencia común orientada a la promoción de una mayor autonomía y autogestión de las universidades. Todo esto se produjo en un contexto de menor financiamiento estatal y una creciente competencia por recursos y prestigio entre las instituciones. En este escenario, las universidades se han visto presionadas a incorporar transformaciones significativas en sus formas de organización y gobierno institucional (Shattock, 2014).

Al respecto, *gobierno institucional* se entiende aquí, en un sentido amplio, como el conjunto de estructuras internas de gestión, las funciones de conducción y los procesos de toma de decisiones que se ejercen con el fin de lograr determinados resultados (Frølich y Caspersen, 2015). En tal sentido, se argumenta que la principal orientación de los cambios ha estado centrada en el fortalecimiento de la universidad como una entidad más integrada y racional en su accionar (Krücken, 2011). En efecto, se advierte que desde la década de 1980 las universidades comienzan a perder su estatus de institución social y son vistas progresivamente como simples organizaciones y un sector industrial competitivo (Sporn, 2007). En este afán por conseguir un mayor grado de integridad como organización, las universidades han tendido a incorporar instrumentos de dirección y gestión propias del sector privado. Este fenómeno se ha denominado *nuevo gerencialismo* (Deem y Brehony, 2005) y se reconoce como una corriente predominante en los procesos de cambio que han experimentado las universidades a nivel mundial.

Más allá del debate entre quienes defienden la idea de organización unitaria y racional bajo un marco de reglas globales compartidas y otros que prefieren mantener una trayectoria nacional, propia y distintiva (Krücken y Meier, 2006), en los hechos, universidades de diversas latitudes han experimentado cambios significativos en sus formas de gobierno institucional en sintonía con los principios del *nuevo gerencialismo*. En efecto, según la literatura especializada, y en términos estilizados, los cambios en el gobierno institucional están convergiendo hacia un mayor balance entre el poder que ejercen las estructuras académicas y la influencia de las estructuras administrativas en las decisiones internas.

A pesar de la amplia difusión de las ideas e instrumentos asociados al paradigma de la NGP entre los gobiernos de América Latina y la creciente utilización de este enfoque en el diseño de nuevas políticas públicas de educación superior, los cambios y efectos esperados en el interior de las

universidades públicas han sido más bien limitados. Esto, debido al predominio de un modelo colegial con fuerte dosis de autonomía y cogobierno democrático, rectores débiles, juntas directivas con preponderancia de partes interesadas internas (triestamentalidad) y el poder radicado fundamentalmente en las unidades académicas (Abello, 2015; Acosta, 2020; Brunner, 2011; Viancos y Ganga, 2021). En Latinoamérica predomina la autonomía universitaria como un privilegio irrenunciable, a diferencia de Europa donde los cambios han promovido una mayor autogestión entendida como un balance entre autonomía y responsabilidad institucional (Bernasconi, 2015). Con todo, se reconoce que las políticas públicas del sector, impulsadas por gobiernos de distintas tendencias políticas y basadas en el fortalecimiento del eje Estado/mercado como contrapeso a la fuerte influencia histórica de la autonomía y el autogobierno académico (González Ledesma y Álvarez Mendiola, 2019), están potenciando el desarrollo de formas de gestión de tipo gerencial. Estos nuevos enfoques están produciendo transformaciones en los patrones de conducción de las instituciones y, a la vez, generando tensiones con la cultura colegial al interior de las universidades públicas latinoamericanas (Acosta-Silva *et al.*, 2021).

En el caso de Chile, se reconoce que las universidades estatales y privadas tradicionales¹ han tendido a converger hacia formas de gobierno con fuerte base colegial y de autonomía, junto a una relativa presencia de elementos asociados al modelo de partes interesadas, en un marco de gestión de tipo gerencial, como respuesta a la fuerte dinámica de competencia en el sector (Brunner *et al.*, 2018). Mientras que en las universidades privadas creadas después de la reforma de 1980 predomina el modelo emprendedor caracterizado por la existencia de un propietario que delega la administración de la institución por medio de un mandato a autoridades designadas y no elegidas, con escasa participación de los profesores, salvo excepciones (Brunner, 2011; Bernasconi, 2015). Sin embargo, en Chile existe escasa investigación empírica respecto del funcionamiento del gobierno interno de las universidades y menos con respecto al nivel de adopción de los patrones evolutivos a nivel internacional.

El presente artículo tiene como objetivo determinar el grado de gerencialismo de los esquemas de gobierno interno de las universidades chilenas, en función del nivel de su adherencia a las principales tendencias de cambio reconocidas en la literatura internacional. Se organiza en seis secciones. En primer lugar, se presenta una revisión de la literatura internacional reciente en relación con los cambios en las formas de gobierno de las universidades. Luego, se describe brevemente la gobernanza del

1 El sistema universitario chileno está compuesto por tres grupos: universidades estatales, universidades privadas pertenecientes al Consejo de Rectores (CRUCH) y universidades privadas no pertenecientes al CRUCH. Se denomina universidades tradicionales al conjunto de estatales y privadas pertenecientes al CRUCH.

sistema universitario chileno y el gobierno de las universidades sobre la base de los estudios existentes. Enseguida, se expone la metodología usada, incluyendo los mecanismos de levantamiento de información y sus fuentes. A continuación, se plantea el modelo analítico utilizado para examinar los casos de estudio. Posteriormente, se presentan los resultados y hallazgos obtenidos. Por último, se discuten los resultados y se establecen las principales conclusiones.

Revisión de la literatura

Los procesos de cambio en las formas de gobierno de las universidades han sido ampliamente estudiados durante las últimas décadas, especialmente en Europa (De Boer y Maassen, 2020). En general, en universidades con fuerte tradición colegial, los cambios introducidos tienden a producir esquemas híbridos de gobierno donde conviven arreglos colegiales y gerenciales (Bruckmann y Carvalho, 2018). En efecto, hay una redistribución interna del poder que tiende a desplazar el centro de las decisiones desde el corazón académico hacia arriba, donde están las autoridades institucionales, cargos crecientemente ocupados por gestores profesionales no académicos (Shattock, 2014).

En este contexto, es posible visualizar dos tipos de configuraciones en función de la distribución del poder en el interior de las universidades. Por una parte, un esquema de gobierno donde el poder está distribuido de tal manera que ningún grupo de interés tiene una posición dominante. Tal es el caso de universidades de países como Noruega, Portugal y Francia (Veiga *et al.*, 2015). Por otra, un esquema de gobierno con desbalance de poder en favor de las autoridades ejecutivas centrales, con mayor notoriedad en los sistemas universitarios de Países Bajos y Japón (Krüger *et al.*, 2018).

Ahora bien, en la literatura internacional no hay evidencia de una relación causa/efecto entre la estructura de gobierno interno y el desempeño de las instituciones (Larsen *et al.*, 2009). No obstante, algunos autores sugieren la existencia de dos extremos de gobierno institucional con efectos negativos: la universidad *subgobernada* y *sobregobernada* (Frost *et al.*, 2016). La primera es una institución carente de una gestión profesional que funciona como una *anarquía organizada* (Cohen *et al.*, 1972). La segunda sustituye el diálogo y la participación de partes interesadas por relaciones de autoridad jerárquicas que no necesariamente resultan funcionales (Parker, 2014). En ese sentido, se argumenta que la gestión de las paradojas del gobierno universitario consiste en encontrar un equilibrio entre una administración deficiente (que lleva a la ingobernabilidad) y la administración basada en relaciones jerárquicas verticales como instrumentos de obediencia que destruyen la capacidad institucional de reflexión (Frost *et al.*, 2016).

En particular, el estudio desarrollado por Bruckmann y Carvalho (2018) propone un marco conceptual que reconoce tres arquetipos de gobierno universitario:

1. *Colegial*. Responde al modelo clásico de organización de la universidad basado en una fuerte influencia de las normas, códigos y valores académicos en la definición de los arreglos institucionales asociados al poder y la autoridad.
2. *Gerencial*. Responde al modelo de gobierno de tipo corporativo que se distancia del principio de participación y plantea la adopción de estructuras y procesos de gobierno empresarial basados en fuertes relaciones de autoridad y rendición de cuentas.
3. *Eficiente-colegial*. Configura un modelo de gobierno híbrido que combina elementos de los dos arquetipos anteriores. En este esquema, se advierte la coexistencia de una estructura descendente que permite asimilar la universidad a la figura de una organización completa, por un lado y, por otro, la presencia de órganos colegiados con participación académica. Asimismo, la narrativa que sustenta este arquetipo reconoce la necesidad de combinar la eficiencia como finalidad específica de las instituciones y la vigencia de la participación académica en la toma de decisiones. En este sentido, se reconoce que el arquetipo eficiente-colegial constituye el modelo ideal de gobierno, al combinar adecuadamente lógicas directivas y democráticas. No obstante, se advierte un cuestionamiento de la narrativa que reconoce un modelo ideal, pues supone la existencia de un proceso de carácter ahistórico que llevaría a la adopción de un modelo final, válido en todas las circunstancias locales (Hsieh, 2022). Al contrario, existe abundante literatura que registra variados procesos de cambio del gobierno de las universidades según la diversidad de sistemas universitarios del mundo (Rowlands, 2017; Shattock y Horvath, 2019).

Aparte, se afirma que los cambios en los arreglos de gobierno de las universidades no dependen solo de las respuestas nacionales a las tendencias globales inspiradas en principios comunes (Frølich y Caspersen, 2015; Shattock, 2014; Veiga *et al.*, 2015). Obedecen también a factores locales relacionados con la cultura académica, la influencia del colegialismo y los marcos regulativos propios de cada institución (Donina y Hasanefendic, 2019; Kretek *et al.*, 2013). Al respecto, se afirma que los cambios en curso dan forma a distintas configuraciones de gobierno que se derivan del modo como las universidades resuelven un conjunto de dilemas relacionados con la distribución del poder (Larsen *et al.*, 2009; Shattock, 2014).

De cualquier forma, a partir de la revisión de la literatura reciente se pueden distinguir al menos cinco arreglos de gobierno inspirados en el *nuevo gerencialismo* que predominan a nivel global.

Designación de autoridades ejecutivas en reemplazo de elecciones democráticas

Se visualiza que la tendencia hacia el fortalecimiento de la gestión corporativa de las universidades ha implicado cambios en cómo se nombran las principales autoridades unipersonales a nivel superior e intermedio. La histórica participación de los académicos en la elección del rector está siendo replazada por el nombramiento directo desde el máximo organismo de toma de decisiones a nivel institucional (Krüger *et al.*, 2018; Shattock, 2014; Veiga *et al.*, 2015). Algo semejante ocurre con los cargos de decano y directores de departamentos, cuyos nombramientos desde arriba están sustituyendo el mecanismo de votación democrática por parte de los académicos.

Participación de partes interesadas externas en las estructuras de gobierno de las universidades

Se argumenta que la incorporación de miembros externos al gobierno institucional responde a la necesidad de fortalecer el vínculo de las universidades con la sociedad, promover un esquema de funcionamiento más corporativo y menos colegial, y también, hacer frente a las presiones externas por una mayor rendición de cuentas acerca del desempeño institucional (Acosta-Silva *et al.*, 2021; Gornitzka *et al.*, 2017; Larsen *et al.*, 2009). Asimismo, la participación de externos en el máximo organismo colegiado institucional funciona como contrapeso frente a la influencia de los intereses internos y el poder de las autoridades ejecutivas por medio de labores de supervisión y control de gestión (Viancos y Ganga, 2021). No obstante, se advierte la existencia de asimetrías de información influenciadas por factores organizacionales y personales que afectan a los integrantes de este órgano colegiado y restringen sus capacidades de vigilancia (Mancilla *et al.*, 2020).

Centralización del poder para la toma de decisiones institucionales

Se sostiene que los problemas derivados de la fragmentación y falta de coherencia e integración de las decisiones (Gornitzka *et al.*, 2017) han motivado la incorporación de arreglos de gobierno e instrumentos de gestión orientados a fortalecer el poder de las autoridades centrales en

los procesos de toma de decisiones institucionales (Shattock, 2014). A propósito, se argumenta que la percepción de ineficiencia y lentitud en el funcionamiento de los organismos colegiados democráticos (Broucker y De Wit, 2015), lleva a fortalecer el rol de las juntas directivas como principales instancias de toma de decisiones y a dotar de mayor poder a los equipos directivos centrales en la conducción de las agendas ejecutivas institucionales (Kretek *et al.*, 2013). Estos cambios modifican las funciones de los organismos colegiados democráticos desplazándolas hacia labores de carácter consultivo o, incluso, eliminándolos (Gornitzka *et al.*, 2017). En breve, el gobierno universitario ha transitado desde la “democratización colegiada” hacia la “centralización del poder” en manos de un núcleo de directivos cada vez más especializados (Acosta-Silva *et al.*, 2021).

Reforzamiento de las responsabilidades individuales por sobre el compromiso colectivo

Se sostiene que la falta de responsabilidad y compromiso individual de los integrantes de los organismos colegiados, la escasa preocupación por los intereses institucionales y la resistencia que se ejerce desde estos organismos hacia las reformas promovidas desde la instancia ejecutiva central, motivan cambios orientados a potenciar la influencia de las autoridades unipersonales en las decisiones institucionales por sobre las autoridades colegiadas basadas en el principio de representación colectiva (Gornitzka *et al.*, 2017; Graham y Donaldson, 2019). Asimismo, se reconoce una tendencia hacia la reducción del tamaño de los organismos colegiados académicos y la incorporación de restricciones en sus funciones para evitar su involucramiento en materias relacionadas con la gestión institucional (Krüger *et al.*, 2018).

Fortalecimiento de las capacidades ejecutivas de las autoridades académicas intermedias

Según diversos estudios, el reemplazo del gobierno colegial por prácticas de gobierno de tipo gerencial está cambiando el rol que tradicionalmente han ejercido los decanos y directores de departamento (Bobe y Kober, 2018). Estas autoridades intermedias son percibidas de manera creciente como gerentes y menos como líderes académicos (Floyd, 2016). En este sentido, se enfatiza que el fortalecimiento de las relaciones jerárquicas y el desplazamiento de la toma de decisiones desde espacios colectivos hacia las autoridades unipersonales, aumenta el protagonismo y la influencia de los decanos y los directores de departamento en labores de conducción y control de la gestión de sus unidades académicas (Bobe y Kober, 2018). De igual forma, se reconoce que, si bien es deseable que el perfil de estas

autoridades académicas tenga un equilibrio entre capacidades administrativas y tradición académica, los procesos de búsqueda y reclutamiento están tendiendo a privilegiar habilidades gerenciales (Kohtamäki, 2019).

Acerca del gobierno de las universidades chilenas

La normativa que regula el gobierno de las universidades estatales chilenas presenta diferencias en comparación con las universidades públicas latinoamericanas (Bernasconi, 2015). Los estatutos de las universidades estatales decretados en 1981 por la dictadura militar establecieron un esquema de gobierno de tipo gerencial, basado fundamentalmente en una junta directiva con mayoría de externos (aunque con participación del consejo académico en la designación de dos tercios de los directores externos), la designación del rector por parte de la junta directiva y el rol consultivo del consejo académico. Recién en 1994, una modificación legal (Ministerio de Educación de Chile [Mineduc], 1994) dispuso que el rector sería elegido por los académicos a través de votación directa y por mayoría absoluta de los votos válidamente emitidos.

De todos modos, en la práctica las universidades estatales registran diferencias en la estructura y composición de su máximo organismo colegiado institucional (Ganga y Viancos, 2018). De hecho, el número de miembros varía entre 6 y 18, y las distintas partes interesadas (académicos, exalumnos, representantes del Estado y decanos) cuentan con diferentes cuotas de representación. Además, en este contexto los rectores desempeñan diversos roles. En ciertos casos, el rector no forma parte del principal órgano colegiado; en otros, puede participar únicamente con voz, sin derecho a voto; en otros, ejerce su derecho a voto, y hay casos en que actúa como presidente de dicha entidad.

Ahora, la Ley n.º 21.094 (Mineduc, 2018) modifica las reglas del gobierno institucional. Algunos de los cambios apuntan en dirección contraria a la corriente gerencial, ya que reduce la participación de partes interesadas externas en el organismo superior (Ganga y Viancos, 2018) y consolida la elección democrática como principal mecanismo para la designación de autoridades académicas unipersonales y para la nominación de representantes ante los organismos colegiados; amplía la participación de funcionarios no académicos y estudiantes en el consejo universitario (que reemplaza al consejo académico), y entrega un rol resolutivo a este organismo en asuntos institucionales y académicos (Alarcón, 2020). Según la ley mencionada, las instituciones tuvieron tres años desde su publicación para efectuar los ajustes que la normativa establece. Sin embargo, las universidades estatales aún no han adaptado sus normativas a la nueva ley.

Por su parte, las universidades privadas pertenecientes al Consejo de Rectores de Chile (CRUCH²) cuentan con diversas estructuras de gobierno institucional. En general, han tendido a la configuración de formas híbridas, combinando colegialidad académica y arreglos de tipo gerencial.

En las tres universidades tradicionales laicas, sus órganos decisoriales incluyen directores externos o representantes internos y externos. Rectores y decanos son elegidos democráticamente por académicos. En las seis universidades católicas del CRUCH, el consejo superior integra al rector, decanos, representantes académicos, consejeros externos designados por autoridades eclesiásticas y representantes estudiantiles con derecho a voz.

A su vez, las universidades privadas creadas después de 1980 adoptan formas ejecutivas basadas en un controlador que designa autoridades ejecutivas, relaciones jerárquicas y escasa participación de los académicos en los asuntos institucionales (Brunner, 2011; Bernasconi, 2015), si bien las más consolidadas entre ellas han separado propiedad y gobierno adoptando modalidades híbridas con un órgano directivo de conducción estratégica que, además, elige al rector que ejerce el poder ejecutivo y la gestión de la institución (Bravo, 2022).

Recientemente, según un estudio aplicado a diversas universidades, la ideología de la NGP ha tenido una fuerte influencia en la noción del gobierno institucional que han adoptado los directivos de las universidades chilenas. Esta influencia se expresa principalmente en tres elementos relacionados con la gestión interna y la cultura institucional: primero, a través del uso de planes estratégicos de desarrollo de mediano y largo plazo asociados a sistemas de seguimiento y autoevaluación; segundo, por medio de una profesionalización de los equipos directivos con especial foco en asuntos de administración y finanzas; y tercero, vía la utilización de indicadores de desempeño para apoyar la toma de decisiones en todos los ámbitos del trabajo universitario (Labraña y Brunner, 2022). Asimismo, desde una perspectiva crítica se argumenta que la ideología neoliberal está convirtiendo a la universidad chilena en una organización con enfoque de eficiencia y competencia que conlleva una reducción de la autonomía académica y una menor participación de la comunidad académica en las decisiones institucionales (Schmal y Cabrales, 2017).

2 Al 2022, el CRUCH está integrado por 18 universidades estatales, 9 privadas denominadas *tradicionales* y 3 privadas incorporadas recientemente (creadas después de la reforma de 1980).

Método

Este estudio emplea la metodología de estudio de casos múltiples, orientada por un enfoque de comparación temática (Bleiklie, 2013). Esta estrategia se basa en un conjunto establecido de preguntas que se utilizan para examinar un grupo delimitado de casos, con el objetivo de alcanzar un nivel de comparabilidad significativo. La muestra corresponde a tres universidades seleccionadas de manera intencionada, según su tipo de propiedad y tradición: una universidad estatal, una privada perteneciente al CRUCH y una privada no perteneciente al CRUCH.

Para la recolección de información se aplicaron dos estrategias. Primero, la revisión de la documentación oficial vigente de las instituciones asociada a la organización y estructura de gobierno. En particular, se examinaron distintos reglamentos internos que dan cuenta de las responsabilidades y atribuciones de las principales autoridades unipersonales y colegiadas de cada una de las tres universidades. En segundo lugar, se llevó a cabo la recolección de información primaria mediante la realización de un total de 45 entrevistas en profundidad entre los años 2017 y 2018. Las entrevistas se distribuyeron de la siguiente manera: 14 en la universidad estatal, 16 en la privada y 15 en la privada tradicional; estas se desarrollaron en base a una pauta semiestructurada con preguntas que fueron validadas previamente a través de entrevistas de carácter piloto.

Los entrevistados abarcaron una variedad de roles tanto en el ámbito académico como en el administrativo, incluyendo también a profesores de diversas unidades académicas. Dentro de las autoridades académicas que participaron en las entrevistas, se contó con la presencia de vicerrectores académicos, directores generales del área académica, decanos y directores de departamentos disciplinares. Por parte de la administración, se incluyó a autoridades superiores como vicerrectores de asuntos económicos y directores generales, así como a directivos intermedios que desempeñan sus funciones en las unidades académicas.

Modelo analítico

Para determinar el grado de adopción de las tendencias internacionales en cada uno de los casos analizados, se implementa un esquema de puntuación que tiene como objetivo identificar el nivel de gerencialismo presente en las estructuras de gobierno interno de cada institución. Con este fin, se elaboró una guía que permite caracterizar cada una de las dimensiones en sus distintos niveles, fundamentándose en los arquetipos de gobierno universitario desarrollados por Bruckmann y Carvalho (2018). Cuanto menor es el puntaje total, más gerencial es el esquema de gobierno de la universidad en estudio (tabla 1).

Tabla 1*Esquema para estimar el nivel de adopción de las tendencias*

| Dimensiones/ Puntajes | Elección democrática | Participación de externos | Centralización del poder | Responsabilidades individuales | Capacidades ejecutivas |
|--------------------------|--|--|---|---|--|
| 1 | Bajo nivel de participación democrática. | Alto nivel de participación de externos. | Alto nivel de centralización del poder. | Alto nivel de responsabilidad individual. | Alta valoración de capacidades ejecutivas. |
| 2 | Moderado nivel de participación democrática. | Moderado nivel de participación de externos. | Moderado nivel de centralización del poder. | Moderado nivel de responsabilidad individual. | Moderada valoración de capacidades ejecutivas. |
| 3 | Alto nivel de participación democrática. | Bajo nivel de participación de externos. | Bajo nivel de centralización del poder. | Bajo nivel de responsabilidad individual. | Baja valoración de capacidades ejecutivas. |

Nota: tomado de Gornitzka et al. (2017).

Asimismo, el análisis y la puntuación de los casos de estudio se aborda desde dos perspectivas. Por un lado, a partir la formalidad de los arreglos de gobierno establecidos en la normativa interna de las instituciones, y por otro, basado en la práctica o funcionamiento de las formas de gobierno según la evidencia empírica según las percepciones de los entrevistados. Se utilizan estos dos enfoques considerando que en el interior de las universidades no siempre se produce una correspondencia entre ambas perspectivas. En función de la guía elaborada, cada autor examinó individualmente cada caso, tanto desde la perspectiva formal como práctica, y asignó los puntajes correspondientes. En caso de desacuerdo, se llegó a un consenso final entre los autores tras un intercambio de ideas y puntos de vista.

Resultados

Designación de autoridades ejecutivas en reemplazo de elecciones democráticas

De los tres casos de estudio, solo la universidad privada no perteneciente al CRUCH utiliza la designación directa como mecanismo de nombramiento de sus autoridades unipersonales y colegiadas. El rector es designado por la junta directiva por medio de un proceso de búsqueda reservada que no considera la participación de la comunidad académica. Por su parte, los vicerrectores y decanos son designados por la junta directiva a proposición

del rector. Mientras que los directores de departamento y otras autoridades de las facultades son propuestos por el decano y designados por acuerdo entre el vicerrector académico y el rector. En definitiva, la junta directiva cumple un papel preponderante en la designación de las autoridades ejecutivas en todos los niveles.

En cambio, en las universidades pertenecientes al CRUCH predomina la elección democrática como mecanismo para elegir a las autoridades ejecutivas. En el caso de la universidad estatal, el rector es elegido en votación directa por la mayoría absoluta de los votos válidamente emitidos por los académicos de las tres más altas jerarquías y ejerce sus funciones por un periodo de cuatro años, y puede ser reelegido indefinidamente. Lo mismo ocurre con los decanos que son elegidos por sus respectivos claustros académicos locales, pese a que los estatutos administrativos de la institución establecen que son designados por el rector previo acuerdo con la junta directiva. La reglamentación establecida por el rector dispone que los directores de departamentos disciplinarios son nombrados por el decano de acuerdo con los resultados de la votación directa efectuada por los académicos. Teniendo en cuenta los testimonios de los directivos y académicos entrevistados, se puede inferir que la elección democrática constituye una forma de romper la cadena de autoridad que los estatutos intentan establecer desde la administración central hacia los decanos y desde estos hacia los directores de departamentos.

En la universidad privada perteneciente al CRUCH, el rector es designado a través de un mecanismo combinado que incorpora la participación indirecta de la comunidad académica y la voluntad del sostenedor. En este caso, el sostenedor es una corporación de derecho público asociada a una entidad religiosa. El sostenedor es representado a través de una autoridad unipersonal que ejerce la alta tuición y patrocinio de la universidad. En concreto, se conforma un comité de búsqueda que tiene como principales labores establecer el perfil del cargo; identificar posibles candidatos y evaluarlos, y conformar una terna de nombres que se presenta al sostenedor, quien finalmente elige al rector. Dicho comité está integrado por dos representantes académicos y dos personas nombradas por el representante del sostenedor. Cada decano es elegido democráticamente por el claustro académico de su respectiva facultad y cuenta con la atribución para designar a los directores de departamento y escuela. Pero algunos decanos han traspasado esta prerrogativa a los académicos para que puedan elegir a sus autoridades académicas locales a través de votación directa. En estos casos, se reconoce que el decano ejerce un estilo de conducción compartida con el cuerpo académico donde el consejo de facultad se transforma en el principal espacio de toma de decisiones por medio de consensos.

Participación de partes interesadas externas en el gobierno institucional

En los tres casos de estudio, el máximo órgano directivo institucional considera la participación de partes interesadas externas. Las diferencias se producen en las cuotas de participación, las formas como son nombrados y roles que ejercen en la práctica. En la universidad estatal, los directores externos ocupan el 60 % de los asientos en la junta directiva. La mitad de estos son designados por el presidente de la República y la otra mitad, por el consejo académico de la institución. De acuerdo con los hallazgos, tienen un bajo nivel de protagonismo en la toma de decisiones del organismo y actúan como legitimadores de las preferencias del rector.

En la universidad privada no CRUCH, la junta directiva está conformada en un 100 % por externos quienes son designados por los dueños de la institución. En este caso, los externos actúan como consejeros o asesores que apoyan la toma de decisiones preferentemente en asuntos estratégicos y económicos. No obstante, también se percibe que ejercen un rol de legitimadores de las decisiones del comité ejecutivo de la junta directiva.

A su vez, en la universidad privada perteneciente al CRUCH el consejo superior cuenta con cerca de un tercio de sus asientos reservados para externos que son designados directamente por el sostenedor. La evidencia revela que los consejeros externos ejercen un contrapeso a la influencia de los diversos intereses internos y tienen un rol activo en la toma de decisiones relacionadas con la gestión económica institucional. En concreto, los externos controlan el comité económico del consejo superior, instancia encargada de asesorar al rector en materias económicas y financieras de relevancia para la institución.

Centralización del poder para la toma de decisiones institucionales

En la universidad estatal, se aprecia que la distribución de autoridad establecida en la normativa interna favorece la capacidad de mando e influencia de los directivos centrales en la toma de decisiones a nivel institucional. Sin embargo, los hallazgos empíricos indican que tanto la junta directiva como el rector no ejercen sus atribuciones directivas relacionadas con la definición de prioridades institucionales y lineamientos de trabajo hacia las facultades, aun cuando existe un plan estratégico oficial que en la práctica representa una figura más bien decorativa. De igual forma, a pesar de que la normativa interna establece que el consejo académico tiene un rol consultivo, en la práctica constituye el principal espacio de toma de decisiones de manera colegial.

Por el contrario, en el caso de la universidad privada no perteneciente al CRUCH la convergencia con esta tendencia es total. Por un lado, las disposiciones normativas concentran la capacidad de toma de decisiones institucionales en la junta directiva y las autoridades ejecutivas centrales. Y, por otro, se constata que dichas autoridades desempeñan plenamente sus funciones y atribuciones establecidas en la norma. En efecto, el comité ejecutivo de la junta directiva ejerce un elevado nivel de poder que trasciende sus competencias oficiales. Es decir, ambos integrantes del comité ejecutivo actúan como autoridades unipersonales y adoptan un doble rol como directores y ejecutivos, involucrándose en la microgestión de la institución.

En la universidad privada del CRUCH, se visualiza una divergencia tanto en la esfera de diseño de gobierno como en la práctica. La normativa de gobierno establece la participación de los decanos y un representante de los académicos en el consejo superior. Esta superposición de roles donde las autoridades académicas intermedias también forman parte del máximo organismo directivo institucional, se contraponen con la tendencia de unificar el poder de las autoridades centrales para la toma de decisiones institucionales. Según la evidencia empírica, en este caso el consejo superior tiende a funcionar más como un órgano político y menos como una instancia directiva. Ahora, desde la praxis se aprecia que tanto el consejo superior como el rector ejercen un liderazgo débil en la toma de decisiones institucionales. En realidad, las decisiones que formalmente se han adoptado en el consejo superior y que han formado parte de la agenda ejecutiva institucional están asociadas a materias económicas prioritarias impulsadas por el comité económico del consejo superior y el vicerrector económico.

Responsabilidades individuales por sobre el compromiso colectivo

En este arreglo se constata una marcada diferencia entre la universidad privada no CRUCH y las universidades pertenecientes al CRUCH. En la primera, se advierte un elevado nivel de convergencia con el fortalecimiento de las responsabilidades individuales en la práctica de las labores de gobierno. Todas las autoridades unipersonales superiores (rector y vicerrectores) e intermedias (decanos, directores de departamento y escuela) cuentan con contratos individuales que establecen sus responsabilidades y los resultados esperados de su desempeño. El consejo superior (equivalente al consejo académico) integrado por los decanos, directivos del ejecutivo central, representantes de académicos y estudiantes (con presencia minoritaria) funciona como una instancia principalmente para la entrega de información respecto de las decisiones que adopta

el comité ejecutivo de la junta y las autoridades ejecutivas centrales. En la práctica, este organismo colegiado tiene un protagonismo mínimo, si bien la normativa lo define como un espacio de carácter consultivo. Sin embargo, se reconoce que los decanos con mayor tradición académica tienden a ejercer una conducción compartida con los académicos. En este escenario, el consejo de facultad se transforma en la principal instancia de toma de decisiones donde se privilegia la búsqueda de consensos en las materias más relevantes.

Por el contrario, en la universidad estatal predominan los planes de trabajo de naturaleza colectiva y las responsabilidades de las autoridades unipersonales tienden a ser difusas en todos los niveles. Así, se reconoce que las decisiones se adoptan principalmente en instancias colegiadas como el consejo académico y los consejos de facultad. Algo semejante ocurre en la universidad privada del CRUCH, donde se percibe que las responsabilidades del rector, los vicerrectores y los decanos son ambiguas, y las decisiones se toman en espacios colectivos. Si bien el rector tiene la atribución para evaluar individualmente el desempeño de los decanos, se reconoce que en la práctica esta disposición no se aplica. Las decisiones económicas se adoptan en el comité económico, mientras que las decisiones académicas se abordan en el consejo académico, no obstante que según la norma se trata de órganos de carácter consultivo que asesoran a las autoridades unipersonales en la toma de decisiones. Asimismo, los planes de trabajo de tipo colectivo constituyen el principal instrumento de gestión de las facultades. Sin embargo, se reconoce que algunos decanos ejercen un liderazgo individual fuerte y logran establecer una estructura de mando básica como contrapeso a las instancias colegiadas de la facultad.

Fortalecimiento de las capacidades ejecutivas de las autoridades académicas intermedias

Según la evidencia empírica recolectada, solamente la universidad privada no perteneciente al CRUCH ha incorporado las habilidades directivas como un criterio relevante en los procesos de búsqueda, selección y evaluación del desempeño de los decanos, directores de escuelas y carreras. En particular, los decanos ejercen una labor integral, es decir, son responsables de la gestión académica y económica de la facultad. Los decanos suelen ser académicos sin trayectoria interna o profesionales con experiencia en gestión tanto en el sector privado como público. A su vez, considerando que los decanos deben rendir cuentas de su gestión, tienen incentivos para designar a directores de escuela y carrera que cuenten con competencias ejecutivas para gestionar los procesos internos.

En la universidad privada perteneciente al CRUCH se constata que se ha avanzado en la definición de un perfil de cargo para el decano que incorpora competencias y habilidades de gestión como deseables. Pero, se advierte que su aplicación opera como sugerencia para los decanos. Por otra parte, se percibe que algunos decanos tienden a designar directores de departamento que consideran cercanos en términos personales, independientemente de sus habilidades ejecutivas, incluso de sus credenciales académicas.

De manera similar, las autoridades de las unidades académicas de la universidad estatal son elegidas por sus pares según criterios que no necesariamente consideran las competencias administrativas de los académicos. Al respecto, se reconoce que en algunas facultades existe un criterio implícito de rotación de los cargos de modo que las labores de gestión se distribuyen temporalmente entre los académicos. También, se advierte que el grado de cercanía o amistad entre académicos tiende a influir más que las destrezas ejecutivas al momento de elegir entre los candidatos.

Síntesis de los tres casos estudiados

En términos generales, hay un elevado grado de similitud entre la universidad estatal y la universidad privada perteneciente al CRUCH. En este sentido, ambas instituciones tienden a funcionar en la práctica de manera menos gerencial que las definiciones formales establecidas en sus respectivas normativas internas. Como se mencionó anteriormente, las universidades estatales no han actualizado aún sus disposiciones estatutarias en función de la nueva ley (véase tabla 2). Ambas universidades responden predominantemente a las dinámicas de gobierno de tipo colegial. En los dos casos se mantiene la elección democrática como mecanismo de designación de autoridades académicas intermedias en abierta contraposición con lo establecido en sus propias reglamentaciones vigentes. En la selección de los decanos en la universidad estatal, y en la elección de los directores de departamento y escuela en el caso de la universidad privada perteneciente al CRUCH, se advierte una preferencia por utilizar la elección democrática como instrumento para atenuar la estructura vertical de mando establecida en el diseño formal.

Tabla 2*Nivel de adopción de las tendencias de gobierno desde la normativa (N) y la práctica (P)*

| Casos | Elección democrática | | Participación de externos | | Centralización del poder | | Responsabilidades individuales | | Capacidades ejecutivas | | Total | |
|-----------------------------|----------------------|---|---------------------------|---|--------------------------|---|--------------------------------|---|------------------------|---|-------|----|
| | N | P | N | P | N | P | N | P | N | P | N | P |
| Universidad estatal | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 7 | 15 |
| Universidad privada (CRUCH) | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 | 10 | 14 |
| Universidad privada | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 5 | 6 |

Asimismo, se aprecia que la universidad estatal cuenta en lo formal con arreglos de gobierno con mayor acento gerencial que la universidad privada del CRUCH, respecto a la forma de designación de autoridades, la participación de partes interesadas externas en el gobierno institucional y la centralización del poder para la toma de decisiones institucionales. Por el contrario, la universidad privada del CRUCH evidencia en su normativa arreglos de gobierno más ejecutivos que la universidad estatal, pero solo en el ámbito de las capacidades ejecutivas de las autoridades académicas intermedias. Con todo, en la práctica ambas instituciones convergen hacia un comportamiento con mayor influencia colegial en dichas materias.

Por otra parte, ambas universidades pertenecientes al CRUCH muestran diferentes niveles de participación efectiva de las partes interesadas externas en el máximo organismo colegiado institucional. De acuerdo con los hallazgos, la proporción de participación no necesariamente está relacionada directamente con la influencia. En particular, los externos representan el 60 % de los asientos en la junta directiva de la universidad estatal, no obstante, ejercen un rol pasivo y distante que se manifiesta, por una parte, a través de su escaso protagonismo en la toma de decisiones respecto a prioridades y objetivos institucionales y, por otra, mediante un laxo control del comportamiento y desempeño del rector y su equipo directo. En contraste, los externos representan cerca de un tercio de los escaños en el consejo superior de la universidad privada del CRUCH y ejercen un moderado nivel de influencia en las decisiones internas, especialmente en aquellas económicas.

Además, la tabla 2 detalla que la universidad privada no CRUCH presenta un diseño formal de gobierno institucional completamente consistente con las cinco tendencias gerencialistas identificadas al comienzo; en consecuencia, es coherente con el arquetipo gerencial. Igualmente, dichos arreglos de gobierno se aplican casi completamente en la práctica.

Algunos decanos ejercen un liderazgo más horizontal que promueve la participación de los académicos en la toma de decisiones en materias relacionadas con la gestión de la facultad.

Discusión

Los hallazgos de este estudio sugieren que las formas de autoridad asociadas a la cultura colegial académica predominan por sobre las definiciones normativas en el ejercicio del gobierno en el interior de las universidades estudiadas. La universidad estatal registra la mayor brecha entre la regulación y práctica. Ahora bien, es posible que la falta de legitimidad de origen de la normativa impuesta en dictadura sea un factor que afecte su bajo nivel de influencia en las prácticas de gobierno, además de la cultura académica tradicional. Con todo, se advierte que dichos arreglos de gobierno establecidos durante la década de 1980 son coincidentes con las orientaciones de reforma que actualmente se reconocen como predominantes a nivel mundial.

El caso de la universidad privada perteneciente al CRUCH resulta interesante para dimensionar el peso de la cultura académica, tanto en el diseño como en el ejercicio de las relaciones de gobierno entre las principales autoridades de la institución. La cosa es que, a pesar de ser una universidad privada y tener un sostenedor, la normativa establece amplios espacios de participación y protagonismo de los académicos en la dirección de la institución dentro de un esquema de gobierno híbrido. En la práctica, el funcionamiento del gobierno institucional se asemeja a la universidad estatal analizada. De igual manera, el caso de la universidad privada no CRUCH, la cultura colegial se despliega tan pronto encuentra un espacio. Pese al predominio del esquema de gobierno gerencial, los decanos con mayor acervo académico promueven formas colegiales de toma de decisiones que a nivel micro presionan hacia la búsqueda de espacios híbridos de gobierno.

De todos modos, la implementación de los recientes cambios introducidos en el gobierno interno de las universidades estatales (Mineduc, 2018) dejará atrás la posibilidad de que —al menos en el mediano plazo— las universidades chilenas converjan con los principales arreglos de gobierno de tipo gerencial. No obstante, es probable que las universidades estatales —y también las privadas pertenecientes al CRUCH— evolucionen hacia esquemas híbridos en el marco del arquetipo de gobierno eficiente-colegial, como una respuesta institucional frente a la nueva normativa y, al mismo tiempo, a la necesidad de generar condiciones organizacionales favorables para competir exitosamente en un contexto de mercado.

En términos comparados, las prácticas de gobierno de las universidades analizadas —particularmente aquellas pertenecientes al CRUCH— convergen en varios aspectos con el esquema tradicional de gobierno colegial de las universidades estatales latinoamericanas centrado en el autogobierno académico, autoridades centrales débiles y unidades académicas poderosas (Brunner y Miranda, 2016). En estos casos, la impronta colegial de estas universidades se asemeja a las universidades de Francia, Italia y Alemania, países donde la influencia gerencial en las formas de gobierno interno ha sido más bien limitada, dada la resistencia y defensa de los valores académicos (Veiga *et al.*, 2015), aunque ha tenido impacto en la gestión en el sentido de una hibridación que suele denominarse de estilo neoweberiano (Donina y Paleari, 2019; Capano y Jarvis, 2020). En estos aspectos de la gestión, parece existir una absorción relativa de las corrientes de la NGP como condición para poder competir exitosamente en los mercados de la educación superior y lidiar con las exigencias externas del organismo acreditador.

Por otra parte, pareciera que los resultados de este estudio contrastan con la fuerte influencia que la ideología de la NGP estaría teniendo en la noción de gobierno institucional en el interior de las universidades chilenas según otros estudios (Labraña y Brunner, 2022). No obstante, los hallazgos de unos y otros podrían considerarse complementarios y servir para formular una hipótesis convergente con respecto a los cambios que experimenta el gobierno institucional de las universidades chilenas, en particular aquellas pertenecientes al CRUCH. En términos agregados, estarían conviviendo dos fuerzas de cambio en direcciones contrapuestas que operan en niveles distintos del gobierno interno. Por un lado, existiría una relativa presión hacia una mayor colegialidad en cómo se designan las autoridades, la distribución de asientos en los organismos colegiados y demás dimensiones de gobierno analizadas anteriormente. En esta esfera, por la vía de los hechos, se expande la democracia directa para la elección de autoridades, se otorga capacidad de decisión a órganos consultivos y se reduce la influencia de partes interesadas externas, incluso a pesar de la normativa interna. Más aun, esta tendencia podría agudizarse en la medida que se modifiquen las reglamentaciones internas de las universidades bajo la influencia colegial.

Por otro lado, parece existir una tendencia contraria, de tipo gerencial, a nivel de la gestión de las instituciones. Según Labraña y Brunner (2022), hay una amplia aceptación y uso de instrumentos de gestión propios del sector privado, como los planes estratégicos, indicadores de desempeño y pago de incentivos vinculados a resultados. En efecto, se reconoce que estas herramientas son concebidas como mecanismos para conducir la universidad en sus distintos niveles. Estos hallazgos son coincidentes con estudios previos que indican la creciente relevancia

de los contratos por resultados, indicadores, incentivos y dispositivos de control como arreglos orientados a articular —desde la gestión— las prioridades institucionales y los objetivos reales que persiguen las unidades académicas (Alarcón, 2020).

En definitiva, el gobierno interno de las universidades tradicionales o CRUCH se hallaría tensionado entre arreglos y prácticas colegiales en el nivel de *gobierno* entendido como conducción superior y formas gerenciales basadas en la caja de herramientas administrativas que operan a nivel del *gobierno* entendido como gestión y administración de las organizaciones. Esto daría lugar a una serie de hibridaciones en ambos aspectos y, como resultado, en el gobierno de las instituciones entendido en un sentido amplio (Frølich y Caspersen, 2015).

Conclusiones

Este artículo indaga en los arreglos de gobierno interno de las universidades chilenas y su nivel de convergencia con las tendencias de cambio reconocidas como predominantes a escala global. Los hallazgos contribuyen al debate académico internacional en torno a las particularidades de los sistemas universitarios en la recepción e incorporación de la corriente de reformas inspirada por el *nuevo gerencialismo*.

En síntesis, es posible establecer cuatro puntos a modo de corolario. Primero, en términos generales, según los resultados, los arreglos de tipo gerencial han tenido un grado relativamente bajo de recepción a nivel de prácticas de gobierno en el interior de las universidades pertenecientes al CRUCH incluidas en este estudio. En segundo lugar, y en contraste con lo anterior, tanto la normativa como las prácticas de gobierno de la universidad privada no perteneciente al CRUCH analizada convergen con los arreglos gerenciales reconocidos como patrones de cambio internacionalmente. Tercero, los tres casos analizados tienen un elemento en común: en la práctica, las tres universidades tienden a mantener espacios colectivos de toma de decisiones en las facultades y departamentos a pesar de las presiones hacia el fortalecimiento de liderazgos individuales ejecutivos. Este hallazgo revela la fuerza y vigencia de la cultura académica colegial a nivel de las unidades académicas más allá de los cambios a nivel institucional. Cuarto, a nivel del gobierno en cuanto gestión de las organizaciones universitarias, en este estudio se registra un impacto mayor de la nueva gerencia pública (NGP), desde el que se producen modalidades híbridas en las universidades estatal y privada estudiadas, lo cual seguramente es el resultado del carácter altamente competitivo del sistema chileno de educación superior, que obliga a todas las instituciones a administrarse como instituciones emprendedoras, con grados crecientes de efectividad y eficiencia.

Por lo mismo, este estudio abre espacios para futuras investigaciones orientadas a profundizar el entendimiento de las tensiones y alcances de los cambios del gobierno universitario en sentido amplio. En particular, sería interesante examinar el rol de los instrumentos de gestión como forma de gobierno y la eventual existencia de un esquema de gobierno híbrido de doble nivel como sugiere la revisión de la literatura local. Adicionalmente, convendría estudiar el impacto de los criterios y estándares de la evaluación externa y acreditación de las instituciones en los procesos de cambio del gobierno universitario en los diferentes tipos de universidades. Por último, en perspectiva comparativa latinoamericana, podría resultar del mayor interés analizar la evolución del gobierno en el caso de las universidades estatales, a modo de establecer grados relativos de recepción de las corrientes de la NGP y su impacto en las diferentes culturas institucionales y sistemas nacionales de educación superior.

Referencias

- Abello Romero, J. B. (2015). Sistemas de gobierno en las universidades de Latinoamérica: la importancia de la composición de los máximos cuerpos colegiados. *Revista Chilena de Economía y Sociedad*, 9(2), 30-47.
- Acosta Silva, A. (2020). Autonomía universitaria y estatalidad. *Revista de la Educación Superior*, 49(193), 1-23.
- Acosta-Silva, A., Ganga Contreras, F. y Rama Vitale, C. (2021). Gobernanza universitaria: enfoques y alcances conceptuales. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 12(33), 3-17.
- Alarcón, M. (2020). *El gobierno de la universidad desde la perspectiva de la teoría de agencia: abriendo la caja negra* [Tesis doctoral; Repositorio de University of Leiden]. <http://hdl.handle.net/1887/87274>
- Bernasconi, A. (2015). El gobierno de las instituciones. En A. Bernasconi (ed.), *La Educación Superior en Chile: transformación, desarrollo y crisis* (pp. 259-293). Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Bleiklie, I. (2013). Comparing university organizations across boundaries. *Higher Education*, 67(4), 381-391.
- Bobe, B. J. y Kober, R. (2018). University dean personal characteristics and use of management control systems and performance measures. *Studies in Higher Education*, 45(2), 235-257. <https://doi.org/10.1080/03075079.2018.1504911>
- Bravo, M. (2022). *Universidades privadas independientes en Chile: ciclo de vida, comportamiento organizacional e inserción en el sistema de educación superior* [Tesis de doctorado, Repositorio de University of Leiden]. <https://hdl.handle.net/1887/3283422>

- Broucker, B. y De Wit, K. (2015). New public management in higher education. En J. Huisman, H. de Boer, D. D. Dill y M. Souto-Otero (eds.), *The Palgrave international handbook of higher education policy and governance* (pp. 57-75). Palgrave Macmillan.
- Bruckmann, S. y Carvalho, T. (2018). Understanding change in higher education: An archetypal approach. *Higher Education*, 76(4), 629-647.
- Brunner, J. J. (2011). Gobernanza universitaria: tipología, dinámicas y tendencias. *Revista de Educación*, (355), 137-159.
- Brunner, J. J., Ganga Contreras, F. y Rodríguez Ponce, E. (2018). Gobernanza del capitalismo académico: aproximaciones desde Chile. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(1), 11-35.
- Brunner, J. J. y Miranda D. (ed. adj.) (2016). *Educación Superior en Iberoamérica. Informe 2016*. Cinda.
- Capano, G. y Jarvis, D. S. (eds.). (2020). *Convergence and diversity in the governance of higher education: Comparative perspectives*. Cambridge University Press.
- Cohen, M. D., March, J. G. y Olsen, J. P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 1-25.
- Deem, R. y Brehony, K. J. (2005). Management as ideology: The case of 'new managerialism' in higher education, *Oxford Review of Education*, 31(2), 217-235.
- De Boer, H. & Maassen, P. (2020). University governance and leadership in Continental Northwestern Europe, *Studies in Higher Education*, 45(10), 2045-2053. <https://doi.org/10.1080/03075079.2020.1823640>
- Donina, D. y Hasanefendic, S. (2019). Higher Education institutional governance reforms in the Netherlands, Portugal and Italy: A policy translation perspective addressing the homogeneous/heterogeneous dilemma. *Higher Education Quarterly*, 73(1), 29-44.
- Donina, D. y Paleari, S. (2019). New public management: Global reform script or conceptual stretching? Analysis of university governance structures in the Napoleonic administrative tradition. *Higher Education*, 78(2), 193-219.
- Facchini, C. y Fia, M. (2019). Public sector reform in Italian higher education: The governance transformation of the universities — A comparison among perceptions of rectors and department chairs. *Higher Education Policy*, 34(3), 560-581.
- Floyd, A. (2016). Supporting academic middle managers in higher education: Do we care? *Higher Education Policy*, 29(2), 167-183.
- Frølich, N. y Caspersen, J. (2015). Institutional governance structures. En J. Huisman, H. de Boer, D. D. Dill y M. Souto-Otero (eds.), *The palgrave international handbook of higher education policy and governance* (pp. 152-175). Palgrave Macmillan.

- Frost, J., Hattke, F., Reihlen, M. (2016). Multi-Level Governance in Universities: Strategy, Structure, Control. In: Frost, J., Hattke, F., Reihlen, M. (eds) *Multi-Level Governance in Universities. Higher Education Dynamics*, vol 47. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-32678-8_1
- Ganga, F. A. y Viancos, P. (2018). Tipología de universidades: una propuesta a partir del rol del máximo directivo. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 5(2), 1-19.
- González Ledesma, M. A. y Álvarez-Mendiola, G. (2020). Neoliberals versus post-neoliberals in the formation of governance regimes in Latin America's higher education. En G. Capano y D. S. L. Jarvis (eds.), *Convergence and diversity in the governance of higher education: Comparative perspectives* (pp. 426-454). Cambridge University Press.
- Gornitzka, Å., Maassen, P. y De Boer, H. (2017). Change in university governance structures in continental Europe. *Higher Education Quarterly*, 71(3), 274-289.
- Graham, S. W. y Donaldson, J. (2019). Academic leaders' response to the volatility of higher education: The influence of institutional logics. *Studies in Higher Education*, 45(9), 1864-1877. <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1586867>
- Hsieh, C. C. (2023). Governance in transition: An analytical framework for hybridity and dynamics in higher education. *Higher Education*, 85(2), 379-397. <https://doi.org/10.1007/s10734-022-00839-3>
- Kohtamäki, V. (2019). Academic leadership and university reform-guided management changes in Finland. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 41(1), 70-85.
- Kretek, P. M., Dragšič, Ž. y Kehm, B. M. (2013). Transformation of university governance: On the role of university board members. *Higher Education*, 65(1), 39-58.
- Krücken, G. (2011). *A European perspective on new modes of university governance and actorhood*. Research & Occasional Paper Series: CSHE.17.11. Center for Studies in Higher Education.
- Krücken, G. y Meier, F. (2006). Turning the university into an organizational actor. En G. S. Drori, J. W. Meyer y H. Hwang (eds.), *Globalization and organization. World society and organizational change* (pp. 241-257). Oxford University Press.
- Krüger, K., Parellada, M., Samoilovich, D. y Surssock, A. (2018). Governance reforms from a European perspective. En *Governance reforms in European university systems. The case of Austria, Denmark, Finland, France, the Netherlands and Portugal* (pp. 159-202). Springer International Publishing.

- Labraña, J. y Brunner, J. J. (2022). La ideología de la nueva gestión pública desde la mirada de los directivos de las universidades chilenas: un estudio de casos múltiples. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 13(38), 3-23.
- Larsen, I. M., Maassen, P. y Stensaker, B. (2009). Four basic dilemmas in university governance reform. *Higher Education Management and Policy*, 21(3), 41-57.
- Mancilla, C., Abello Romero, J. y Ganga Contreras, F. (2020). Factores que influyen en la percepción de asimetría de información en los gobiernos corporativos universitarios. *Interciencia*, (8), 390-396.
- Ministerio de Educación de Chile (Mineduc). (2018). *Ley n.º 21.094. Sobre universidades estatales*. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1119253>
- Ministerio de Educación de Chile (Mineduc). (1994). *Ley n.º 19.305. Modifica los estatutos de las universidades que indica en la materia de elección de rector y establece normas para la adecuación de los mismos*. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=30672>
- Parker, M. (2014). University, Ltd: Changing a business school. *Organization*, 21(2), 281-292.
- Rowlands, J. (2017). *Academic governance in the contemporary university: Perspectives from anglophone nations*. Springer Singapore.
- Schmal Simón, M. R. y Cabrales Gómez, D. F. (2017). El desafío de la gobernanza universitaria: el caso chileno. *Universidad y Sociedad*, 9(5), 252-261.
- Shattock, M. (2014). *International trends in university governance. Autonomy, self-government and the distribution of authority*. Routledge.
- Shattock, M. y Horvath, A. (2019). *Governance of British higher education. The impact of governmental, financial and market pressures*. Bloomsbury Publishing.
- Sporn B. (2007) Governance and administration: Organizational and structural trends. En J. J. F. Forest y P. G. Altbach (eds.), *International handbook of higher education* (pp. 141-157). Springer International Handbooks of Education.
- Veiga, A., Magalhães, A. y Amaral, A. (2015). From collegial governance to boardism: Reconfiguring governance in higher education. En J. Huisman, H. de Boer, D. Dill y M. Souto-Otero (eds.), *The Palgrave international handbook of higher education policy and governance* (pp. 398-416). Palgrave Macmillan UK.
- Viancos, P. y Ganga, F. (2021). Composición de los máximos cuerpos colegiados de las universidades latinoamericanas: un análisis con base en los estatutos. *Hallazgos*, 18(35), 77-104.