

**UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
DEPARTAMENTO DE CIENCIA POLÍTICA
Tesis de Maestría en Ciencia Política**

Reformas estructurales en las universidades de América Latina.

El desempeño de roles políticos por parte de nuevos profesionales no electos responsables de estructuras centrales de gestión académica en Universidades Públicas Nacionales.

Richard Salvat

Tutor: Alejandro Milanesi

2024

A mis padres

A Diego, Vanesa, Matilde y Josefina

A Graciela por la confianza, apoyo y guía siempre

A William por las horas de charla sobre estos y muchos otros temas

A mis amigos del Surprise

Contenido.

- i. Índice de Tablas y Figuras
- ii. Acrónimos y Abreviaturas
- iii. Resumen.
- 1. Introducción.
 - 1.1. Relevancia del tema
 - 1.2. Principales disparadores y objetivos de la investigación.
 - 1.3. Estructura de la tesis
- 2. Estrategia metodológica.
 - 2.1. Enfoque y aproximación al tema
 - 2.2. Diseño de investigación: universo, unidades de análisis, variables e hipótesis.
- 3. Referencias teóricas.
 - 3.1. Elementos contextuales de la Educación Superior y de las Universidades Públicas Nacionales en América Latina. Pasado y presente: entre la adaptación estratégica y el ajuste institucional.
 - 3.2. Modelos tradicionales de estructuras de gobierno y gobernanza en las Universidades Públicas Nacionales en América Latina.
 - 3.3. Lineamientos de la Nueva Gestión Pública.
 - 3.4. Elementos característicos de la Nueva Gestión Pública en las reformas de las Universidades Públicas Nacionales.
 - 3.5. El modelo de Universidad Emprendedora y Capitalismo Académico. Su influencia en las Universidades Públicas Nacionales en América Latina.
 - 3.6. Tercer Espacio: roles y funciones emergentes que involucran nuevos cargos, estructuras, perfiles e identidades.
- 4. Análisis empírico.
 - 4.1. Composición de los Máximos Cuerpos Colegiados (MCC).
 - 4.1.1. Una aproximación general a la composición de los Máximos Cuerpos Colegiados.
 - 4.1.2. La situación de los miembros tradicionales (unipersonales y corporativos).
 - 4.1.3. La situación de los integrantes no tradicionales (unipersonales y corporativos).
 - 4.2. Prerrogativas de los Rectores para la designación de miembros de los MCC.
 - 4.3. Estructuras de gestión de políticas sectoriales en las Universidades Públicas Nacionales.
 - 4.4. Rol político de los nuevos profesionales universitarios en las UPN de AL: inclusión de responsables de estructuras de gestión altamente especializadas en los MCC.

5. Consideraciones finales.
6. Bibliografía.
7. Leyes Nacionales y Disposiciones Legales Ejecutivas consultadas.
8. Anexos.

i. Índice de Tablas y Figuras.

Tabla 1. Resumen sobre el ámbito institucional y las temáticas centrales de los trabajos académicos de referencia con enfoque en América Latina.

Tabla 2. Máximos Cuerpos Colegiados (MCC) por país comprendidos en el análisis.

Tabla 3. Tipología de “*stakeholders*” (o “*partes interesadas*”) integrados como miembros de los Máximos Cuerpos Colegiados de las Universidades Pública Nacionales en América Latina.

Tabla 4. Resumen del diseño de investigación.

Tabla 5. Períodos de creación de las actuales Universidades Públicas Nacionales por países de América Latina incluidas en el presente estudio.

Tabla 6. Normativas relevantes de Educación Superior o de Universidades sancionadas a partir de 1990 por país.

Tabla 7. Agencias y órganos de Evaluación en Educación Superior por país.

Tabla 8. Cambios tendenciales señalados en Brunner (2009) de inspiración en el modelo de la Nueva Gestión Pública para las universidades públicas nacionales, según los componentes teóricos de sus dos paradigmas planteados en Aucoin (1996).

Tabla 9. Composición general de los MCC de la UPN en AL según miembros tradicionales y no tradicionales e integrantes de tipo unipersonales y corporativos.

Tabla 10. Universidades Públicas Nacionales en las que las autoridades unipersonales superiores (Rectores) son designadas por autoridades externas a las mismas.

Tabla 11. Clasificación de los integrantes no tradicionales de los Máximos Cuerpos Colegiados de las Universidades Públicas Nacionales en América Latina, según tipo y adscripción a la universidad.

Tabla 12. Autoridades máximas unipersonales de las UPN en el conjunto de MCC en América Latina: integración y rol (datos agregados).

Tabla 13. Autoridades máximas unipersonales de las UPN (Rectores) en el conjunto de MCC en América Latina: prerrogativas de selección y designación de miembros del MCC (datos agregados y por país).

Tabla 14. Universidades donde el Rector integra el MCC como miembro secundario pero con prerrogativa de designación o selección de integrantes y su rol en dicho órgano colegiado superior.

Tabla 15. Actuación de los Decanos (o similar) en el conjunto de MCC de las UPN en América Latina (datos agregados sobre un total de 314 UPN).

Tabla 16. Mecanismos de acceso a los cargos de las autoridades principales de las estructuras de gestión de políticas sectoriales en las Universidades Públicas Nacionales.

Tabla 17. Máximos Cuerpos Colegiados en Universidades Públicas Nacionales por país integrados sin miembros designados de manera directa o seleccionados por el Rector y con integración plena de miembros que acceden por mecanismos electivos.

Tabla 18. Universidades con miembros no electos en el Máximo Cuerpo Colegiado tanto designados directamente por el Rector como seleccionados por este.

Tabla 19. Universidades Públicas Nacionales con al menos un miembro no electo en el Máximo Cuerpo Colegiado según rol y forma de acceso al cargo (datos agregados y por país).

Tabla 20. Universidades con miembros no electos en el Máximo Cuerpo Colegiado tanto primarios como secundarios.

Figura 1. Distribución por países de América Latina de las 315 Universidades Públicas Nacionales (UPN) comprendidas en el universo de la investigación.

Figura 2. Esquema de las categorías analíticas que describen los colectivos integrantes de los sectores político, académico, administrativo y “*tercer espacio*” en las universidades.

Figura 3. Participación y rol de las autoridades unipersonales de las Unidades Académicas principales (Decanos) en los MCC de las UPN de América Latina.

Figura 4. Integración de los tres Estamentos tradicionales en los Máximos Consejos Colegiados de las Universidades Públicas Nacionales de América Latina, según frecuencia y porcentaje.

Figura 5. Integración de los Estamentos tradicionales en los Máximos Consejos Colegiados de las Universidades Públicas Nacionales de América Latina, según su condición de inclusión/exclusión.

Figura 6. Estructuras de gestión de políticas sectoriales en las Universidades Públicas Nacionales: seis ejemplos descriptivos.

Figura 7. Dirección General de Investigación y Dirección General de Administración como estructuras no formalizadas en las normativas de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

ii. Acrónimos y Abreviaturas.

AC: *Academic Capitalism*

AL: América Latina

CS: Consejo Superior

CSs: Consejos Superiores

CSU: Consejo Superior Universitario

CO: Comisión Organizadora

CONSEPE: *Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão*

CONSAD: *Conselho de Administração*

CONSUN o CONSUNI: *Conselho Universitário*

ES: Educación Superior

GPT: Gestión Pública Tradicional

HEPRO: *Higher Education Professional*

IES: Instituciones de Educación Superior

MCC: Máximos Cuerpos Colegiados

NGP o NPM (por su sigla en inglés): Nueva Gestión Pública

SES: Sistema/s de Educación Superior

SUP: Sistema/s Universitario Público

UPN: Universidad Pública Nacionales

iii. Resumen.

En los países de América Latina como proceso de las Reformas del Estado los sistemas de Educación Superior, en general, y las universidades públicas nacionales, en particular, han experimentado una profunda serie de cambios en sus modelos gobierno, gobernabilidad y de gestión en un conjunto amplio de áreas. Asimismo, la direccionalidad de estos cambios han estado influenciados globalmente por el modelo de *New Public Management* (Hood, 2011 y Aucoin, 1996) y por otras exclusivas del ámbito de la Educación Superior, como son las de *Entrepreneurial Universities* (Clark, 1998), *Academic Capitalism* (Slaughter y Leslie, 1997) y *Third Space* (Whitchurch, 2008), en particular a las conceptualizaciones de Nuevos Profesionales de la Educación Superior: “*Higher Education Professionals*”, Schneijderberg (2012); “*Professional Staff*”, Szekeres (2011); “*Para-Academic Staff*”, Macfarlane (2011) y “*Professional Support Staff*”, Rytberg & Geschwind (2017). En este marco transformador, un conjunto relevante de reformas estructurales han permitido en las Universidades Públicas Nacionales (UPN) de América Latina (AL) generar las condiciones institucionales propicias para el desempeño de roles políticos por parte de una serie de profesionales universitarios de alta dirección no electos por la comunidad universitaria. En este sentido, del análisis comparado tanto de Leyes nacionales como Leyes Orgánicas, Decretos, Estatutos y Reglamentos Generales y otras disposiciones legales de primer orden de 315 universidades de este tipo relevadas en 18 países de América Latina, se plantea (con matices para en ciertos casos puntuales) que estas efectivamente han instrumentado reformas estructurales que no solo tienden en su conjunto a aumentar las capacidades políticas y decisorias de los rectores, sino que también han modificado la composición de los MCC integrando a miembros considerados no tradicionales usualmente como miembros primarios, en particular (pero no exclusivamente) a funcionarios de nuevo tipo responsables de las principales unidades de alta gerencia académica consolidadas en el nivel central de mismas. No obstante, al mismo tiempo, esta fenómeno si bien es importante en el número total de universidades, se concentra principalmente en los países que cuentan con Sistemas Universitarios Públicos (SUP) con mayor cantidad de integrantes (con excepción de Argentina y más recientemente en Chile). Universidades circunscriptas a SUP pequeños son los que mantienen en líneas generales una conformación del MCC completa con miembros sustancialmente considerados tradicionales que acceden a este a través de mecanismos electivos.

“... Un buen resumen de las tendencias que caracterizan estos cambios: (i) reforzamiento de los cargos ejecutivos superiores de las universidades; (ii) cambios en el organismo de más alta dirección, los boards o juntas directivas; (iii) adopción de nuevas estructuras de decisión; (iv) medidas que promueven la accountability, la evaluación y el control de calidad y (v) reingeniería de la gestión financiera de las universidades”.

J.J. Brunner, 2009:83.

“... la comparación es la base de todo trabajo intelectual serio...”

Robert. D. Kaplan, 2022:174.

1. Introducción.

1.1. Relevancia del tema.

La Educación Superior (ES) en general y las universidades en particular han sido un campo de investigación en las ciencias sociales desde varias décadas atrás, no solo en el mundo europeo y anglosajón, sino también emergente en los países de Latinoamérica. Más aún, es un área que en este siglo XXI ha continuado en crecimiento tanto en cantidad como en calidad de las investigaciones y aportes, con mayor grado de diversificación temática, una más amplia internacionalización como resultado de la colaboración entre académicos afiliados a instituciones superiores de diferentes países (en particular fuera del propio continente) y una aun incipiente difusión global de los casos, producto de la publicación de artículos en revistas internacionales indexadas en idioma inglés¹. En esta línea, son de particular destaque los recientes abordajes de Brunner, Labraña, Ganga Contreras y Rodríguez Ponce (2019a), Guzmán Valenzuela & Gómez (2019) y Ordorika & Rodríguez Gómez (2018) en la medida en que analizan un conjunto de tendencias y diversidad de tipos de trabajos académicos sobre la ES y las universidades, los temas principales de estudio, patrones de publicación, diferencias entre los enfoques centrales y periféricos, entre otros aspectos relevantes. Particularmente desde la ciencia política o disciplinas cercanas a ella, aunque más limitadamente, también existen investigaciones y estudios enfocados sobre todo en asuntos importantes vinculados a los gobiernos universitarios (formatos, composición, interacciones entre actores, trayectorias,

¹ Aquí nos referimos especialmente a reconocidas revistas académicas producidas en Estados Unidos (muy especialmente), Gran Bretaña, Australia, y Europa continental incluidas en Web of Science (WoS) y Scopus. Sin embargo, es de destacar la relevancia en la difusión de los resultados de las investigaciones en revistas regionales indexadas en SciELO, Latindex y Redalyc, generalmente de acceso abierto, publicadas no exclusivamente en inglés, sino también en español y portugués (Guzmán-Valenzuela & Gómez, 2019).

liderazgo, entre otros), como también a las relaciones con los organismos y actores del Estado, Sociedad y Mercado, es decir, sobre el contexto en el que se insertan institucionalmente las universidades.

Algunos de los enfoques que justifican los estudios de las estructuras de gobierno de las universidades y sus formas de conducción se sostienen en el interés por comprender sus diversos aspectos e implicancias, ya sea porque se entienda que son de los elementos más significativos para determinar el desempeño mismo de las universidades (Gómez, 2001) o porque interpreten que son los componentes sustantivos diferenciadores con relación a otras organizaciones (Bernasconi & Clasing, 2015). Para otros autores, porque orientan la comprensión de los procesos institucionales tanto en un plano sistémico como particular de una institución (Atairo, 2008) o porque son los ámbitos en los que se evidencian los problemas de la conducción y coordinación política universitaria (Acosta Silva, 2009). En cualquier caso, más allá de la relevancia de lo anterior, *“hablar de gobierno es, desde luego, hablar de poder, es decir, de la capacidad de conseguir que otro haga lo que uno quiere”* (Bernasconi & Clasing, 2015:2).

Una revisión general de la literatura originada en AL que se orienta al análisis de las instituciones educativas del subsistema público evidencia un conjunto de estudios académicos orientados a una serie de temáticas vinculadas a los Sistemas de Educación Superior (SES)², a los Sistemas Universitarios Públicos (SUP)³ o a las Universidad Públicas Nacionales (UPN) en particular. En este sentido, tal como se clasifica en la Tabla 1, se pueden acreditar trabajos académicos que plantean, por un lado: (1) enfoques centrados en los diferentes ámbitos institucionales (ya sea sobre un único país o a nivel comparado, en su mayoría entre algunos pocos países) y por otro, (2) abordajes comparativos generalmente entre pocos casos o estudios particulares sobre alguna UPN (estudios de casos).

Sin embargo, aunque en constante aumento en términos de producción académica desde principios de los 2000, comparado con otras regiones en el mundo el desarrollo de estudios en gran parte de los países de AL es heterogéneo en términos de diversidad, profusión y regularidad. En otras palabras, salvo excepciones en las que existen relevantes agendas de investigación vinculadas a las reformas del sector de ES por parte de consolidados núcleos académicos, mayormente radicados en países como Argentina, Brasil, Chile o México (y en menor medida en Colombia), en general en la amplia mayoría de países latinoamericanos hay una relativa baja diversidad temática. Esto se combina con una baja pluralidad de perspectivas teóricas donde predominan aquellas

2 Incluye al conjunto de Instituciones de Educación Superior (IES) del país, independientemente de sus características (públicas o privadas, universitarias o terciarias no universitarias, por ejemplo).

3 Conformado por el conjunto de IES públicas de tipo universitarias (o con rango universitario) y las instituciones terciarias no universitarias.

vinculadas a las socio-históricas (que relacionan los asuntos de la ES con los problemas sociales, políticos y económicos de la región) por sobre otros abordajes más de corte sistémicos, institucionales o de actores. Asimismo, la variedad metodológica de las investigaciones es limitada y los estudios generalmente son intermitentes en el tiempo (líneas de investigación poco consolidadas por las dificultades de formar y mantener equipos académicos estables y de acceso a fuentes de financiamiento). Como lo señala Guzmán-Valenzuela & Gómez (2019), si bien la baja densidad de estudios comparados en el campo de la ES no solo es una característica exclusiva de América Latina, buena parte de la literatura académica publicada en revistas regionales se centran sobre todo en cuestiones de políticas o de orientación práctica a nivel nacional en un único país. Así y todo, es evidente un aumento en los últimos veinte años de la producción e interés académico por las UPN como objeto de estudio.

En este contexto, con el auge de la difusión de las ideas de la Nueva Gestión Pública (NGP) y de los procesos de reformas de los Estados, la función de gestión ha ganado protagonismo y las reflexiones sobre gestión, gobierno y gobernanza en los sistemas de educación superior públicos en general y de las universidades en particular han formado parte de un proceso más amplio de abordajes teóricos y empíricos sobre la modernización misma de la administración pública, fundada en la idea de mejorar la eficiencia del sector público y la calidad de sus servicios⁴. En los últimos años, varias de las estructuras, principalmente en las áreas de gestión académica, se han puesto en el centro de las reformas internas universitarias, no solo en niveles gerenciales, sino también en las áreas de personal no docente⁵, cuyas tareas se basan más en reglas y rutinas, como se apuntará más adelante. La gestión, *“which has previously been seen as a peripheral function, has now become more central when fulfilling these new demands and, thereby, has also become essential for the success of teaching and research”*⁶ (Ryttberg & Geschwind, 2017:2). Más aún, en la literatura sobre todo de origen anglosajona y recientemente latinoamericana, se ha identificado una tendencia claramente transnacional en las instituciones de ES en general y en las universidades en particular: el surgimiento y desarrollo de espacios organizativos de decisión particularmente especializados (*“Third Space”*) próximos o dependientes de los órganos ejecutivos unipersonales de las universidades, dirigidos por agentes de nuevo tipo (*“HEPRO’s”*, *“Blended professionals”* o *“Para-*

4 Ver Aucoin, 1996; Broucker y De Wit, 2015; Deem, 2017; Ferlie, 2017; Ferlie, Ashburner, Fitzgerald & Pettigrew, 1996; Hood, 2011, 1995; Hughes, 1996; Ramos y Milanese, 2017; Sisto, 2007.

5 Ryttberg & Geschwind (2017) a los primeros los referencia como *“professional support staff”* o “personal de apoyo profesional” y a los segundos, más vinculado al personal burocrático del modelo de GPT, como *“administrators”* o administradores.

6 [Traducción propia] *“que antes se consideraba una función periférica, ahora se ha vuelto más central a la hora de cumplir con estas nuevas demandas y, por lo tanto, también se ha vuelto esencial para el éxito de la docencia y la investigación”* (Ryttberg & Geschwind, 2017:2).

academics”) que cumplen con nuevas tareas y roles no solo en el ámbito de la gestión académica, sino también políticos⁷.

En efecto, elementos de las nuevas concepciones anteriormente aplicadas en países centrales comienzan a implementarse con tales objetivos en países de AL (en la que los aspectos de gestión, gobierno y gobernanza son fundamentales). Más precisamente, elementos de capitalismo académico (“*academic capitalism*”) teorizados primigeniamente por Slaughter y Leslie (1997) o rasgos de lo que Clark (1998, 2004) definía como universidades emprendedoras (“*entrepreneurial universities*”)⁸ se han visto aplicados e identificados en las últimas décadas también en casos latinoamericanos, como lo señalan algunos recientes e iniciales estudios fundados en su mayoría desde una perspectiva de capitalismo académico⁹, en particular para el caso chileno (pero no solo), tal como se recoge en trabajos como los de Brunner, Labraña, Ganga Contreras & Rodríguez Ponce (2019a); Brunner, Labraña, Rodríguez Ponce & Ganga (2021); Brunner, Pedraja Rejas & Labraña Vargas (2020); Brunner, Salmi & Labraña (eds) (2022); Fernández (2011); González Cardona (2016); Montes, I. C. & Mendoza (2018); Pineda (2015 y 2022) y Schwartzman (2022).

Como corolario, un denominador común identificado en todos estos procesos transformadores aplicados con mayor o menor profundidad en varios niveles de los subsistemas públicos de ES, son las reformas en las estructuras centrales del gobierno universitario (tanto sea en su integración, forma de acceso a los cargos, funciones, prerrogativas, período de gobierno, entre otras variables) que modifican, concomitantemente, las formas de gobernanza universitaria que eran consideradas tradicionales en las UPN del continente. Al igual que en los asuntos anteriores, las orientaciones en los cambios introducidos en estos ámbitos no son exclusivos de AL, sino que forman parte del conjunto de tendencias generales que se aplicaron de manera similar en diferentes países y regiones del mundo¹⁰. En este sentido, en AL una variedad importante de análisis son coincidentes en evidenciar cambios que suponen mayores niveles de centralización del poder y autoridad institucional en la figura del Rector y sus equipos más próximos que permiten conformar un núcleo

7 Ver Marquina, 2020; Marquina et al, 2024; Obeide, 2020; Obexer, 2022; Rytberg, 2020; Schneijderberg, 2017; Schneijderberg & Merkator, 2013; Vilches, 2021; Whitchurch, 2008, 2009, 2013, 2015, 2018; Wolf & Jenkins, 2021, 2020.

8 Este modelo difiere del denominado modelo de *universidades intensivas en investigación* (“*Research University*”) en la medida en que estas desarrollan un perfil claramente centrado en los posgrados doctorales y postdoctorales dando una alta prioridad a la investigación e innovación por sobre otras tareas, enfocándose sobre todo sus actividades hacia la generación de patentes científicas (Clark, 1997).

9 No obstante esto, se han identificado matices en las aproximaciones elaboradas desde AL con respecto a las ideas teóricas originales de capitalismo académico. “*Mientras en la literatura angloamericana se utiliza con propósito de análisis empírico e interpretación teórica, en el caso del español y del portugués prima una orientación hacia la descripción y el cuestionamiento de los sistemas de educación superior latinoamericanos en su estado actual, sin considerar los alcances conceptuales de la teoría*” (Brunner, Labraña, Ganga & Rodríguez-Ponce, 2019:1).

10 Ver Carrasco González, 2017; Capano & Regini, 2014; Caperchione & Bianchi, 2022; Christensen, 2011; Da Wan et al, 2019; Krüger et al, 2018; Mok, K. H., 2013; Regini, 2020; Rowlands, 2017; Schuetze, Bruneau & Grosjean, 2012; Shattock, 2014; Sporn, 2007; Varghese, 2016; Wolluter & Langa, 2021.

de gobierno fuerte. Asimismo, entre otras reformas específicas aplicadas al cargo de Rector¹¹, esta centralización también se ha visto consolidada en cambios aplicados en los órganos de alta dirección, como son los Máximos Cuerpos Colegiados (MCC)¹² en los que se ha evidenciado, entre los aspectos más relevantes cambios en los pesos relativos de poder entre los integrantes de los mismos y la integración como miembros plenos de actores no electos por la comunidad universitaria (designados en forma directa por el propio rector o a propuesta de este)¹³.

Sin estar ajeno al contexto internacional fueron en los campos específicos de la administración, gestión y en el gobierno de las universidades donde ocurrieron varias de las transformaciones más significativas de las últimas décadas. No obstante esto (y no necesariamente contrapuesto), también es una evidencia que en AL no se han consolidado orientaciones más extremas como las observadas en otras latitudes en las que se produce una eliminación o una disminución significativa de las formas colegiadas de gobierno: “*elective forms of governance are disappearing from universities and their place is being taken by direct appointment to positions of responsibility*”¹⁴ (Mora Ruiz, 2001:108).

Todas estas ideas presentan un desafío conceptual y analítico que hacen considerable su abordaje, como bien señala Brunner (2022), estos “*se hallan estrechamente interrelacionados y poseen entre sí afinidades electivas*” (Brunner et al, 2022:295-296). Como se profundizará en capítulos posteriores, el modelo de universidad emprendedora como tipo o estructura universitaria institucionaliza un régimen capitalista de conocimiento y aprendizaje que se sustenta en las orientaciones conductuales que propone el capitalismo académico y que, por un lado, se gobierna con acciones que recaen sustancialmente en órganos centrales fuertes y, por otro, se gestiona bajo una perspectiva funcional como la que aporta el modelo de NGP.

Por todo esto planteado se entiende que son académicamente pertinentes, actuales y valiosos los análisis sobre estos temas, principalmente desde una perspectiva comparada de un conjunto amplio de casos que sea capaz de trascender las peculiaridades de los cambios puntuales dentro de los entornos nacionales analizando tendencias empíricas comunes fundadas en perspectivas teóricas relativas a la gestión, gobierno y gobernanza de las UPN.

11 Como por ejemplo reformas que otorgan potestades de veto sobre resoluciones de órganos superiores de gobierno o que cambian la forma de elección de los rectores (como sucede en Brasil), de elección indirecta a elección directa y los períodos de gobierno, pasando de formatos de reelecciones definidas (sean mediatas o inmediatas por un período) a las indefinidas en el tiempo.

12 Dado que las UPN en AL las estructuras superiores colegiadas cuentan con órganos que reciben múltiples nombres (Consejo Superior, Consejo Universitario, Junta Directiva, entre otros), en estas páginas siguiendo a Ganga y Burotto (2012a) para simplificar la nomenclatura se los identifica de manera unificada como Máximos Cuerpos Colegiados (MCC).

13 Atairo & Fiorucci, 2014; Atairo & Luques, 2017; Brunner, 2009; Muñoz García, 2019, por ejemplo.

14 [Traducción propia] “*las formas electivas de gobierno están desapareciendo de las universidades y su lugar está siendo ocupado por el nombramiento directo para puestos de responsabilidad*” (Mora Ruiz, 2001:108).

Tabla 1. Resumen sobre el ámbito institucional y las temáticas centrales de los trabajos académicos de referencia con enfoque en América Latina.

Temas centrales	Ámbito institucional		
	Sistemas de Educación Superior (SES)	Sistemas Universitarios Públicos (SUP)	Universidades Públicas Nacionales (UPN)
Nueva Gestión Pública	Bellanger (2023); Salazar, Rifo y Leihy (2022); Scharager (2017)	Bendezú, Huayán y Saldaña (2023); Bentancur (2000); Fernández Darraz (2009); Fernández Lamarra y Aiello (2014); Ganga Contreras (2017); Krotsch, Camou y Prati (2007); Rodríguez (2022); Rodríguez Ponce & Pedraja Rejas (2009); Saldaña (2008); Vilches (2021)	Cáceres (2007); Labraña, Henríquez Aravena y Gómez Poblete (2024); Labraña, Puyol, Bernasconi y Varela (2023); Marquina, Giménez, Rodríguez y Mazzeo (2022); Ponce Arauco (2009); Sisto (2007)
Capitalismo Académico y Universidad Emprendedora	Brunner, Labraña, Ganga Contreras y Rodríguez Ponce (2019a); Brunner, Labraña, Rodríguez Ponce y Ganga Contreras (2021); Brunner, Salmi y Labraña (2022); Fernández (2011); Furlan da Costa y Gulart (2018); Montes y Mendoza (2018); Ornelas Delgado (2009); Pineda (2022)	Brunner, Labraña, Ganga Contreras y Rodríguez Ponce (2019b); Brunner, Pedraja Rejas y Labraña (2020); Dal-Soto, de Souza, y Benner (2021); González Cardona (2016); Gutiérrez (2018); Maguiña y Dore (2022); Schwartzman (1996); Walker (2021)	Labraña y Brunner (2021); Pedraja, Brunner, Rodríguez y Labraña (2021); Pineda (2015); Sisto (2017)
Tercer Sector y Funciones y roles de funcionarios universitarios	-----	Chaverra, Arango y Alzate (2019); David (2019)	Herbón y Quinteros Vivas (2015); Marquina (2020a y 2020b); Marquina y Polzella (2015); Marquina, Santín, Rodríguez, Reznik, Lizzano, Lizitza, Denes, Giménez y Mazzeo (2024); Nosiglia y Fuksman (2021); Obeide (2020); Santín, Lizitza, Rodríguez, Denes y Marquina (2022); Scharager y Rodríguez (2019); Sthioul, González, Rifo y Torralbo (2018)
Gobernanza y Gobierno Universitario	Brunner y Ganga Contreras (2016); Cuenca (2015); Jara Iñiguez y Cedeño	Abello Romero (2015); Acosta Silva, Ganga Contreras y Rama Vitale (2021); Alarcón	Acosta Silva (2009); Acosta Silva, Atairo y Camou (2015); Atairo y Camou (2014); Atairo

	Alcívar (2018)	Bravo (2020); Bernasconi y Clasing (2015); Brunner (2011); Ganga Contreras y Abello (2015); King Domínguez (2020); Viancos y Ganga Contreras (2021)	y Fiorucci (2014); Atairo y Luques (2017); Castillo, Ganga Contreras y Gallegos (2022); Erregurena (2021); Ganga Contreras y Burotto (2012); Ganga Contreras y González Gil (2020); Ganga Contreras y Urigüen (2017); Gómez (2001); López Zárate (2013); Nosiglia, Mulle y Fuksman (2020); Ortiz Gaona (2008); Virgili y Cedeño (2020)
Reformas y Tendencias Generales en América Latina o en países específicos	Araujo (2014); Bernasconi y Celis (2017); Brunner (2009); Brunner, Alarcón y Adasme (2024); Brunner y Miranda (2016); Brunner y Uribe (2007); Cabral Maués (2019); Corrochano, Marrero y Otero (2015); Gentili et al (2009); Guzmán-Valenzuela y Gómez (2019); Krotsch (2001); Martínez Barrientos, Santillán Butrón y Loayza Melgarejo (2016); Mendoza Rojas (2022); Mollis et al (2003); Moreno Arellano (2017); Verger (2013); Zelaya (2010)	Arocena y Sutz (2000, 2017 y 2021); Brunner (2014); Dias Sobrinho y de Brito (2008); Didriksson (1994); Garbanzo Vargas y Romero Estrada (2013); Labraña y Brunner (2021); Morán Cusi (2022); Moreira da Rocha Maciel et al (2012); Schwartzman (1996); Tischer y de Oliveira Rocha (2019); Tünnermann Bernheim (2008)	Amador y Didriksson (2011); Bernasconi (2008); Castillo y Ganga Contreras (2020); Landinelli (2014); López Fernández et al (2022); Marquina, Santín, Rodríguez, Reznik, Lizitza, Denes y Lizzano (2023); Múnera Ruiz (2011); Muñoz García (2019); Ordorika (2006 y 2015); Rivarola (2008); Sader, Aboites y Gentili (2008); Suasnábar (2002)

Fuente: Elaboración propia.

1.2. Principales disparadores y objetivos de la investigación.

El argumento de partida que motiva en buena medida la presente investigación es la afirmación de la cita inicial de J. J. Brunner (2009) sobre las cinco tendencias de cambio institucional identificadas en el campo de las UPN de los países de AL en las últimas décadas y que identifican procesos (más o menos profundos) de reformas en los tres ámbitos organizativos tradicionalmente identificados dentro de las instituciones universitarias: el académico, administrativo y político (o de gobierno).

Siguiendo la interpretación del autor, las UPN en AL han experimentado una serie de procesos de transformaciones y adaptaciones internas inspiradas en versiones más actuales de modelos de gestión pública que incluyen mayoritariamente elementos característicos del nuevo gerenciamiento

público (aunque también de otras corrientes de gestión pública¹⁵) los que han sido impulsados fundamentalmente a partir de principios de la década de 1990 en un importante número de países de varios continentes. Así, estas tendencias globales¹⁶ han dado paso también a lo largo de todo el continente a la implementación de versiones similares de políticas que incluyen elementos característicos de la Nueva Gestión Pública (NGP) aplicados a las universidades por sobre el anterior modelo más próximo al denominado de Gestión Pública Tradicional (GTP)¹⁷

Teniendo en cuenta esto anterior es que se plantean sustancialmente tres objetivos: (1) el primero es presentar un conjunto de referencias teóricas crecientemente relevantes en el campo de los estudios de ES en general y universitaria en particular; (2) el segundo es analizar en qué medida los casos de las UPN en América Latina reflejan algunas de las discusiones teóricas sustanciales sobre la NGP y sus derivaciones conceptuales aplicadas a las universidades, tales como las de *Entrepreneurial Universities*, *Academic Capitalism* y *Third Space*¹⁸, útiles como referencias analíticas para comprender la serie de transformaciones producidas en mayor o menor medida en todos los sistemas universitarios públicos latinoamericanos; (3) por último, siguiendo la hipótesis central, el tercer objetivo es identificar en las UPN de AL algunos de estos cambios concretos producidos con relación los postulados teóricos generales planteados en función de los cambios en las estructuras de gobierno, en particular la inclusión de nuevos funcionarios vinculados a la dirección de espacios o áreas altamente especializadas de gestión académica a los Máximos Cuerpos Colegiados (MCC).

1.3. Estructura de la tesis.

Teniendo en consideración lo antedicho sobre la relevancia de los asuntos que atiende este trabajo y los principales disparadores y objetivos, la tesis presenta a continuación un capítulo referido a la estrategia metodológica de la misma, el enfoque y el diseño de investigación para a continuación en el capítulo tres poner el foco en el conjunto de referencias descriptivas y teóricas sobre las que se sustenta. Por una parte se presentarán elementos generales de los sistemas universitarios públicos nacionales y sus principales características en las últimas tres décadas así

15 Claramente, estos procesos no son exclusivos de los países de AL, también se han reflejado grandes transformaciones en la gestión académica-administrativa en universidades públicas de otras regiones (Rowlands, 2017; Shattock, 2014; Da Wan et al, 2019; Carrasco González, 2017), las que más allá de referencias teóricas o empíricas sobre tendencias generales, no forman parte de este análisis en específico.

16 DiMaggio & Powell (2012) identifican estas tendencias como isomórficas en el ámbito de las IES.

17 Aunque también cabe señalar que por las particulares de las universidades públicas nacionales (en concreto, su autonomía) el modelo tradicional weberiano no se aplicó enteramente en sus preceptos, pero en general, describe bastante bien su manera de funcionamiento administrativo (Bentancur, 2000).

18 Universidades Emprendedoras, Capitalismo Académico y Tercer Espacio.

como una caracterización de los modelos tradicionales de las estructuras de gobierno y gobernanza de las universidades en América Latina. Por otra, los lineamientos teóricos centrales que identifican el modelo de NGP y su influencia en las reformas implementadas en el conjunto de las UPN en las últimas décadas, así como también las referencias teóricas y conceptualizaciones de *Entrepreneurial Universities*, *Academic Capitalism* y *Third Space* poniendo énfasis en los nuevos cargos profesionales que desempeñan roles y funciones emergentes que involucran novedosas estructuras institucionales, perfiles e identidades en las universidades (“*Higher Education Professionals*”, “*Professional Staff*”, “*Para-Academic Staff*” y “*Professional Support Staff*”).

A seguir, en el capítulo cuatro, se presentan los resultados del análisis normativo de las UPN en América Latina que evidencian las transformaciones o nuevas tendencias en la gestión y gobierno universitario, en términos de creación de estructuras de gestión académica especializadas, composición de los Máximos Cuerpos Colegiados y rol de los diferentes participantes, prerrogativas de los rectores para la designación y/o selección de sus miembros y, por último, en particular la inclusión de funcionarios de alta dirección en los órganos colegiados superiores de gobierno. Finalmente, a modo de cierre el capítulo cinco contiene las reflexiones o consideraciones finales y algunas preguntas pendientes para abordajes posteriores.

2. Estrategia metodológica.

2.1. Enfoque y aproximación al tema.

En este segundo apartado se presenta la estrategia y los elementos metodológicos que orientan la investigación. En cuanto a la primera, en términos generales, esta combina parte de las referencias teóricas sobre la teoría o conjunto de herramientas analíticas provenientes del conocido como *New Public Management* (NPM)¹⁹ y otra parte de la literatura vinculada a los estudios sobre ES y Universidades aplicados al análisis específico de las UPN de un conjunto importante de países de América Latina, en lo relativo a las conceptualizaciones de capitalismo académico (Slaughter y Leslie, 1997), universidades emprendedoras (Clark, 1998), nuevos perfiles de profesionales en la gestión académica (“*Third Space*” y “*HEPROs*”)²⁰ y, subsidiariamente, en la teoría de los grupos de interés (Freeman, 1984). En el plano instrumental, el presente se inscribe dentro del campo de los estudios descriptivos fundamentados en el método comparado en el que se utiliza como elemento fundamental el análisis documental de Leyes Orgánicas y de Estatutos Generales de las UPN, Leyes

¹⁹ Hood (2011), Aucoin (1996).

²⁰ Whitchurch (2008), Schneijderberg (2012).

nacionales o generales de educación, de los sistema de educación superior, y/o de las universidades y, complementariamente, otras normativas secundarias propias de las UPN. Además, documentos tales como Planes Estratégicos o de Desarrollo Institucional y un conjunto de información que surge de una revisión exhaustiva de las páginas web de las 315 UPN que fueron parte del presente estudio.

Este abordaje busca aportar en un campo específico relativamente poco explorado en los estudios académicos en América Latina sobre las UPN. En este sentido, los pocos trabajos que combinan ambas líneas teóricas-empíricas se centran en estudios sistémicos de instituciones universitarias (públicas y privadas) en el contexto de un país concreto²¹ y otros pocos abarcan más de un sistema nacional pero dentro de un número acotado de países y desde una perspectiva más bien descriptiva²².

Con todo ello, es necesario explicitar cinco asuntos desafiantes relativos al abordaje metodológico necesarios de tener en cuenta en la presente investigación:

(1) Más allá de ser IES similares y claramente definidas, no existen dos UPN idénticas. Solo con un examen panorámico y simplemente indicativo se puede evidenciar que son considerablemente diversas en términos de demanda social que atienden, organización, estructura académica, ofertas de enseñanza en sus diversos niveles, desarrollo de funciones universitarias, cantidad de personal docente y no docente, porcentaje de los presupuestos nacionales que reciben como transferencia por parte del Estado, entre muchas otras variables posibles²³, lo que hace complejo el control de todas estas diferencias por parte del investigador. Esto no solo es válido para casos de distintos países sino también en análisis que comprendan pocos casos en un único país, entre otras cosas, dadas las fluctuaciones de las variables en el tiempo.

(2) Un segundo asunto refiere al acceso desigual a la información secundaria y, en particular su nivel de detalle, para el relevamiento del conjunto de datos relevantes que conforman las distintas variables para cada uno de los casos, por lo cual realizar este tipo de investigaciones en un conjunto amplio de países desde el método comparado presenta intrínsecamente un gran desafío para la construcción de eficientes bases de datos.

(3) En tercer lugar, el campo de los estudios comparados sobre las UPN es asimétrico en los diferentes países de AL, en términos de cantidad, profundidad y temporalidad de los análisis. El grado de comprensión teórica y empírica de los sistemas y de las universidades en particular es ampliamente mayor en ciertos países, con relación a otros del conjunto de Estados

21 Ver Labraña & Brunner (2022), Santin, Lizitza, Rodríguez, Denes, & Marquina (2022), Marquina et al (2024), como representativos ejemplos.

22 Ver Bentancur (2000), Marquina & Polzella (2015), por ejemplo.

23 De manera análoga, esto mismo puede argumentarse en cuanto a la diferenciación de los Sistemas de Educación Superior Públicos según cada uno de los países de AL.

latinoamericanos. Esta realidad sin dudas dificulta el grado de entendimiento en profundidad de antecedentes e historia de varias de las instituciones que se conforman como unidades de análisis.

(4) La limitación inherente a la cantidad de casos seleccionados dado un universo relativamente pequeño, en comparación con la posibilidad de seleccionar unidades de análisis de una población conformada por magnitudes de miles o de cientos de casos.

(5) Sin embargo, a diferencia de estudios que consideran un solo “*caso emblemático*” o un número limitado de estudios de caso, con el fin de evitar aspectos vinculados al sesgo de selección, la investigación tiene la pretensión de analizar el universo de UPN creadas a diciembre de 2023 en AL. El estudio analítico busca comparar una variedad importante de UPN de diferentes países, estudiantes matriculados, magnitudes presupuestarias, estructuras académicas, etc. para identificar patrones similares en el marco de las transformaciones de Gestión Pública procesadas en las últimas décadas. Así, de esta manera, podremos ver las tendencias generales con relativa independencia de las variaciones de casos particulares. Enfocarnos en una o en unas pocas unidades de análisis haría imprudente cualquier generalización que comprenda a la región de AL²⁴.

2.2. Diseño de investigación: *universo, unidades de análisis, variables e hipótesis.*

En las presentes páginas se presentarán los datos sistematizados de un universo de 315 Universidades Públicas Nacionales (UPN) relevadas en 18 países de AL. Como se representa en el mapa de la Figura 1 las instituciones por países consideradas en orden decreciente son: 69 universidades de Brasil, 56 de Argentina, 52 UPN peruanas, 33 de Colombia, 32 de Ecuador, 18 UPN chilenas, 11 de Bolivia, 10 de México, 9 de Paraguay, 5 de Costa Rica, Honduras y Panamá respectivamente, 4 de Nicaragua, 2 de Uruguay y, finalmente, una universidad de El Salvador, Guatemala, Puerto Rico y República Dominicana, respectivamente²⁵.

Todas estas UPN comparten al menos cuatro de las características institucionales más importantes que las definen (el *ethos* de las UPN): (1) son IES de carácter estatal cuya creación deviene de la aprobación de leyes nacionales en los respectivos parlamentos, (2) forman parte de la Administración del Estado pero mantienen una autonomía administrativa y funcional, teniendo personería jurídica y patrimonio propio, (3) sirven a una misión claramente pública a través del

24 Este mismo aspecto metodológico se plantean Donina y Hasanefendic (2019) en su trabajo comparado sobre la heterogeneidad/homogeneidad de las reformas formales de las estructuras centrales de gobierno universitario en las UPN de Países Bajos, Portugal e Italia. Su abordaje comprende a la totalidad de UPN de estos tres países en lugar de una selección por muestreo no probabilístico (intencional) que pueda generar sesgos por los criterios de selección de la muestra, lo cual les permite además, generalizar sus hallazgos.

25 Ver Tabla 1 del Anexo con el listado de UPN por país comprendidas en el estudio.

cumplimiento de las funciones y actividades que desarrolla²⁶ y (4) reciben un conjunto de transferencias directas de fondos públicos que forman parte del presupuesto general del Estado nacional.

Figura 1. Distribución por países de América Latina de las 315 Universidades Públicas Nacionales (UPN) comprendidas en el universo de la investigación (creadas a diciembre de 2023).



Fuente: Elaboración propia.

²⁶ Sobre este punto en particular las visiones no son unánimes, la literatura sobre la temática da cuenta de un interesante debate sobre la misión pública de las universidades con posturas que sostienen por un lado que existen universidades de propiedad privada que desarrollan también, al igual que las de propiedad estatal, una misión pública (poniendo como ejemplo a universidades de propiedad privada creadas por congregaciones religiosas) y por otro, posiciones que plantean que es estrictamente el régimen de propiedad y gestión (y no el tipo de formación brindado) lo que delimita la vocación de servicio público de las universidades, por lo tanto son las de propiedad estatal las únicas con una misión pública. (Dittborn, Lolas y Salazar, 2004; Friz & Neira, 2022; Mollis, 2003).

Así planteado, este universo de casos no incluye en el análisis a otros cinco conjuntos posibles de universidades de diferente naturaleza y con distintos regímenes legales y regulatorios:

(1) universidades de propiedad privada: en un amplio espectro de países de AL este tipo de universidades se constituyen como asociaciones civiles, fundaciones o corporaciones sin fines de lucro (Brunner & Miranda, 2016), salvo en países como por ejemplo Brasil, Paraguay o Perú las que también se conforman como personas jurídicas con fines de lucro (King Domínguez, 2020).

(2) universidades de propiedad mixta (pública y privada): en la normativa vigente de República Dominicana se establece como posible categoría este tipo de universidad (aunque sin mayores detalles) a través de la Ley 139-01 de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (2001) en su artículo 20²⁷.

(3) universidades de tipo internacionales: un ejemplo de este tipo de universidades en América Latina es la Universidad Andina Simón Bolívar (UASB), creada en 1985 por el Parlamento Andino, formando así parte de una estructura supranacional como es el caso del Sistema Andino de Integración de la Comunidad Andina. Esta universidad cuenta con una serie de sedes en varias ciudades de los países de la región Andina como es el caso de la de Sucre en Bolivia (desde 1985), la de Quito en Ecuador (desde 1992) y las denominadas oficinas regionales de Lima, Perú; en Bogotá, Colombia (desde 2005), La Paz y Santa Cruz de la Sierra, en Bolivia.

(4) universidades públicas indígenas y de “régimen especial” creadas en Bolivia: de entre las universidades que se integran en el primer grupo, las indígenas, son ejemplos tanto la Universidad Quechua “Casimiro Huanca”, la Universidad Aymara “Túpac Katari”, como la Universidad Guaraní y de Pueblos de Tierras Bajas “Apiaguaiki Tüpa”. Estas tres fueron creadas en 2008 a través del Decreto Supremo 29.664 bajo la presidencia de Evo Morales. Por su parte, las segundas de “régimen especial” se corresponden a los casos de la Universidad Militar y la Universidad Policial, las que si bien tienen carácter público con financiamiento del Estado, no cuentan con autonomía propia ya que son directamente administradas a través de los Ministerios del gobierno involucrados (Defensa e Interior) y bajo la supervisión del Ministerio de Educación para sus asuntos académicos²⁸.

(5) universidades de rango subnacional: corresponde a esta categoría por ejemplo las universidades públicas provinciales/estadales como las existentes tanto en Argentina como en Brasil y las universidades municipales creadas en Brasil: estas si bien son públicas, no tienen el carácter institucional de nacional (o federal), su financiamiento (al menos en una buena parte)

27 Ley 139-01 de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (2001) Art. 20.- El conjunto de instituciones que se articulen para cumplir con estos objetivos constituyen los componentes del Sistema Nacional de Educación Superior, Ciencia y Tecnología. Estas instituciones pueden ser de origen y naturaleza pública, privada o mixta.

28 Ver Martínez Barrientos, Santillá Butrón, & Melgarejo Loayza (2016).

depende de transferencias asumidas por los gobiernos de las Provincias/Estados o bien de los Municipios, según el caso, así como tampoco son instituciones universitarias creadas por los parlamentos nacionales.

Asimismo, con respecto a los 20 países de América Latina de habla castellana y portuguesa, el estudio tampoco comprende a las UPN de Cuba y Venezuela producto de la imposibilidad de acceso a los mismos tipos de documentos seleccionados como fuentes de información con relación a los demás países relevados (para un número significativo de universidades de ambos países).

Hechas estas salvedades, también existen algunas pocas UPN no comprendidas en el análisis²⁹ por la limitación vinculada al acceso a los principales documentos normativos, a saber, los casos de la Universidad Nacional de la Policía de Honduras y las peruanas Universidad Nacional Tecnológica de Frontera San Ignacio de Loyola en Perú³⁰, Universidad Nacional Autónoma de Bellas Artes (Ley N.º 31.997), Universidad Nacional de Arte Escénico (Ley N.º 32.074), Universidad Nacional del VRAEM (Valle de los ríos de Apurímac, Ene y Mantaro)³¹, Universidad Nacional Tecnológica de Chincha (Ley N.º 32.020), Universidad Nacional Tecnológica Fronteriza Autónoma de Yunguyo en Puno (Ley N.º 32.090), Universidad Nacional de Sechura en Piura (Ley N.º 32.101), Universidad Nacional de Carabaya de Puno (Ley N.º 32.011), Universidad Nacional Autónoma de Cutervo en Cajamarca (Ley N.º 31.995), Universidad Nacional Autónoma de Perla de Vilcanota en Cusco (Ley N.º 32.072) y la Universidad Nacional de Chupaca en Junín (Ley N.º 32.060), todas estas últimas creadas entre junio y julio de 2024.

En Nicaragua en particular, por un lado, los casos de la Universidad Nacional Francisco Luis Espinoza Pineda (Ley N.º 1.108), Universidad Nacional Politécnica (Ley N.º 1.109), y la Universidad Nacional Multidisciplinaria Ricardo Morales Avilés (Ley N.º 1.110), las cuales fueron creadas en febrero de 2022 por el gobierno de Daniel Ortega tras un proceso de reconversión/estatalización forzada de universidades privadas previamente existentes. Por otro, tampoco se integran al análisis la Universidad de Ciencias Policiales Leonel Rugama y la Universidad de Ciencias Médicas y Enfermería Dr. Julio Briceño Dávila creadas en marzo de 2023 ni la Universidad Nacional Casimiro Sotelo Montenegro (creada en agosto de 2023). Finalmente, no se incluyen en el análisis las cinco últimas UPN creadas en setiembre de 2023 en Argentina: la Universidad Nacional del Delta, Universidad Nacional de Ezeiza, Universidad Nacional de Pilar, Universidad Nacional de Madres de Plaza de Mayo y la Universidad Nacional de Río Tercero. En síntesis, por diversa fundamentación metodológica quedaron no comprendidas unas 24 UPN, de las

29 Por su carácter jurídico de ser Seccional de la Universidad Francisco de Paula Santander no se incluye en el análisis a la Universidad Francisco de Paula Santander – Ocaña.

30 Esta última de reciente creación en 2022 a través de la Ley N°31.562 y aún en proceso de aprobación de sus estatutos orgánicos.

31 Creada por medio de la Ley Nacional N° 32.075.

cuales 11 son de Perú, 6 de Nicaragua, 5 de Argentina y una de Colombia y Honduras, respectivamente³².

Tabla 2. Máximos Cuerpos Colegiados (MCC) por país comprendidos en el análisis.

País	Órgano Colegiado	País	Órgano Colegiado
Argentina	Consejo Superior	Honduras	Consejo Universitario
Bolivia	Honorable Consejo Universitario	México	Consejo Universitario ^(*)
Brasil	CONSUN, CONSEPE, CONSAD ^(**)	Nicaragua	Consejo Universitario
Chile	Consejo Universitario ^(***)	Panamá	Consejo General Universitario
Colombia	Consejo Académico ^(****)	Paraguay	Consejo Superior Universitario
Costa Rica	Consejo Universitario	Perú	Consejo Universitario
Ecuador	Honorable Consejo Universitario	Puerto Rico	Junta Universitaria
El Salvador	Consejo Superior Universitario	República Dominicana	Consejo Universitario
Guatemala	Consejo Superior Universitario	Uruguay	Consejo Directivo Central

^(*) En México, en el caso del Instituto Politécnico Nacional el MCC relevado es el denominado Consejo General Consultivo, en la Universidad Autónoma Metropolitana es el Colegio Académico, el Consejo Académico en la Universidad Pedagógica Nacional y el Centro de Investigación y Docencia Económicas, Junta de Gobierno en El Colegio El Colegio de México y Centro de Enseñanza Técnica Industrial.

^(**) Máximos Cuerpos Colegiados sectoriales generalmente denominados: Consejo Universitario (CONSUN), Consejo Superior de Enseñanza, Investigación y Extensión (CONSEPE) y Consejo de Administración (CONSAD).

^(***) En Chile, el Consejo Académico es el órgano analizado para los casos de la Universidad Tecnológica Metropolitana y Universidad de O'Higgins, mientras que en el de la Universidad de Aysén es el denominado Senado Universitario y en la Universidad de la Frontera se analiza el denominado Parlamento Universitario.

^(****) En Colombia para el casos de la Universidad Autónoma Indígena Intercultural el MCC analizado es el denominado Consejo Político.

Fuente: Elaboración propia.

Dado que en las UPN de AL las estructuras superiores colegiadas cuentan con órganos que reciben múltiples nombres (Consejo Superior, Consejo Universitario, Junta Directiva, entre otros), siguiendo a Ganga Contreras y Burotto (2012a) para simplificar la nomenclatura en estas páginas se los identifica de manera unificada como Máximos Cuerpos Colegiados (MCC). Así, específicamente, la Tabla 2 presenta en detalle los MCC por país constituidos como las unidades de análisis de la presente investigación. Más allá de que en las universidades existen distintos órganos superiores no solo de carácter deliberativos, estos MCC que componen el análisis por un lado son representativos de la comunidad universitaria y, por otro, tienen asignadas atribuciones ejecutivas y de toma de decisiones que afectan y modifican directamente la gestión y la administración de la UPN, no solo en las áreas académicas. Precisamente, tomar como unidades de análisis estos órganos de gobierno, es poner el acento en la dimensión política de las universidades, un área institucional particularmente centrada no solo en la toma de decisiones vinculantes, sino también en

32 Ver Tabla 2 del Anexo.

la gestión de los conflictos, en las capacidades de negociaciones colectivas y en definitiva, la administración de los diferentes recursos de poder por parte de diversos actores (colectivos e individuales) los que determinan circunstancias más amplias referidas a las formas de autoridad, gobernabilidad y gobernanza universitaria (Acosta Silva, 2009).

Su composición remite a una tipología de cuatro categorías posibles sustentada en buena medida en la perspectiva teórica de “*stakeholders*” (o de *partes interesadas*) desarrollada a partir de trabajos académicos significativos como el del libro *Strategic Management: A stakeholder approach* de R. Edward Freeman publicado originalmente en 1984 y los posteriores desarrollos teóricos sobre este concepto. De manera sucinta se entiende que “*los grupos de interés (GI o stakeholders) o partes interesadas, están constituidos por personas y colectivos que se ven afectados directa o indirectamente por las actividades y decisiones de una determinada organización*” (Figuerola, Ganga Contreras y Valdés Montecinos, 2022:545). Desde esta visión, la tipología de los integrantes del MCC combina tanto la adscripción a la universidad como su relevancia e influencia política dentro de la institución, definida por la forma de expresión de sus preferencias dentro del cuerpo. Por consiguiente, de una manera descriptiva, la primera de las variables identifica a los integrantes del MCC como miembros *internos* o *externos* a la institución, es decir, por un lado aquellos que tienen una relación contractual o vínculo formal directo con la universidad (rector, autoridades académicas³³, estudiantes, personal del cuerpo docente, funcionarios no docentes, incluidos los cargos directivos) y por otro, aquellos que concurrentemente no realizan actividades directas ni desarrollan funciones en la universidad pero que se conforman como grupos de interés: egresados/graduados de la institución, representantes de instituciones de gobierno, representantes de la comunidad³⁴, ex-rectores, etc. Por otro lado, en función de la segunda variable, los integrantes pueden ser miembros *primarios*, es decir, aquellos que en las instancias de toma de decisión expresan sus preferencias a través del mecanismo del voto, ya sea para la totalidad de los temas que tratan o exclusivamente en asuntos particulares vinculados a su representación. Asimismo también pueden identificarse como integrantes *secundarios*, los cuales se caracterizan por ser participantes del MCC solo con la prerrogativa formal de tener voz en las discusiones, pero sin poder contabilizar su voto (ver Tabla 3)³⁵.

33 Vicerrectores, Decanos, Directores de Unidades Académicas, entre otros similares.

34 Esta categoría refiere a un conjunto variopinto de situaciones de representaciones generalmente de instituciones formales de carácter corporativas tales como sindicatos, cámaras empresariales, asociaciones profesionales, consejos sociales, entre otros.

35 Cuando en las universidades se establecen los mecanismos de integración así como también la proporcionalidad de cada uno de los diferentes tipos de integrantes dentro de los MCC, una de las consecuencias más relevante identificada son las posibles asimetrías de información entre los miembros. Estos fenómenos que pueden llevar a una serie de inconvenientes para la gestión de los gobiernos universitarios han sido planteados analíticamente desde

Tabla 3. Tipología de “*stakeholders*” (o “*partes interesadas*”) integrados como miembros de los Máximos Cuerpos Colegiados de las Universidades Pública Nacionales en América Latina.

	Internos	Externos
Primarios	Vinculados formalmente a la universidad, con voz y voto	Sin vínculo formal con la universidad, con voz y voto
Secundarios	Vinculados formalmente a la universidad, solo con voz	Sin vínculo formal con la universidad, solo con voz

Fuente: Elaboración propia.

Una vez planteado el universo de la investigación y las unidades de análisis, otro elemento metodológico relevante es la explicitación de las variables principales que guían la investigación. En consonancia con la literatura presentada sucintamente en el capítulo introductorio y según su respectiva influencia, en estas páginas la implementación de reformas estructurales en las UPN en América Latina se presenta como la variable independiente y, como variable dependiente, el desempeño en estas universidades de roles políticos por parte de un nuevo tipo de profesional universitario responsable de estructuras centrales especializadas de gestión académica. Asimismo para su análisis dado su nivel de complejidad, con relación a la variable independiente se desagregan sus componentes en tres dimensiones o subvariables: (1) el reforzamiento de los cargos superiores, cuya operacionalización combina a su vez dos elementos de tipo dicotómicos: (a) que el Rector cuente con prerrogativa exclusiva de designación directa para el nombramiento de personal integrante del MCC y (b) que el Rector tenga iniciativa privativa para la designación para el nombramiento de personal integrante del MCC; (2) cambios en la composición de los MCC, operacionalizado por medio de la identificación de nuevos miembros no tradicionales integrados a los MCC; por último, (3) la creación de nuevas estructuras de gestión académicas especializadas, la cual se identifica en las universidades por la existencia de estructuras institucionales a nivel central tales como Vicerrectorados, Secretarías, Unidades, entre otras similares, creadas en las últimas décadas. Por su parte, la variable dependiente es medida a través de la identificación de la participación como miembros primarios no electos en el MCC de profesionales universitarios de nuevo tipo, responsables de las estructuras centrales de gestión académica altamente especializadas.

Dicho todo lo anterior, de esta manera se establece como hipótesis principal que guiará la presente investigación que:

la perspectiva de la Teoría de Agencia por varios autores para casos en América Latina. En estos, se identifican entre los más destacados asuntos problemáticos: (1) problemas de funcionamiento de los MCC, (2) doble rol de alguno de los integrantes, (3) divergencia de intereses, (4) débiles sistemas de controles internos; entre otros (Alarcón Bravo, 2020; Castillo & Ganga Contreras, 2020; Ganga Contreras y Burotto, 2012b; Ganga Contreras & Maluk Urigüen, 2016; Ganga Contreras, Ramos Hidalgo, Leal Millán & Valdivieso Fernández, 2015).

La implementación de reformas estructurales en las Universidades Públicas Nacionales de América Latina a través de: (1) las modificaciones en la composición de los Máximos Cuerpos Colegiados que suman como miembros primarios a nuevos integrantes de tipo no tradicionales, (2) los cambios normativos que incorporan mecanismos que refuerzan las condiciones de influencia política de la máxima autoridad unipersonal de la misma por medio de prerrogativas para la designación directa o selección de miembros en estos órganos superiores de gobierno universitario y (3) la creación de estructuras centrales de gestión académica altamente especializadas, han permitido en este tipo de universidades generar las condiciones institucionales propicias para el desempeño de roles políticos por parte de una serie de profesionales universitarios de alta dirección no electos por la comunidad universitaria.

Tabla 4. Resumen del diseño de investigación.

Tipo de investigación	Cualitativa
Método	Comparativo
Abordaje	Descriptivo
Universo	315 Universidades Públicas Nacionales (UPN) de 18 países de América Latina.
Unidades de Análisis	Máximos Cuerpos Colegiados (MCC) de las UPN de AL
Hipótesis	La implementación de reformas estructurales en las Universidades Públicas Nacionales de América Latina a través de: (1) las reformulaciones en la composición de los Máximos Cuerpos Colegiados que suman como miembros primarios a nuevos integrantes de tipo no tradicionales, (2) los cambios normativos que incorporan mecanismos que refuerzan las condiciones de influencia política de la máxima autoridad unipersonal de la misma por medio de prerrogativas para la designación directa o selección de miembros en los Máximos Cuerpos Colegiados y (3) la creación de estructuras centrales de gestión académica altamente especializadas, han permitido en este tipo de universidades generar las condiciones institucionales propicias para el desempeño de roles políticos por parte de una serie de profesionales universitarios de alta dirección no electos por la comunidad universitaria.
Tipo de Variable Independiente	Compleja
Nivel de medición de las Subvariables o Dimensiones de la Variable Independiente	Cualitativa Dicotómica
Tipo de Variable Dependiente	Simple
Nivel de medición de la Variable Dependiente	Cualitativa Dicotómica
Variable Independiente	Implementación de reformas estructurales en las UPN de AL

Variable Dependiente	Desempeño de roles políticos por parte de nuevos profesionales universitarios en las UPN de AL	
Dimensiones o Subvariables de la Variable Independiente y su operacionalización	Cambios en la composición de los MCC de las UPN en AL	1. Miembros no tradicionales para el modelo de universidad latinoamericana (unipersonales o corporativos) integran el MCC.
	Reforzamiento de los cargos ejecutivos superiores en las UPN en AL	1. Rector cuenta con <i>prerrogativa exclusiva de designación directa</i> para el nombramiento de personal integrante del MCC. 2. Rector tiene <i>iniciativa privativa</i> para la designación para el nombramiento de personal integrante del MCC.
	Creación de nuevas estructuras centrales de gestión académica altamente especializadas en las UPN de AL	1. Existen en las universidades estructuras institucionales a nivel central tales como Vicerrectorados, Secretarías, Unidades, entre otras similares de denominación diferente.
Operacionalización de la Variable Dependiente		1. Participación como miembros internos primarios teniendo voz y voto en el MCC por parte de los responsables no electos de las estructuras centrales de gestión académica especializadas.
Conceptualizaciones o cuerpos teóricos que destacan en la investigación y sus principales autores de referencia	Nueva Gestión Pública (<i>New Public Management</i>): Hood (2011) y Aucoin (1996)	
	Capitalismo Académico (<i>Academic Capitalism</i>): Slaughter y Leslie (1997)	
	Universidades Emprendedoras (<i>Entrepreneurial Universities</i>): Clark (1998)	
	Tercer Espacio en Educación Superior (" <i>Third Space</i> " in <i>Higher Education</i>): Whitchurch (2008)	
	Nuevos Profesionales de la Educación Superior: " <i>Higher Education Professionals, HEPROs</i> ", Schneijderberg (2012); " <i>Professional Staff</i> ", Szekeres (2011); " <i>Para-Academic Staff</i> ", Macfarlane (2011); " <i>Professional Support Staff</i> ", Rytberg & Geschwind (2017)	
Fuentes secundarias de relevamiento de la información	Teoría de los grupos de interés o <i>partes interesadas</i> (" <i>Stakeholders Theory</i> "): Freeman (1984)	
	Leyes Orgánicas, Estatutos Generales de las UPN, Leyes nacionales de educación, de los sistemas de educación superior y/o de las universidades públicas, y subsidiariamente, otras normativas propias de las UPN así como Planes Estratégicos o de Desarrollo Institucional, además de las páginas web de las universidades	

Fuente: elaboración propia.

3. Referencias teóricas.

3.1. Elementos contextuales de la Educación Superior y de las Universidades Públicas Nacionales en América Latina. Pasado y presente: entre la adaptación estratégica y el ajuste institucional.

Un abordaje inicial notoriamente evidencia en el marco de los procesos de Reforma del Estado en las últimas dos décadas una nueva ola de expansión de los SUP en AL³⁶ (Tabla 5), producto de la creación de nuevas universidades de orden nacional³⁷, ya sean “*desde cero*” o a partir de estructuras o unidades académicas existentes, pero pertenecientes a otras universidades o instituciones educativas no universitarias que pasan a conformar una nueva universidad pública nacional. En otros casos, concomitantemente a ello (aunque no necesariamente), si bien no ha existido una ampliación del sistema universitario público, las universidades han experimentado procesos de reformas estructurales que permitieron una expansión territorial que involucraron la instalación de nuevas estructuras y unidades académica-administrativas en ciudades en las cuales no existían asentamientos universitarios³⁸.

36 Hasta fines de la década de 1950 existían unas relativamente pocas universidades que eran la base de los sistemas de educación superior públicos conformados por las universidades decimonónicas (y anteriores) y las de creación en los inicios del siglo XX. En las décadas siguientes a 1960 se identifican tres grandes períodos o ciclos de expansión del sistema universitario público en AL: (1) de 1961 a 1980, (2) de 1981 a 2000 y (3) posterior a 2001. El primero entre 1961 y 1980 durante la etapa vinculada al auge en el continente de las ideas desarrollistas que fundamentaban como demanda básica para la expansión de las economías la necesidad de aumentar sensiblemente el nivel educativo de la población y coincidente, en varios países, con el surgimiento y consolidación de regímenes autoritarios bajo el formato de dictaduras militares. Un segundo período entre 1980 y 2000 en el que se crean nuevas instituciones universitarias públicas que coincide, por un lado, con los procesos de reapertura democrática fundamentalmente en la década de 1980 y las transformaciones estructurales de corte neoliberales de los 90. Por último, un tercer ciclo más reciente que comienza con el nuevo siglo XXI a partir del año 2001 que coincide en el continente con una sucesión de victorias electorales a nivel nacional de partidos políticos de corte progresistas en el que la expansión del sistema universitario público se fundamenta en estos países como elemento central para el aumento de los niveles de desarrollo local y/o municipal, de mayor democratización y de mejora de los niveles de inclusión social y educativa de poblaciones tradicionalmente relegadas o excluidas de la educación superior.

37 Sin perjuicio de la creación también de universidades públicas provinciales/estadales o municipales, que no integran este análisis.

38 Ver Araujo, 2014; Casas Sulca, 2012; Cuenca, 2015; Marano, 2010 y 2012; Mendoza Rojas, 2022; Pérez Rasetti, 2008; Rama & Cevallos, 2016; Rivera Polo & Rivera-Vargas, 2018; Salvat, 2023; Sguissardi & dos Reis Silva Jr., 2012; Tischer & de Oliveira Rocha, 2019; Zelaya, 2010.

Tabla 5. Períodos de creación de las actuales Universidades Públicas Nacionales por países de América Latina incluidas en el presente estudio.

País	Período de creación de las actuales Universidades Públicas Nacionales por países de América Latina incluidas en el presente estudio					Total
	Antes de 1900	1901-1960	1961-1980	1981-2000	Posterior a 2001	
Argentina	2	8	16	10	20	56
Bolivia	6	1	1	3	0	11
Brasil	0	22	16	6	25	69
Chile	1	1	0	14	2	18
Colombia	4	14	10	3	2	33
Costa Rica	0	1	3	0	1	5
Ecuador	4	4	7	8	9	32
El Salvador	1	0	0	0	0	1
Guatemala	1	0	0	0	0	1
Honduras	1	1	0	2	1	5
México	2	3	3	1	1	10
Nicaragua	1	0	0	3	0	4
Panamá	0	1	0	3	1	5
Paraguay	1	0	0	3	5	9
Perú	8	3	14	7	20	52
Puerto Rico	0	1	0	0	0	1
República Dominicana	0	1	0	0	0	1
Uruguay	1	0	0	0	1	2
Total	33	61	70	63	88	315

Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, en un marco más general en todos los países del continente, en mayor o menor medida, diversos estudios académicos en el área coinciden en señalar que en el transcurso de estas últimas décadas ha sido evidente un creciente aumento en la complejidad sistémica de los contextos institucionales universitarios. Se han destacado al menos cuatro elementos considerables: (1) La potente inclusión de nuevas franjas poblacionales a la educación superior, en términos estrictamente cuantitativos, y su consiguiente impacto en el aumento de las matrículas, transformado así los propios modelos de acceso a la educación superior (élite, de masas y de acceso universal)³⁹. (2) La creciente diversificación⁴⁰ y parcelación del propio sistema universitario; la primera refuerza la

39 “Se considera que el modelo de acceso a la educación superior es de élite cuando la tasa mencionada es inferior al 15%, de masas cuando se ubica entre el 15% y el 35%, y de acceso universal cuando supera el 35%.” (Arocena y Sutz, 2000:85)

40 Por ejemplo en el espacio de lo público a través de la creación de Institutos Terciarios Politécnicos, Universidades Tecnológicas e Instituciones educativas terciarias no universitarias, entre otras.

tendencia hacia la expansión de la oferta institucional (pública y, sobre todo, privada generando “*mercados o cuasi universitarios*” en los que se compite por estudiantes, docentes, recursos, etc.) y la segunda, profundiza la tendencia hacia la expansión de la oferta institucional pero bajo una lógica de “*segmentación de la educación superior*”⁴¹ en términos de ingresos no solo a nivel estudiantil, sino también en la oferta laboral docente. (3) Las reformas en los esquemas de financiamiento de las instituciones del sistema que implican la obligatoriedad del establecimiento de mecanismos de evaluación para la asignación de recursos públicos e incentivos estatales (vía la aprobación de nuevas normativas de Educación o de Universidades y/o la creación de diversas Agencias de Evaluación, ver Tabla 6 y 7). (4) los cambios profundos en la relación de las universidades del sistema público con el Estado mismo y sus políticas educativas⁴², así como también en la articulación con el mercado y la sociedad civil, entre otros, incluso llevando a modificar algunos de los fines mismos de las universidades públicas, tal como se resaltara en el capítulo inicial.

Tabla 6. Normativas relevantes de Educación Superior o de Universidades sancionadas a partir de 1990 por país.

Normativas relevantes de Educación Superior o de Universidades sancionadas a partir de 1990			
País	Número	Año	Denominación
Argentina	24.521	1995	Ley de Educación Superior
	26.075	2006	Ley de Financiamiento Educativo
	26.206	2006	Ley de Educación Nacional
	27.204	2015	Ley de Implementación Efectiva de la Responsabilidad del Estado en el nivel de Educación Superior
Bolivia	70	2010	Ley de Educación “Avelino Siñani - Elizardo Pérez”
	9.394	1996	Ley de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
Brasil	12.796	2013	Modifica parcialmente la Ley de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
	18.962	1990	Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza
Chile	21.091	2018	Ley sobre Universidades Estatales
	30	1992	Ley de Educación Superior
Colombia	115	1994	Ley General de Educación

41 En un sentido de subdivisión interna de los sistemas universitarios diferenciados por amplios ejes relevantes que van desde, por ejemplo, los orígenes sociales de sus estudiantes hasta una diferenciación de la calidad académica misma entre las instituciones que los conforman.

42 “*The state plays a significant role in the determination of the system’s strategic objectives, thus limiting universities’ autonomy. The state evaluates the use of public resources and the extent to which objectives are achieved. The results obtained by the institutions are therefore subjected to evaluation and control processes.*” (Agasisti y Catalano, 2006:249). Además, por ejemplo el Estado puede parar a establecer los tipos de carreras y programas que las universidades públicas pueden ofertar, la obligatoriedad de contar con un porcentaje mínimo de sus cuerpos docentes con niveles de doctor, PhD o su equivalente, entre muchas otras que tienden a limitar sus grados de autonomía.

	1740	2014	Ley de de inspección y vigilancia de la Educación Superior
	16	2000	Ley Orgánica de Educación Superior
Ecuador	0	2010	Ley Orgánica de Educación Superior
	297	2018	Ley Orgánica Reformatoria a la Ley Orgánica de Educación Superior de 2010
El Salvador	917	1996	Ley General de Educación*
	468	2004	Ley de Educación Superior
Honduras	262	2011	Ley Fundamental de Educación
		1993	Ley General de Educación
México		2019	Ley General de Educación Superior
		2021	Ley General de Educación Superior
Nicaragua	89	1990	Ley de Autonomía de las Instituciones de Educación Superior
	582	2006	Ley General de Educación
Panamá	582	2006	Ley General de Educación
	305	2004	Texto único de la Ley Orgánica de Educación
Paraguay	1.264	1998	Ley General de Educación
	4.995	2013	Ley de Educación Superior
	4.995	2013	Ley de Educación Superior
Perú	28.044	2003	Ley General de Educación y sus reglamentaciones
	30.220	2014	Ley de Universidades
República Dominicana	66	1997	Ley General de Educación
	139	2001	Ley de Educación Superior, Ciencia y Tecnología
Uruguay	139	2001	Ley de Educación Superior, Ciencia y Tecnología
	18.437	2009	Ley General de Educación**

* Reformada parcialmente en 2011 (Ley N.º 715) y en 2016 (Ley N.º 278).

** Reformada parcialmente en 2020 (Ley de Urgente Consideración N.º 19.889).

En Costa Rica la Ley de Educación vigente es la Ley Fundamental de Educación N.º 2.160 de 1957, aunque se han modificado parcialmente algunos artículos en 1992 y 1996, sin embargo, en aspectos no vinculados a la ES.

En Guatemala la Ley de Educación Nacional N.º 12 de 1991 no contempla a la ES, se restringe a la Educación Inicial, Primaria y Secundaria.

En Puerto Rico la Ley de Reforma Educativa N.º 85 de 2018 mayoritariamente no se enfoca en la ES universitaria.

Fuente: Elaboración propia. Normativas disponibles en: https://siteal.iiep.unesco.org/eje/educacion_superior

En definitiva, a modo conciso, buena parte “*de los conceptos centrales de las reformas universitarias que se desarrollaron en América Latina durante los noventa pueden resumirse así: eficiencia; diferenciación y segmentación del sistema; autonomía financiera y de mercado; evaluación externa; segmentación presupuestaria; privatización; responsabilidad o accountability*” (Vaccarezza, 2006:39).⁴³

43 Estos elementos pueden verse en detalle particularmente en trabajos como los de Agasisti & Catalano, 2006; Amador y Didriksson (eds.), 2011; Arocena & Sutz, 2000; Atairo & Luques, 2017; Bernasconi & Celis, 2017; Brunner, Salmi, & Labraña (eds), 2022; Gentili et al (ed.), 2009; Labraña & Brunner, 2022; Landinelli, 2008; López

En tal caso, todas estas transformaciones estructurales de las universidades (muchas veces impulsadas para dar respuestas a demandas tanto exógenas como endógenas, tal como también sucediese anteriormente, por ejemplo, en Europa⁴⁴) han supuesto también nuevos desafíos para la gobernabilidad y gobernanza universitaria, tanto sean conceptos considerados como variables dependientes o independientes según el proceso de transformación particular. En este sentido, si bien ambos conceptos pueden generar confusiones en sus definiciones y alcances, gobernabilidad refiere a los formatos y “reglas [que] determinan el acceso, la distribución y el ejercicio del poder entre los propios actores del campo universitario” (Atairo & Camou, 2014:80) y la gobernanza a los modos y capacidades institucionales con los cuales los actores operan, tanto internamente a la institución como también en sus relaciones con entidades u organizaciones externas (Diniz, 1996; Brunner, 2011; Acosta Silva, Atairo & Camou, 2015).

El diagnóstico generalizado que las sustentaba se presentaba meridianamente claro: el propio modelo universitario “estructurado a partir de escuelas y facultades, y que sirvió de marco institucional a la expansión universitaria, se constituyó como una estructura poblada lentamente por procesos de politización y burocratización que dificultaron la toma de decisiones, la participación y la organización de las actividades universitarias” (Acosta Silva, 2009:95). Por tanto, “buena parte de estos cambios —al incidir en las relaciones de poder en el ámbito universitario— han impactado fuertemente sobre los patrones tradicionales de gobierno, gestión y administración de las universidades públicas” (Acosta Silva, Atairo & Camou, 2015:21).

Tabla 7. Agencias y órganos de Evaluación en Educación Superior por país.

País	Agencias de Evaluación en Educación Superior
Argentina	Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación (CONEAU)
Bolivia	Consejo Nacional de Acreditación de la Educación Superior (CONAES)
	Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana
Brasil	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES)
	Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES)
Chile	Comisión Nacional de Acreditación (CNA)
	Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior
Colombia	Consejo Nacional de Acreditación (CNA)

Segrera, 2017; Mollis (ed.), 2003; Moreira da Rocha Maciel et al, 2012; Ordorika, 2006; Sisto, 2007 y 2017; Vaccarezza, 2006 y Verger, 2013.

44 Como sostiene Urbanek (2022) refiriéndose al modelo burocrático de las universidades europeas: “*Criticism of this model comes from both institutions responsible for government policies and people representing academia.*” (Urbanek, 2022:91). [Traducción propia] “*Las críticas a este modelo provienen tanto de instituciones responsables de las políticas gubernamentales como de personas que representan al mundo académico.*”

	Comisión Nacional Intersectorial de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CONACES)
Costa Rica	Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior (SINAES)
Ecuador	Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad en la Educación Superior (CEAACES)
El Salvador	Comisión Nacional de Acreditación (CdA)
Honduras	Sistema Hondureño de la Calidad de la Educación Superior (SHACES)
	Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES)
México	Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES)
	Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior (CENEVAL)
Nicaragua	Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación del Sistema Educativo Nacional (CNEA)
Panamá	Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAUPA)
Paraguay	Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (ANEAES)
	Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU)
Perú	Consejo Nacional para la Autorización de Funcionamiento de Universidades (CONAFU)
República Dominicana	Sistema Nacional de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (CONESCyT)

Fuente: Elaboración propia.

De esta forma se han producido las transformaciones más trascendentes en este plano, siendo probablemente las de mayor importancia las que tienen relación con las máximas autoridades unipersonales de las universidades (Rectores). Estas ejemplifican claramente, por un lado, la primera de las tendencias explicitadas por Brunner (2009:83): “*el reforzamiento de los cargos ejecutivos superiores de las universidades*” y, por otro, un cambio en el “sistema de creencias gubernamental” (“*belief system of governments*”) que afectan los modos y capacidades institucionales referenciales de la acción política de los actores universitarios (Braun, 1999). En efecto, en cuanto al gobierno y la gobernabilidad y de manera análoga a otros procesos globales, “*everywhere steps have been taken to reinforce the powers of executive authorities in universities. (...) Almost always, (...) the rector, the vice-chancellors, or other leading administrative figures have been strengthened.*”⁴⁵ Braun, D. (1999:15). Aunque los órganos colegiados de gobierno mantengan niveles de relevancia política y académica, los procesos de reformas han establecido nuevos equilibrios en la distribución de poder para la toma efectiva de decisiones institucionales, académicas y políticas (o al menos orientarlas fuertemente) en favor de los cargos ejecutivos unipersonales y sus equipos cercanos, a través de una nueva estructura de roles y procedimientos establecidos en las UPN.

⁴⁵ [Traducción propia] “*En todas partes se han tomado medidas para reforzar los poderes de las autoridades ejecutivas en las universidades. (...) Casi siempre, (...) se ha fortalecido al rector, a los vicerrectores u otras figuras administrativas destacadas.*” Braun, D. (1999:15)

Muchos de estos cambios en las áreas antes mencionadas quedan plasmados en los nuevos estatutos generales o leyes orgánicas de estas universidades, ya sea porque requieren readaptarse a los lineamientos de las Leyes de Educación votadas en este período o por resultado de la propia transformación interna de las mismas, muchas veces por la influencia directa de políticas de expansión o transformación de la educación universitaria. Esto se evidencia por medio de la creación/aprobación de: (1) Programas centrales implementados directamente por los gobiernos nacionales a través de los Ministerios de Educación⁴⁶; (2) Leyes particulares de los congresos nacionales⁴⁷ o (3) Organismos estatales o con participación estatal tipo Fondos de Desarrollo o similares⁴⁸. En este sentido, para tener una dimensión del fenómeno, salvo contadas excepciones,

46 Caso por ejemplo en Argentina el Programa de Reforma de la Educación Superior (PRES) de 1995 y el Programa Nacional de Infraestructura Universitaria iniciado en 2003, el Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) de 2007 en Brasil, en México el Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI) implementado a partir de 2011 o en Perú el denominado Programa para la Mejora de la Calidad y Pertinencia de los Servicios de Educación Superior Universitaria y Tecnológica (PMESUT) que se comenzó a implementar en 2018.

47 Un ejemplo de esto es en Perú la Ley N.º 31.521 del 9 de diciembre de 2021 en la que se “*declara de interés nacional la creación de universidades públicas y filiales descentralizadas en cada departamento del país, según su demanda educativa y laboral*” (Artículo 1. Ley N.º 31.521). Sin embargo, las consecuencias de esta ley ha sido, en primera instancia, la presentación de varias decenas de proyectos de creación de nuevas universidades públicas entre las que se evidencian propuestas para la creación de nuevas universidades sin antecedentes previos y la transformación de actuales institutos de educación superior en universidades nacionales y por otro, hasta el momento la promulgación de leyes de creación de nuevas universidades solo a título declarativo. Tal es el caso, aunque no único, de la denominada Universidad Nacional Mariano Melgar, en Arequipa, que por Ley N.º 31.563 del 16 de agosto de 2022 en su único artículo declara de necesidad pública e interés nacional su creación sin otros elementos que puedan concretar realmente la propuesta más allá de encargar acciones para la implementación, por disposición complementaria, al Ministerio de Educación “*en coordinación con el Ministerio de Economía y Finanzas, el Gobierno Regional de Arequipa, la Municipalidad Provincial de Arequipa y la Municipalidad Distrital de Yura, con cargo a su presupuesto anual, para el desarrollo de estudios técnicos para la construcción de la referida universidad y su inclusión dentro del banco de proyectos de inversión del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones (INVIERTE.PE)*” (Ley N.º 31.563, Disposición complementaria final). La excepción a este comportamiento legislativo en este convulso período es la efectivamente creada en agosto de 2022 Universidad Nacional Tecnológica de Frontera San Ignacio de Loyola a través de la Ley N.º 31562. Paradójicamente, el 13 de mayo de 2021 el Poder Ejecutivo de Perú publicó la Ley N.º 31.193 que oficializaba la moratoria por un año para la creación y autorización de funcionamiento de nuevas universidades públicas y privadas en el país (artículo 1) y por tres años para la creación y autorización de filiales de universidades privadas y de nuevas universidades públicas no licenciadas al momento de promulgada dicha Ley (artículo 2). Dicho esto, en meses recientes (entre junio y julio de 2024), con la presidencia de Dina Boluarte, el congreso peruano aprobó la creación de nuevas UPN: la Universidad Nacional Autónoma de Bellas Artes, Universidad Nacional de Arte Escénico, Universidad Nacional del VRAEM (Valle de los ríos de Apurímac, Ene y Mantaro), Universidad Nacional Tecnológica de Chincha, Universidad Nacional Tecnológica Fronteriza Autónoma de Yunguyo (Puno), Universidad Nacional de Sechura (Piura), Universidad Nacional de Carabaya (Puno), Universidad Nacional Autónoma de Cutervo (Cajamarca), Universidad Nacional Autónoma de Perla de Vilcanota (Cusco) y la Universidad Nacional de Chupaca (Junín).

48 En esta categoría corresponden los casos, por ejemplo de Colombia, con la creación en 1992 del Fondo de Desarrollo de la Educación Superior (FODESEP) mediante la Ley N.º30 (Ley de la Educación Superior) y reglamentado por el Decreto 2905 de 1994. Este Fondo tal como lo establece dicha normativa es una entidad de economía mixta, de derecho privado, sin ánimo de lucro, de interés social, organizada bajo los principios de la economía solidaria. Este Fondo ha sido el instrumento de financiamiento para planes de expansión de infraestructura de las universidades públicas (y privadas) que ha permitido también la expansión territorial de las mismas. Otro de los casos es el denominado Fondo para la Modernización de la Educación Superior (FOMES) en México que desde principios de la década del 90 fungió como un esquema de distribución de financiamiento público para las universidades públicas federales basado en una serie de indicadores de resultados. Con este Fondo

casi la totalidad de UPN creadas antes de 1990 han reformado (al menos una vez) sus estatutos orgánicos de forma total o parcial desde 1990 hasta diciembre de 2023⁴⁹. Como también de igual forma, en casi la totalidad de los casos los aspectos tendenciales que Brunner (2009) menciona han estado o están siendo reelaboradas en gran medida a partir de una transformación del paradigma tradicional de gestión de las universidades públicas, heredado de los procesos de reformas universitarias inspirados en la Reforma Universitaria de Córdoba de 1918⁵⁰.

3.2. Modelos tradicionales de estructuras de Gobierno y gobernanza en las Universidades Públicas Nacionales en América Latina.

Las universidades más antiguas en AL datan del siglo XVI (1538⁵¹) pocos años después de las expediciones de Colón y se constituyeron en territorios relevantes del dominio del imperio español en el continente, en los actuales países de República Dominicana, México o Perú. Algunas de ellas vinculadas estrechamente con las órdenes religiosas y otras de origen real o estatal⁵² las cuales tomaban inicialmente similares características a las universidades de Alcalá de Henares y

se financiaron una serie de iniciativas en áreas académicas (actualizaciones curriculares, diversificación de la oferta de enseñanza en el nivel de grado y posgrado, formación y capacitación de funcionarios docentes y de administración), en áreas de administración y gestión (modernización de procesos) o en áreas de infraestructuras (inversiones en nuevas instalaciones y equipamientos), entre las más destacadas. En Chile, por su parte, se desarrolló el Fondo de Desarrollo Institucional, orientado a las universidades que componen el Consejo de Rectores y de financiamiento concursable para proyectos específicos de infraestructura académica o administrativa. En Perú se aprobó la creación en 2004 el Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana (FONDEP), el cual financia proyectos de inversión, innovación y de desarrollo educativo propuestos y ejecutados instituciones educativas, incluidas las IES Públicas.

49 Desde 1990 en Argentina solo la Universidad de Buenos Aires (1960) no ha modificado sus estatutos, en Bolivia la Universidad Mayor de San Andrés (1988), Universidad Técnica de Oruro (1952), Universidad Autónoma Tomás Frías (1980) y la Universidad Nacional Siglo XX (1987), en Brasil la Universidad Federal Rural de Pernambuco (1985), Universidad Federal Fluminense (1983) y la Universidad Federal de Pelotas (1977) y, finalmente, en México la Universidad Nacional Autónoma de México (1945) y el Instituto Politécnico Nacional (1982). En paréntesis última modificación relevada. En el caso de la Universidad de la República, si bien su Ley Orgánica está vigente casi en su totalidad desde 1958, esta fue modificada por el Parlamento en algunos pocos artículos, en 1984 se derogan los artículos 56 y 60 por Decreto Ley N.º 15.524 de 09/01/1984, artículo 109 y la más reciente en 2020 por la cual se deroga el literal G del artículo 21 por Ley N.º 19.889 de 09/07/2020, artículo 146.

50 En palabras de Bruner et al (2019b) “*La modernidad de la universidad se expresa hoy, [...] de manera paradójica como la puesta en cuestión de la propia institución*” (Brunner, Labraña, Ganga y Rodríguez-Ponce, 2019b:133).

51 El 28 de octubre de 1538 se funda a través de la Bula *In Apostolatus Culmin*, expedida por el Papa Paulo III y tomando como modelo la Universidad de Alcalá de Henares en España la primera universidad en Latinoamérica: la Universidad de Santo Tomás de Aquino en Santo Domingo, en la isla de La Española (actual República Dominicana), sede del primer virreinato español en América, el Virreinato en las Indias (1492-1535).

52 Entre 1551 y 1791 se crearon siete universidades reales en el continente: en 1551 la Real y Pontificia Universidad de la Ciudad de los Reyes de Lima en Perú y la Real y Pontificia Universidad de México en Ciudad de México, en 1558 la Real y Pontificia Universidad de Santiago de la Paz y Gorjón en Santo Domingo en la isla La Española, en 1676 se crea la Real y Pontificia Universidad de San Carlos Borromeo en Guatemala, en 1692 la Real y Pontificia Universidad de San Antonio Abad del Cuzco también en Perú, en 1728 la Real Universidad de San Felipe en Santiago de Chile y, por último en 1791 Carlos IV decreta la creación de la Real Universidad de Guadalajara, la segunda universidad real en la actual México.

Salamanca⁵³, respectivamente, las dos instituciones universitarias españolas peninsulares más importantes de la época (Tünnermann Bernheim, 2006). Por el contrario, durante el período de dominación portuguesa en lo que hoy es Brasil, la corona no fundó universidades en estos territorios, la enseñanza universitaria requería el traslado a Portugal para la matriculación en la Universidad de Coímbra (Figueiredo-Cowen, 2002).

Con el paso de los siglos las universidades coloniales fueron “*americanizándose*”⁵⁴ y las sucesiones de independencias de los países y las nuevas realidades de la Ilustración hicieron que las universidades se fueran transformando en el siglo XIX hacia un modelo más próximo a la universidad napoleónica que a la humboldtiana o norteamericana⁵⁵ (aunque se puedan observar en la realidad concreta de casos algún elemento de estos últimos). Entendiendo a los modelos tal cual los presenta Bernasconi (2008): “*A model of the university is a stylized representation of reality. (...) At the same time, a model is a set of instructions for action, a patterned way of doing things*”⁵⁶ (Bernasconi, 2008:29) la universidad en el continente latinoamericano derivó en una aproximación bastante cercana al ideal universitario francés del siglo XIX. En este sentido, la idea napoleónica de universidad se presenta por su énfasis profesionalista con una estructura jerarquizada y burocrática puesta *in nuce* al servicio de los intereses del Estado (sea por brindar formación universitaria a los profesionales de la Administración como para dotar a la clase política de mayores herramientas para el ejercicio de los gobiernos), en donde al decir de Tünnermann Bernheim (2006) se produce una “*desarticulación de la enseñanza y la sustitución de la Universidad por una suma de escuelas profesionales, así como la separación de la investigación científica, que deja de ser tarea universitaria y pasa a otras instituciones (Academias e Institutos)*” (...). Su misión es, por

53 De manera sucinta, aunque en varios de los elementos esenciales no eran muy diversas, el modelo de la Universidad de Alcalá de Henares se correspondía más a una organización de tipo “*convento-universidad*” donde siendo la autoridad superior del convento era asimismo el rector del colegio y de la universidad, lo cual le daba a la institución un peso muy importante a lo religioso pero, en contrapartida, una mayor independencia de los estamentos gubernamentales civiles. El modelo de la Universidad de Salamanca tenía mayor fundamento en la idea de una universidad empleada a los intereses de una incipiente idea de “*estado-nación*” centrada también en la formación de población criolla para el servicio de las actividades de administración virreinal (derecho, educación, medicina, entre otros) y del ejercicio liberal de las profesiones. En AL las asociadas al primero de los modelos pueden ser consideradas antecesoras a las actuales universidades católicas o privadas, mientras que estas otras “*Universidades del Virreinato*” se pueden entender como las precursoras de las actuales universidades de orden nacional. (Tünnermann Bernheim, 2006).

54 Tal es el ejemplo de la Universidad de San Carlos de Guatemala (1676).

55 El modelo de universidad humboldtiano o alemán, conocido así por Wilhelm von Humboldt, supone una fuerte interacción, por un lado, entre las funciones de enseñanza y de investigación en lo relativo a los cuerpos docentes y, por otro, entre docentes y estudiantes en los procesos de investigación. Sin embargo, supone también una organización académica “*elitista, extremadamente jerarquizada y burocratizada*” (Riveiro, 1971:78). El paradigma norteamericano de universidad está basado, por un lado, en los *junior colleges* y los *colleges estatales* de enseñanza generalista y practicista y, por otro lado, en instituciones universitarias dedicadas a la enseñanza de graduados y a la investigación, las que, a diferencia del modelo alemán, están más cercanas a los intereses de los mercados que a los del Estado.

56 [Traducción propia] “*Un modelo de universidad es una representación estilizada de la realidad. (...) Al mismo tiempo, un modelo es una forma pautada de hacer las cosas.*” (Bernasconi, 2008:29)

consiguiente, proveer adiestramiento cultural y profesional a la élite burguesa, imprimiéndole a la vez, un particular sello intelectual: promover la unidad y estabilidad política del Estado. (...) La Universidad colonial preparaba a los servidores de la Iglesia; la republicana debía dar ‘idoneidad’ a los funcionarios del Estado’. (Tünnermann Bernheim, 2006:133-134).

Para finales del siglo XIX e inicios del siglo XX este modelo en varios países del continente empezó a tener tensiones internas a varios niveles que fueron los catalizadores para el surgimiento de un nuevo paradigma, el de la universidad latinoamericana. Las universidades decimonónicas mantuvieron intactas las características de las estructuras sociales que emergieron de las revoluciones independentistas, no ampliaron la base social de las matrículas de estudiantes siendo fundamentalmente elitistas y, por tanto, socialmente representativas de las clases acomodadas. Se estructuraban a partir de facultades orientadas a formaciones profesionalistas, académicamente aisladas entre sí, donde no se desarrollaban las ciencias de corte teórico privilegiándose las aplicaciones profesionales más inmediatas. El modelo de universidad latinoamericana inspirado en el napoleónico generó un conjunto de profesionales necesarios para el abordaje de cuestiones sociales más urgentes y de necesaria solución. *“A ellos correspondió completar la organización de las nuevas repúblicas y promover su progreso. Pero aun estos profesionales, cuyo número y calidad jamás correspondió a las necesidades generales de la sociedad, fueron por defecto de formación, profesionistas, quizás hábiles, más no universitarios en el sentido completo de la palabra.”* (Tünnermann Bernheim, 2006:133).

Con todo ello, el modelo de la universidad latinoamericana se constituyó en realidad histórico-social a partir de la década de 1920 como consecuencia de las movilizaciones principalmente estudiantiles que derivaron en la Reforma Universitaria de Córdoba en 1918. El ejemplo de Córdoba se expandió a los países latinoamericanos donde, con matices⁵⁷, se adoptaron reformas que internalizaron con mayor o menor profundidad algunos de los lineamientos más relevantes del Manifiesto Liminar de la Reforma Universitaria publicado en *La Gaceta Universitaria* del 21 de junio de 1918⁵⁸. En buena medida esta expansión de los ideales de la Reforma se favorecía de la existencia por ese entonces en AL de una acotada cantidad de universidades públicas nacionales (que no superaban las cincuenta) relativamente homogéneas en sus características principales

57 Un par de ejemplos de ello es la recepción heterogénea de la Reforma en lo relativo, por un lado, a la organización del gobierno de las universidades en países como México, Chile, Brasil y Colombia, tal cual lo analiza en su texto Múnera Ruiz (2011) y, por otro, en cuanto a la autonomía universitaria en Centroamérica (Cazali Ávila, 1977).

58 *“El proceso de la agitación universitaria en la Argentina, el Uruguay, Chile, Perú, etc. Acusa el mismo origen y el mismo impulso. La chispa de la agitación es casi siempre un incidente secundario; pero por la fuerza que la propaga y la dirige viene de ese estado de ánimo, de esa corriente de ideas que se designa —no sin riesgo de equívoco— con el nombre de “nuevo espíritu”. Por esto, el anhelo de la Reforma se presenta, con idénticos caracteres, en todas las universidades latinoamericanas.”* (Mariátegui, 1928; en Sader, Aboites & Gentili, 2008:205)

(Arocena y Sutz, 2021). Entendiendo que, tal cual lo señala Bernasconi (2008), *“a model of the university can be defined as a culturally embedded idea of the essence, role, and mode of organization of the university and of its relationship to the state and to society at large, which exerts a normative influence over those who are in a position to shape such a role, organization, and relationships. A model may exist even if no university can be found that corresponds neatly to it, as long as the effort continues to be made by “university people” to shape reality into the form defined by the idea of the university and as long as even partial success in this endeavor helps sustain the model of the university in the minds of those who can shape it.”*⁵⁹ (Bernasconi, 2008:29).

En estas ideas reformistas destacaban entre otras propuestas sustanciales las de: (1) la autonomía universitaria en un sentido amplio, lo que incluía aspectos políticos, docentes, administrativos y económicos, además de una autarquía financiera con relación al Estado y sus órganos gubernamentales; (2) la elección democrática de las autoridades por parte de la comunidad de la propia universidad; (3) la libertad de cátedra entendida como el derecho de los docentes a seleccionar sus fuentes pedagógicas sin imposición; (4) la libre asistencia estudiantil; (5) la gratuidad de la enseñanza de manera de favorecer la democratización del ingreso; (6) el desarrollo de la extensión universitaria también como función sustantiva al igual que la enseñanza e investigación; (7) la difusión cultural y, (8) un fortalecimiento de la proyección social de la universidad directamente relacionada con los problemas nacionales y latinoamericanos, lo que incluía asimismo una reorientación de la propia formación universitaria acorde con las demandas de la sociedad.

Sin embargo, otras transformaciones propuestas no tuvieron el calado inicialmente pretendido, fundamentalmente en asuntos relativos a: (1) el carácter elitista de los sistemas de educación superior que, en muchos de los países, siguieron siendo durante casi todo el siglo XX accesibles para relativamente pocos grupos sociales⁶⁰ pese al aumento registrado de las matrículas⁶¹; (2) al

59 [Traducción propia] *“un modelo de universidad puede definirse como una idea arraigada culturalmente de la esencia, el papel y el modo de organización de la universidad y de su relación con el estado y la sociedad en general, que ejerce una influencia normativa sobre aquellos que están en condiciones de dar forma a tal rol, organización y relaciones. Puede existir un modelo aunque no se encuentre una universidad que se corresponda claramente con él, mientras la “gente universitaria” continúe haciendo el esfuerzo de moldear la realidad en la forma definida por la idea de la universidad y mientras se mantengan incluso éxitos parciales en este esfuerzo ayuda a mantener el modelo de la universidad en la mente de quienes pueden darle forma.”* (Bernasconi, 2008:29)

60 Según datos presentados por Arocena y Sutz (2000), *“al promediar los 90: (i) el modelo de acceso a la educación superior era todavía de élite en México, Paraguay, Guatemala, Brasil, Nicaragua y Honduras; (ii) dicho modelo era de masas en Venezuela, Uruguay, Costa Rica, Perú, Panamá, Chile, Bolivia, Ecuador, El Salvador, Colombia, Cuba y República Dominicana; en este conjunto, sólo los seis países anotados en primer término presentaban una tasa superior al 25%; (iii) sólo Argentina ejemplificaba en AL el modelo llamado de acceso universal a la educación superior.”* Arocena y Sutz (2000:85).

61 A modo de ejemplo para entender el crecimiento de las matrículas y el aún grado elitista en el acceso a la educación universitaria, a modo comparado si tenemos en cuenta el exitoso caso de inclusión que alcanzó sobre el final de siglo valores de acceso universal en educación superior como es el argentino, las estadísticas disponibles dan cuenta del punto de partida en cuanto a la cantidad total de estudiantes matriculados en las universidades nacionales en las

énfasis profesionalista de las instituciones educativas universitarias y el escaso desarrollo no solo de disciplinas científicas teóricas sino una insuficiente enseñanza práctica; (3) el fracaso de una reorganización académica que suprimiese las rigideces de una orgánica académica fundamentalmente sobre la base de una idea de federación de facultades y que a su vez, a la interna de las mismas, limitase la influencia predominante de las cátedras como forma de estructuración académica; (4) a la organización tubular de la enseñanza de las profesiones, con escasa movilidad horizontal, con currículos extremadamente rígidos, una limitada vinculación con el resto de los integrantes de los sistemas educativos nacionales y, (5) una débil carrera docente dadas las generalizadas bajas cargas horarias de estos cuerpos que focalizaba el trabajo sustancialmente en la *transmisión del conocimiento* por vía de las actividades de enseñanza en detrimento de la *generación de conocimiento original* cimentado en la investigación⁶².

De forma específica sobre las estructuras de gobierno y la gobernanza, desde una perspectiva comparada y aun reconociendo diversidades estructurales entre los sistemas universitarios públicos, es posible identificar para el general de los casos una forma de gobierno predominante en las universidades de AL: la de “*base colegiada amplia*” (Atairo y Camou, 2011; Atairo y Luques, 2017). Esta se caracteriza, entre otros elementos, (1) en primer lugar, desde una perspectiva de actores políticos, por la elección universal como mecanismo principal de selección de las autoridades universitarias, lo que supone la intermediación de un proceso electivo (directo o indirecto⁶³) en el cual los candidatos deben contar no solo con ciertos requisitos académicos preestablecidos en los estatutos, sino que también comparativamente con un mayor grado de apoyo explícito de los diferentes actores estamentales de la comunidad universitaria (profesores, estudiantes y egresados). (2) Desde una mirada funcional, por la asignación de funciones de gobierno en los diferentes niveles de la estructura universitaria en órganos de integración colegiados que cuentan tanto con prerrogativas ejecutivas como legislativas y en órganos de integración unipersonal a los cuales se les asignan tareas vinculadas a la instrumentación de las decisiones tomadas por los primeros, además de otras tareas referidas a la administración y representación

primeras dos décadas del siglo XX: Universidad de Buenos Aires: 1.942 (1906), 4.730 (1910), 6.308 (1915) y 7.769 (1919); Universidad de Córdoba: 425 (1906), 543 (1911), 868 (1914) y 1.337 (1919); Universidad de La Plata (nacionalizada en 1905/1906): 1.090 (1912) y 1.324 (1919). Datos sobre alumnos matriculados por año, según universidad. (Veiga, 2001).

62 Para un abordaje más profundo sobre estos tópicos ver, entre otros, Arocena & Sutz, 2017 y 2021; Azevedo, Braggio, & Mendes Catani, 2018; Correa, 2018; López Fernández et al, 2022; Marsiske Schulte, 2004; Múnera Ruiz, 2011; Pittelli & Hermo, 2011; Sader, Aboites & Gentili eds., 2008; Tünnermann Bernheim, 2008.

63 Los procesos de selección de autoridades de tipo directos son aquellos en los que los integrantes del *demos* universitario eligen directamente, sin intermediaciones, sus propias autoridades. Pero en la mayoría de los casos la selección de autoridades se producen a través de procesos de selección indirectos, donde el órgano colegiado consultivo de la unidad académica acciona en dicha instancia como colegio electoral, intermediando entre los componentes individuales del *demos* universitarios y la elección de la autoridad correspondiente. Estos tipos de órganos colegiados de gobierno de las unidades académicas reciben diversas denominaciones, tales como Congresos, Asambleas, Claustros, Consejos Académicos, entre otros.

institucional. (3) En tercer lugar, desde una perspectiva de distribución del poder, por el ejercicio de tomas de decisiones bajo la lógica de un sistema plural de poder que permite aglutinar, atender y procesar múltiples demandas de los diferentes colectivos universitarios de manera de que este funcione, por un lado, como mecanismo que fomente la participación en los procesos decisorios y, por otro, como elemento que aumente los grados de *engagement* de los diversos actores participantes al momento de la implementación de dichas resoluciones, sobre todo en aquellos temas o cuestiones particularmente complejos o conflictivos. (4) Desde el punto de vista del conjunto institucional, los MCC generalmente denominados Consejos Superiores (CS), tradicionalmente se integraron con representantes de los estamentos o claustros universitarios⁶⁴ y representantes de las principales unidades académicas sobre las que se estructuraban cada una de estas (facultades, institutos, escuelas, entre otros), aunque ello no necesariamente implicase que tuvieran una misma proporcionalidad en dicha integración. Aun así, su conformación combina democráticamente diversas fuentes de representatividades en múltiples niveles para las tomas de decisión: una pluralidad de representación estamental y de representación disciplinar. Los segundos tipos de órganos, de integración unipersonal, a nivel general de la universidad denominados Rector y Decano en el ámbito de cada una de las unidades académicas principales, son en la amplia mayoría de los casos “*académicos elegidos por los miembros de los cuerpos colegiados de diferente jerarquía por lo que su autoridad emana de espacios de representación múltiple*” (Atairo & Luques, 2017:5).

En el caso del Rector tradicionalmente se elegía de manera indirecta como *primus inter pares*⁶⁵, donde en el CS llegaban a tener solo la prerrogativa del voto en casos de empate y no existía la posibilidad de reelección más allá de un período de rectorado, asumiendo como uno de sus roles principales el actuar en representación de la universidad frente a organismos externos. En palabras de Erregurena (2021), en este diseño institucional “*los rectores y otros líderes institucionales sirven primordialmente como catalizadores o facilitadores de un proceso en curso. Ellos no mandan, sino que negocian. Ellos no planifican comprensivamente, sino que tratan de aplicar soluciones preexistentes a los problemas. Las decisiones no se toman, sino que suceden.*” (Erregurena, 2021:2). Así, la particular forma del diseño del gobierno universitario en el modelo de universidad latinoamericana propicia un tipo de gobernanza fragmentada en múltiples niveles y con múltiples actores, donde los rectores tienen necesariamente que desarrollar un perfil negociador tanto para la aprobación de temas sustantivos como para la generación de complejos acuerdos. Estos equilibrios

64 Los CSs tienen un importante componente corporativo, ya que los claustros o estamentos que componen estos órganos de gobierno de la universidad son representantes directos del conjunto de profesores, de estudiantes y de los egresados de la institución, no existiendo la posibilidad de una participación o acceso a estos puestos a título personal o individual en tanto profesor, estudiante o egresado de la misma.

65 De manera análoga a la figura del Primer Ministro en los sistemas de gobierno parlamentarios.

potencialmente inestables se presentan antes mismo de la elección para su acceso al cargo y generalmente se trasladan al ejercicio mismo del mandato (generándose así tanto acuerdos electorales como acuerdos de gobierno). *“Siempre su elección implicará una compleja red de acuerdos y equilibrios que se trasladarán posteriormente a la gestión y el trabajo en los distintos ámbitos colegiados. Para sortear exitosamente un proceso electoral los candidatos deben mostrar y ejercer habilidades y fortalezas propias de un agente con capital político y competencias para la negociación”* (Erregurena, 2021:10).

Todos estos elementos estructurales y *“regulaciones sobre los órganos de gobierno universitario, su composición, funciones, atribuciones y forma de designación de sus integrantes ha respondido, históricamente, a dos regímenes diferentes: a) el determinado por la Ley, cuando las normas especificaban estos aspectos y reducían de esta forma el margen de definición en los estatutos (...) y b) el régimen establecido en el propio estatuto, cuando no se fijó pauta legal alguna”*. (Nosiglia, Mulle & Fuksman, 2020:81).

Esta compleja estructura política se sostenía sobre la base de un modelo organizativo de gestión de tipo burocrático administrativo que, tal cual sucediera en otras áreas del Estado, con el devenir del siglo y el aumento sostenido de la complejidad organizacional de las universidades (según una multiplicidad de diagnósticos) comenzó a mostrar falta de flexibilidad y adecuación a las nuevas realidades propias de su especificidad⁶⁶. Las universidades dividían y diferenciaban claramente las esferas político-académicas de las administrativas-burocráticas. Así, la organización administrativa en las universidades de AL, sustancialmente orientada a la ejecución e implementación de las resoluciones provenientes de los órganos académicos, se caracterizaba idealmente por una administración altamente normatizada, *“centralizada, jerárquicamente escalonada, diferenciada según funciones y tareas definidas que están a cargo de operadores expertos y especializados, dotada de reglas procedurales de operación que son consideradas eficaces para determinadas clases de problemas o situaciones, con rendimientos y efectos calculables, programables y susceptibles de evaluación y corrección”* (Aguilar Villanueva, 1988:11).

En lo formal como en lo material la gestión de las universidades quedaba en manos de los académicos y la administración de corte burocrático recaía sobre funcionarios de carrera, donde, tanto sus posiciones como su tipo de relacionamiento con los primeros quedaban definidas por reglas impersonales escritas en una serie de normativas (leyes, estatutos, ordenanzas, reglamentos, entre otros) las que delineaban jerarquías, derechos y deberes según la posición de cada funcionario en la estructura administrativa. Sin embargo, con respecto al modelo burocrático administrativo,

⁶⁶ Martínez Nogueira (2000) en particular destaca el *“carácter específico asociado a su multifuncionalidad, a la multidisciplinariedad de sus actividades y a la simultaneidad de su inserción en distintas arenas de acción social (políticas, culturales, mercados, etc.)”* (Martínez Nogueira, 2000:31).

entre los casos eran muy evidentes las diferencias, alcances u homogeneidad en el funcionamiento (sea bajo una mirada interna por UPN dentro de un país o sistémica según un criterio de agregación de estas universidades por país). Al igual que en otros organismos públicos del Estado, la realidad en la región presentaba características que desvirtuaban el modelo teórico, en particular en cuestiones como por ejemplo: una gestión de recursos humanos segmentada, procedimientos y resoluciones más azarosas que procedimentales relacionados con el nivel de autonomía, coordinación poco efectiva entre dependencias, un personal seleccionado por mecanismos no siempre vinculados a los criterios de mérito o concurso, debilidad en la estructura administrativa en cantidad y competencias técnicas del personal, inequidades en las remuneraciones no solo con respecto al sector privado sino que también al resto del sistema público⁶⁷, entre otras.

3.3. Lineamientos de la Nueva Gestión Pública (NGP).

Como sucediera antes en buena parte de Europa o Estados Unidos a raíz de la crisis del modelo de Estado de Bienestar, sobre finales de la década de los 80 y principios de los 90 en AL, el modelo de administración pública tradicional de corte weberiano, hasta entonces predominante, comenzó fuertemente a ser cuestionado por nuevos preceptos de gestión pública, reconocidos bajo el modelo de “Nueva Gestión Pública” (también conocida como NPM, por sus siglas en inglés) fuertemente impulsado, aunque no exclusivamente, por organismos internacionales de crédito. Durante estos años, diversas acciones gubernamentales tendientes a la “modernización” de la Gestión Pública se hicieron efectivas en muchos ámbitos y sectores de los Estados nacionales, las cuales implicaban la sustitución del modelo imperante de Gestión Pública Tradicional (GPT) caracterizado “*por el principio de legalidad y el establecimiento de una administración burocrática encaminada a la consecución de la eficiencia y la racionalidad en la resolución de procedimientos*” (Pérez et al, 2011: 130-131) por este modelo de NGP, el cual en uno de sus aspectos constitutivos, “*se centra en la introducción de las técnicas y procedimientos de gestión del sector privado en la administración pública, importando la orientación al output (resultado) y al ciudadano como cliente*” (Pérez et al, 2011: 131).

En su origen, la implementación de los componentes de la NPM eran funcionales a los ideales de un modelo económico de corte neoliberal impulsado por esos mismos años, caracterizado por la liberalización de las economías nacionales como respuesta a un contexto de crisis de deuda externa, inflación y déficit presupuestal, con el objetivo de minimizar el rol del Estado en las diversas áreas

⁶⁷ Este último elemento no es exclusivo de los funcionarios administrativos, sino que es una característica general de todo el personal universitario, incluidos los docentes o profesores.

de la actividad económica y social, “*construidas en torno a las ideas de competitividad, elección del usuario, transparencia y una estrecha concentración en estructuras de incentivos*” (Hood, 2011:50-52), permitiendo así un mayor control presupuestal de los servicios públicos aumentando la participación y competencia dentro del sector privado en la generación y provisión de los mismos. Esto incluyó “*privatizar las operaciones gubernamentales y a desregular las actividades de las empresas privadas*” (Aucoin, 1996:493), de manera de despolitizar la prestación de servicios públicos y despojar al Estado de sus monopolios.

Su justificación de implementación estuvo asociada a la idea de mejorar la provisión de diferentes servicios públicos hasta ese entonces, en muchos casos, en manos de los Estados nacionales (Hood, 2011). Así, las políticas públicas más que administrarse debían gestionarse, en el sentido de que “*administrar significa seguir las instrucciones, mientras que gestionar significa conseguir resultados*” (Hughes, 1996:105). Conceptos como gestión, gerenciamiento, resultados, modernización, competencia, eficiencia o descentralización, entre otros, comenzaron por esos años a instalarse en las discusiones e intercambios sobre Reformas del Estado. Todos estos elementos propuestos como “*instrumentos para resolver las ‘enfermedades de la gestión’ en muchos contextos diferentes y en distintas organizaciones, campos de política, niveles de gobierno y países*” (Hood, 2011:55), Estas ideas, pretendidamente globales, aparentemente neutras ideológicamente y difundidas como pasibles de ser aplicadas en cualquier país, fueron tomadas por los actores políticos latinoamericanos como “*fuentes de inspiración*” o, en términos de Newmark (2002), “*paradigmas inspiradores*” en lo relativo a los fundamentos y orientaciones de las estrategias, diseños e implementación de las reformas estructurales. Al decir de Hood (2011), “*es una de las tendencias internacionales más destacadas en la administración pública*” (Hood, 2011:48). Por tanto, claramente existió un proceso de transferencia a nivel internacional de estas tendencias propuestas en el marco de la NGP como herramientas para sustanciar la necesidad de cambios relevantes en el ámbito nacional o local, en muchos casos readaptadas a la situación de cada uno de los países (en términos de profundización y avance según las condiciones de partida) para posteriormente, una vez aplicadas las reformas, tomarlas como propias e internalizarlas⁶⁸ en el conjunto del sistema o sector de la Administración en las que se implementaron. Esto a pesar de que empíricamente “*en muchas áreas las reformas han sido erráticas, con marchas y contramarchas, [dificultando] la formación de un proceso integrado y coherente de modernización*” (Ramos & Milanesi 2016:243).

68 De manera similar a lo que Steiner-khamsi (2011) identificaba para las reformas de las políticas educativas durante esos años: “*la externalización (fase 1), la recontextualización (fase 2) y la internalización (fase 3)*” (Steiner-khamsi, 2011: 250).

Con todo, tal como señalan Ramos y Milanesi (2017), para AL *“it is possible to identify a set of structural dimensions that, although with different features and graduations, have constituted the ground on which the models of public management and their successive (and numerous) efforts of administrative reforms at the regional level were registered”* (Ramos & Milanesi 2017:1).

En concreto, si bien existe un debate académico entre quienes sostienen que este conjunto de ideas conforman un nuevo modelo teórico de la administración pública (Barzelay, 1992) y quienes asumen que más que una teoría es un conjunto de herramientas y cualidades técnicas a ser aplicadas (Hood, 1995; Arellano, 2002), en la NPM puede identificarse esencialmente la combinación de dos *“paradigmas inspiradores”* complementarios entre sí y que se refuerzan unos con otros (Hood, 2011, Aucoin, 1996):

(1) paradigma gerencial de tipo empresarial en el sector público *“predominante sobre la especialización técnica, que requiere alto poder discrecional para obtener resultados (...) y es central e indispensable para un mejor desempeño organizacional, a través del desarrollo de culturas apropiadas (...) y la medición activa y ajuste de resultados organizacionales”* (Hood, 2011:52) por lo cual se deben *“reforzar las capacidades de los gestores para actuar, para clarificar sus misiones y objetivos, y para ser responsables tanto ante sus clientes/usuarios como ante sus subordinados”* (Aucoin, 1996:500-501) orientando su desempeño más que a los procedimientos hacia los resultados (outputs);

(2) paradigma gubernamental fundado en las teorías de la Elección Pública en el sentido de que *“los burócratas tienen la capacidad de perseguir sus propios intereses (o sus propias percepciones de lo que es el interés público) en sus relaciones con los representantes electos, quienes, en el mejor de los casos, poseen sólo unas capacidades mínimas para dirigir a los burócratas”* (Aucoin, 1996:494-495), por lo cual se debe reforzar el poder de las autoridades ejecutivas frente a la burocracia y *“modificar las relaciones de responsabilidad frente a los líderes políticos y frente a los ciudadanos, puesto que los gestores pasarían a ser responsables según los resultados”* (Hughes, 1996:114-115).

Siguiendo lo planteado por Aucoin (1996), del gerencialismo destacan las políticas orientadas a la desconcentración del poder burocrático como principio fundamental de los programas de reformas de la Administración Pública a través de tres componentes sustantivos: (1) descentralización, (2) desregulación y (3) delegación. Con la descentralización se *“pone el énfasis en la necesidad de que los gestores tomen la iniciativa para conseguir que se realicen las cosas y que se obtengan resultados”* (Aucoin, 1996:501) separando claramente la provisión material de los servicios públicos con respecto al ámbito encargado de la definición de objetivos y del control de estos resultados obtenidos. La desregulación supone *“que los gerentes operativos deben tener*

autoridad sobre los recursos y el personal para sus misiones” (Aucoin, 1996:502), es decir, debe de existir una flexibilización de los mecanismos de acción de los gestores que incluye flexibilizar los mecanismos de contratación del personal, a fin de que el organismo desarrolle capacidades de adaptación y dinámica con relación a las necesidades del sector del Estado en el que interviene. En tercer lugar, a través de la delegación se propone que las unidades estatales *“persigan misiones claramente definidas y coherentes [establecidas por el] ejecutivo corporativo [y] despojarse de todo aquello que no sean los objetivos esenciales en la implementación de las misiones*” (Aucoin, 1996:503).

Por su parte, del paradigma gubernamental destaca también tres componentes que tienden a dotar a las autoridades ejecutivas mayores grados de poder frente al aparato burocrático estatal con relación al anterior modelo tradicional que se busca sustituir: (1) centralización, (2) coordinación y (3) control. Con la centralización *“se pretende reforzar los poderes de las autoridades ejecutivas*” (Aucoin, 1996:498) manteniendo el control directo de las acciones y propiciando ser en toda su medida *“gestores de sus organizaciones*” (Aucoin, 1996:498). Tendencialmente se han apoyado en dos aspectos relevantes: el refuerzo de las atribuciones del órgano unipersonal de dirección (Presidente, Primer Ministro, etc.) frente a otros integrantes de órganos ejecutivos (Ministros, Secretarios, etc.) y en *“potenciar la capacidad de control de los ministros sobre sus burocracias departamentales*” (Aucoin, 1996:498). La coordinación supone el desarrollo de un conjunto de prácticas que permitan mayor coordinación vertical entre el entramado burocrático y los niveles ejecutivos dentro de la organización. Finalmente, el control refiere a la capacidad efectiva de controlar a las burocracias por parte de la autoridad ejecutiva representativa a través de cambios en el sistema de gestión de recursos humanos, lo que en la práctica se ha traducido en el aumento de cargos de particular confianza dentro de la estructura pública (flexibilizando el sistema de carrera mediante contratos) o bien en la promoción de funcionarios *“de carrera”* pero con confianza política partidaria (ascensos menos rígidos), principalmente en los niveles altos y medios de la Administración. Como complemento *“se han producido también iniciativas destinadas a reducir el tamaño global de las burocracias gubernamentales. (...) [Iniciativas] asociadas con programas de privatización de algunos servicios, con la desregulación de otros o con la contratación de actividades diversas al sector privado o a otros niveles de la administración. Todas estas iniciativas tienen la ventaja de disminuir la necesidad de funcionarios, o al menos, de empleados públicos”*. (Aucoin, 1996:500)

Todos estos elementos que definen en buena medida las principales características y raíces teóricas del NPM, que como se mencionara anteriormente se aplicaron a muchos sectores del

Estado (y posteriormente revisadas de manera crítica⁶⁹), incluyeron también al ámbito universitario público nacional el cual no estuvo ajeno a varias transformaciones de gestión pública que serán abordados a continuación.

3.4. Elementos característicos de la Nueva Gestión Pública en las reformas de las Universidades Públicas Nacionales (UPN).

Las UPN son organizaciones complejas que involucran muchos elementos interrelacionados entre sí, que las definen y las diferencian de otras organizaciones del Estado, por lo que en muchos casos conviven diferentes lógicas de gestión académica-administrativas, identificándose más bien tendencias en las orientaciones de los cambios procesados. Las universidades no han sido ajenas a otros procesos de reforma en el Estado, donde, como lo señala Pérez et al (2011) *“la implementación de nuevas tendencias en gestión pública no supone una ruptura total con las anteriores”* (Pérez et al, 2011:146)

Dentro de estas características se pueden incluir su estructura dinámica multidimensional que involucra aspectos académicos, administrativos y políticos universitarios con misiones y objetivos generalmente amplios y variados y, en muchos casos, ambiguos, lo cual ciertamente dificulta la evaluación de los impactos directos de las decisiones que de ella emergen. Son instituciones gobernadas a nivel central por órganos colegiados (generalmente denominados en AL como Consejos Superiores), tradicionalmente conformados (aunque con diferentes pesos relativos) por la tríada de estamentos de docentes, estudiantes y egresados y por los Decanos o Directores de las unidades académicas que las componen, si bien también existe un órgano unipersonal ejecutivo denominado Rector⁷⁰ que también forma parte de dicho órgano colegiado. Este diseño institucional propicia un sistema de poder plural en el cual se reflejan los diversos intereses de estos colectivos universitarios no sin que existan, por un lado, internamente tensiones, conflictos y problemas de gobernabilidad y, por otro, desafíos externos a la autonomía universitaria que se manifiestan por ejemplo, en normativas nacionales, relacionamiento con entidades de gobierno, sectores empresariales o movimientos sociales y fuentes o mecanismos de financiamiento, entre otras posibles. Asimismo, sus funciones principales son la enseñanza, investigación y extensión o relacionamiento con el medio social, aunque más recientemente (y producto de estas

69 En particular los análisis vinculados al denominado Post New Public Management (PNPM) o Neoweberianismo, por ejemplo. (Pérez et al, 2011; Christensen y Laegreid, 2007, Ramos y Milanese, 2016).

70 Este formato de gobierno se reproduce también en sus principales unidades académicas que la componen, generalmente bajo un modelo de organización académica por facultades, a través de los órganos Consejo y Decano. Estas unidades académicas son las responsables de las carreras que agrupan y funcionan con una administración independiente dentro de las universidades.

transformaciones) se ha agregado la función de gestión universitaria como tareas también relevantes en las universidades (CONEAU, 2000; Claverie, 2013; Marquina, 2020a; Sthioul, González, Rifo y Torralbo, 2018).

Ciertamente, como consecuencia también del aumento de la complejidad sistémica de los contextos institucionales universitarios, los cambios producidos en las últimas décadas han supuesto tensiones mayores tanto al modelo colegiado de gobierno como, también fundamentalmente, al modelo burocrático administrativo de las universidades. La introducción de nuevas tareas de gestión académicas y administrativas, implican nuevas experticias, conjunto de herramientas y perfiles de dirección, por las que de forma gradual fueron pasando a ser desarrolladas por un nuevo tipo de funcionario no electo por la comunidad universitaria, que acceden al cargo ya sea por designación misma de la autoridad ejecutiva superior, por contratación específica o por incorporación a la estructura funcional permanente a través de medios competitivos entre aspirantes. Además, estos agentes están particularmente orientados a dar respuestas con base a resultados de eficiencia, eficacia y calidad académica y son designados para cumplir con esta serie de nuevos roles técnicos-académicos, gerenciales-administrativos y eventualmente también políticos (dada su incorporación a órganos colegiados de conducción universitaria).

Este nuevo tipo de actores son nombrados por las universidades públicas como Asistentes Académicos, Secretarios, Pro-rectores, Directores Generales, Vice Rectores, entre otros según su lugar en el organigrama de la institución⁷¹, aunque en la amplia mayoría de los casos radican particularmente en el ámbito central de las universidades, es decir, dependientes del Rector (y nombrados por este como personal de confianza, no en todos los casos con un aval expreso del MCC) y funcionan como responsables de la ejecución de las políticas sectoriales centrales definidas en los órganos superiores, normalmente referidas a las funciones de investigación, de enseñanza y de extensión. A estas generalmente también se suman otras, como las áreas de gestión administrativa, gestión financiera, evaluación y acreditación, de relaciones internacionales, de vinculación tecnológica, bienestar universitario o educación a distancia, entre otras posibles.

El desempeño de los responsables de estas áreas de gestión altamente especializadas no se centra en la valoración única del desarrollo de tareas rutinarias y reguladas, sino fundamentalmente, en el modo en que se desarrollan las funciones netamente de dirección o alta gerencia que apuntan principalmente a la consecución de resultados cuantificables a través de la evaluación de indicadores concretos para cada una de estas áreas (en muchos casos exigidos por Agencias estatales de Evaluación y/o Acreditación), promoviendo mayores grados de *accountability*

71 A modo de evitar confusiones, en adelante serán referidos como Secretarios. En todos los casos siempre estaremos hablando de cargos no electos, aunque en la heterogeneidad de los casos compartan la misma denominación con cargos en los que para acceder al mismo deben mediar mecanismos electivos dentro de la comunidad universitaria.

vertical y control de la calidad de las políticas implantadas. Los “logros” de las universidades pasan a medirse, por ejemplo, por indicadores tales como el número de graduados en cada nivel (pregrado, grado, posgrado), mediciones de productividad e impacto de la investigación científica generada (a través de, por ejemplo, citas en publicaciones de revistas convencionales indexadas) o la comercialización de los resultados de estas investigaciones (por ejemplo, el número de patentes), entre otros similares. Además, mantienen una estrecha articulación con otros órganos, sean de gobierno universitario, de espacios específicos académicos (comisiones de carreras, comisiones de renovación de cargos docentes, etc.), de corte sindical (como miembros representantes de la universidad en negociaciones gremiales), con referentes del sector privado o bien con organismos estatales (Ministerios, Agencias, por ejemplo).

Tabla 8. Cambios tendenciales señalados en Brunner (2009) de inspiración en el modelo de la Nueva Gestión Pública para las universidades públicas nacionales, según los componentes teóricos de sus dos paradigmas planteados en Aucoin (1996).

Paradigmas inspiradores	Cambios en las Universidades Públicas Nacionales inspiradas en el modelo de la Nueva Gestión Pública (NPM)
Paradigma Gerencial	
Descentralización	<i>Adopción de nuevas estructuras de decisión</i> a través de la creación de dependencias centrales de gestión académica especializadas, como Secretarías, Prorektorados, Direcciones, que ejecutan políticas definidas en los Máximos Cuerpos Colegiados, con la finalidad también de <i>promover la accountability, la evaluación y el control de calidad</i> de las políticas centrales sectoriales.
Desregulación	Se evidencian procesos de cambios normativos internos de gran porte (como lo son las modificaciones o aprobación de nuevos estatutos generales, entre otras de menor orden) que sustituyen regulaciones anteriormente vigentes de procedimientos altamente detallados por directivas de tipo marco, flexibles, “menos burocráticas”, que incluye aspectos relativos a la relación laboral de los funcionarios docentes y no docentes que integran la universidad. Entre la batería de elementos se destacan: la posibilidad de contrataciones a término, por proyectos, interinatos, etc.
Delegación	La <i>reingeniería de la gestión financiera</i> de las universidades pasa a ser un objetivo esencial en la implementación de las misiones de las universidades, por lo que muchas de las acciones implementadas buscan ser explícitamente coherentes con dicha misión (creciente rol en la prestación de servicios a empresas, cobro de aranceles estudiantiles, fondos de investigación concursables, entre otros ejemplos).
Paradigma Gubernamental	
Centralización	<i>Reforzamiento de los cargos ejecutivos superiores de las universidades</i> , en

	particular las potestades de los Rectores. Existe un debilitamiento del tradicional concepto de universidad como “federación de Facultades” en favor de una centralización de las principales políticas de la universidad con el objetivo de dotarlas de mayor coherencia y homogeneidad entre sus componentes.
Coordinación	<i>Cambios en el organismo de más alta dirección, los boards o juntas directivas</i> integrando directamente a los Secretarios (en muchos casos con voz y voto) a estos órganos de gobierno con el fundamento de aumentar los grados de coordinación entre la definición de las políticas universitarias centrales y los responsables de ponerlas en funcionamiento.
Control	Los responsables de nuevas áreas especializadas de gestión académicas son nombrados directamente o a propuesta privativa del Rector como personal de confianza (formando parte del “equipo rectoral”) aunque generalmente también sea necesario para sus nombramientos una aprobación expresa por parte del Máximo Cuerpo Colegiado.

Fuente: Elaboración propia con base a los aspectos teóricos esgrimidos en Aucoin (1996) y las tendencias señaladas por Brunner (2009).

Todos estos elementos responden a los componentes de los paradigmas inspiradores de la NGP que planteaba Aucoin (1996): descentralización, desregulación, delegación; asociados al paradigma gerencial y centralización, coordinación y control asociados al paradigma gubernamental, que aquí se resumen en la Tabla 8.

Como se mencionara, una de las consecuencias del fortalecimiento de las estructuras ejecutivas de las universidades (o en palabras de Clark [1998:5], un proceso de “*strengthened steering core*”⁷²) ha supuesto la modificación de las propias estructuras centrales de gobierno, lo que Brunner (2009) señala como una tendencia de reformas de las últimas décadas como “*cambios en el organismo de más alta dirección, los boards o juntas directivas*” (Brunner, 2009:83). En un rediseño institucional que modificó los pesos relativos de los colectivos académicos-disciplinares y estamentales integrantes de estos órganos colegiados y que implicó en algunos casos hasta la reducción del número de integrantes que tradicionalmente tenían y que se reflejaban formalmente en las leyes orgánicas o estatutos generales modificados⁷³. Claramente, uno de los indicadores de este fenómeno es la inclusión formal de estos funcionarios de dirección sectorial o de alta dirección en los MCC, órganos ejecutivos colegiados. Esto, dado que son funcionarios designados, evidencia concomitantemente un aumento de la influencia y centralidad de la propia figura del Rector (órgano ejecutivo unipersonal) en el proceso de toma de decisiones relevantes dentro de la universidad. Sobre la base de un cambio hacia el nuevo modelo, las expectativas sobre el rol, implicación y responsabilidad en la gestión institucional se ve reforzada, lo que supone que quien ocupe el cargo

⁷² [Traducción propia] “*núcleo de dirección reforzado*” (Clark, 1998:5)

⁷³ También han existido modificaciones en los Órganos Colegiados Superiores tendientes a incluir a nuevas figuras universitarias vinculadas a la dirección de nuevas estructuras académicas descentralizadas territorialmente, siendo más bien la tendencia a incluirlos en la medida en que sean cargos de tipo electivos más que de designación o de confianza. (Salvat, 2023)

tenga un perfil, no sólo reputación personal y académica, sino también habilidades directivas y de liderazgo institucional, lo cual entre otras cosas implica, la capacidad de conformar equipos cohesionados y orientados a objetivos. A diferencia del Rector “*primus inter pares*” del modelo tradicional, hay una clara tendencia a fortalecer el papel del Rector como directivo, responsable de tomar decisiones estratégicas y programáticas en la universidad, en un papel más del tipo de Rector-gerente con mayores poderes organizativos. Como López Zárate (2013) advierte en la actualidad los Rectores son percibidos (en especial por el sector académico) como “*gestores y gerentes, en políticos más que académicos*” (López Zárate, 2013:834).

Estos cambios en las relaciones de poder en el espacio universitario se justificaron como ineludibles y necesarios para dotar a los órganos superiores de gobierno de mayor grado de dinamismo en la resolución de los procesos de toma de decisión ante el contexto sistémico complejo en el que se desarrollan sus actividades⁷⁴. En este sentido, Clark (1998) lo resume de manera particularmente clara: “[las universidades] *need to be quicker, more flexible, and especially more focused in reaction to expanding and changing demands. They need a more organized way to refashion their programmatic capabilities. A strengthened steering core becomes a necessity*” (Clark, 1998:5)⁷⁵.

En la literatura, no solo anglosajona, las referencias a las universidades latinoamericanas ciertamente señalan una coincidente valoración: los cambios en el gobierno y en la gobernabilidad han supuesto cambios en el tradicional modelo colegiado y se direccionan hacia reformas de corte gerencialistas. Las diferencias se encuentran en el grado, convergencia y profundidad de las medidas con relación a otros casos paradigmáticos o referentes, como así también con respecto a las conceptualizaciones más de corte teóricas.

3.5. El modelo de universidad emprendedora y capitalismo académico en las Universidades Públicas Nacionales en AL.

En un contexto de internacionalización de los impulsos reformistas a nivel global, algunos autores han evidenciado que las universidades están desarrollando efectivamente nuevas formas de gestión tanto académica como administrativa de inspiración común que transforman de manera

74 En otros casos la estrategia de rediseño institucional del gobierno universitario se concretó a través de la creación de nuevos órganos ejecutivos con delegación de atribuciones del Consejo Central en las áreas de competencia directa de dichos Secretarios, como son los Consejos sectoriales, en los que estos generalmente los presiden o bien la integran con voz y voto.

75 [Traducción propia] Las universidades “*deben ser más dinámicas, más flexibles y, sobre todo, más centradas en reaccionar ante las demandas crecientes y cambiantes. Necesitan una forma más organizada de remodelar sus capacidades programáticas. Un núcleo de dirección reforzado se convierte en una necesidad*” (Clark, 1998:5).

convergente a los sistemas de gestión y gobiernos universitarios en el general de los casos, lo que se conoce en la literatura como “*isomorfismo institucional*” (Mora Ruiz, 2001). Otros, como Moreno Arellano (2017) para México o Bleiklie y Kogan (2007) si bien no desconocen estos fenómenos, matizan que “*the research has demonstrated that being affected by common external forces pushing all systems in the same direction does not necessarily mean that they are becoming more similar to one another. National distinctive features still exert a heavy influence on the formulation of current reform policies*” (Bleiklie y Kogan, 2007:486-487)⁷⁶.

En términos amplios, las nuevas condiciones del entorno institucional, en particular las relativas al Estado y sus diversos organismos, han hecho cambiar la relación entre los gobiernos y las universidades. “*The state plays a significant role in the determination of the system’s strategic objectives, thus limiting universities’ autonomy. The state evaluates the use of public resources and the extent to which objectives are achieved. The results obtained by the institutions are therefore subjected to evaluation and control processes*” (Agasisti y Catalano, 2006:249)⁷⁷. En particular, la implementación de mecanismos de aseguramiento de la calidad (auditoría, inspección, indicadores de desempeño y evaluación, entre otros) ha abierto a las universidades públicas a un escrutinio político y social cada vez mayor de manera que existe una demanda (real o autopercebida) de legitimación y justificación para la rendición de cuentas (*accountability*) a los ciudadanos sobre las asignaciones del erario público (Krotsch, Camou & Prati, 2007).

En cualquier caso, en el contexto de las reformas universitarias el pasaje de un modelo de GPT a uno de inspiración NGP ha sido un elemento muy relevante en el contexto global de las mismas, pero claramente no el único. Las tensiones que han evidenciado las reformas han incidido hasta sobre las concepciones tradicionales del sistema de gobierno y, en algunos entornos institucionales, sobre el modelo y, por consiguiente, sobre la misión y fines mismos de las universidades. En consonancia con esta afirmación se ha señalado recientemente que las reformas a nivel sistémico se orientan hacia “*el tránsito desde una concepción ideal de la universidad latinoamericana como dedicada a la formación de las élites de la sociedad, a unos sistemas nacionales masivos, de heterogénea composición, que atienden demandas de información, conocimiento, habilidades y certificaciones para el mercado de empleos y la movilidad social. A lo largo de este proceso la propia idea de universidad muda, desde la universidad comprometida con la transformación de la*

76 [Traducción propia] “*La investigación ha demostrado que verse afectado por fuerzas externas comunes que empujan a todos los sistemas en la misma dirección no significa necesariamente que se estén volviendo más similares entre sí. Las características distintivas nacionales aún ejercen una fuerte influencia en la formulación de las políticas de reforma actuales*” (Bleiklie y Kogan, 2007:486-487)

77 [Traducción propia] “*El Estado juega un papel importante en la determinación de los objetivos estratégicos del sistema, limitando así la autonomía de las universidades. El estado evalúa el uso de los recursos públicos y la medida en que se logran los objetivos. Los resultados obtenidos por las instituciones son, por tanto, objeto de procesos de evaluación y control.*” (Agasisti y Catalano, 2006:249)

sociedad a la universidad como institución que forma capital humano” (Labraña & Brunner, 2022:138).

Así, como se mencionara anteriormente, varias de las reformas inspiradas en políticas similares aplicadas a nivel global en un conjunto importante de países tan variados como los angloparlantes, europeos, asiáticos y africanos se empezaron a implementar también en países de AL. Lo que al decir de Pollit (2011) conjugan un conjunto variado dentro de la *“canasta de productos”* para la modernización de la gestión pública. Referencias al capitalismo académico (Slaughter y Leslie, 1997) y a la universidad emprendedora (Clark, 1998 y 2004) han sido en los últimos años crecientemente señaladas como las *“ideas inspiradoras”* de las reformas y transformaciones más relevantes implementadas en países del continente en diversas áreas y componentes de las universidades⁷⁸. Aunque, generalmente desde una perspectiva descriptiva de los fenómenos en la que *“se le utiliza primordialmente con propósitos de cuestionamiento, para interrogar críticamente tendencias globales de cambio de la educación superior y políticas en curso en este sector, que amenazarían con transformar y podrían arruinar la esencia de la universidad”* (Brunner, Labraña, Ganga Contreras y Rodríguez Ponce, 2019a:7)⁷⁹.

Sobre el capitalismo académico, si bien en la literatura no hay un consenso sobre una definición unívoca, la noción da cuenta de las actividades desarrolladas por las universidades que se vinculan estrechamente a los mercados. *“Trata de los comportamientos de mercado y de tipo de mercado de las universidades y sus profesores, tales como competencia por dinero proveniente de diferentes fuentes, colaboración universidad-industria, inversión en spin-offs, aranceles y tasas pagados por los estudiantes y otras actividades dirigidas a generar recursos. (...) Algunos años después, los fundadores de la teoría adoptaron una visión más amplia, definiendo al AC en relación con circuitos de conocimiento, redes de actores, organismos intersticiales y capacidades expandidas de gestión de las universidades públicas al servicio de su integración en la nueva economía”* (Brunner, Labraña, Ganga Contreras y Rodríguez Ponce, 2019a:2). Las acciones de las universidades bajo esta óptica se desarrollan sobre la base de un nuevo o nuevos mercados de ES⁸⁰, en la que su conformación está impulsada o fomentada por el propio Estado y que funcionan como principal mecanismo de coordinación entre agentes públicos y privados siendo regidas por procesos propios

78 Con relación a las ideas de capitalismo académico y universidad emprendedora, son ejemplo de esto en Argentina trabajos como el de Walker (2021), en Chile el de Labraña & Brunner (2021) en Perú el de Maguiña & Dore (2022) o en México el artículo de Ornelas Delgado (2009).

79 Un buen ejemplo de este tipo de visiones críticas son los textos de Canaza-Choque (2022); Ornelas Delgado (2009), Gutiérrez (2018) o Saldaña (2008).

80 Brunner, Pedraja-Rejas & Labraña Vargas (2020) toman de Ordorika y Loyd (2015) la identificación inicial de una variedad de mercados relevantes que involucran a la ES: *“el de instituciones proveedoras; el de estudiantes; el de personal académico, directivo y gerencial; el de recursos; y el mercado de prestigios”* y agregan como también sustantivo el mercado de técnicos superiores y profesionales (Brunner, Pedraja-Rejas & Labraña Vargas, 2020:28).

de competencia capitalista⁸¹. En este contexto, en un plano teórico, las universidades idealmente actúan como agentes económicos libres en el mercado de bienes y servicios (incluso a escala global). Sin embargo, incluso en un plano de funcionamiento ideal⁸², varios autores señalan aspectos no necesariamente positivos entre los que destacan, por un lado, la generación de una serie de incentivos para el establecimiento de una “*subordinación de la lógica académica a una racionalización guiada por el mercado en todas las actividades que se realizan en las universidades*” (Pineda, 2022:110) y, por otro, supone un riesgo concreto asociado tanto para el desarrollo de un abordaje heterogéneo de las temáticas de investigación (en particular en áreas de baja demanda y/o rentabilidad) como también para el fortalecimiento de la investigación básica (Fernández, 2009). Esta situación origina correlativamente, a nivel interno de las universidades, por un lado, nuevos formatos vinculares entre las universidades y los sectores académicos y, por otro, diferencias de estatus en los propios estamentos docentes⁸³. Así, la idea de capitalismo académico tiene un componente externo a las universidades (cómo estas se relacionan con el entorno institucional) y otra vertiente identificada con aspectos internos que dan cuenta de la transformación propia de la institución (adopción de nuevos valores, comportamientos académicos y cambios en la gestión y gobierno, entre los más destacados)⁸⁴.

También de manera sucinta, relacionado con lo anterior, el modelo de las universidades emprendedoras plantea un cambio del paradigma organizacional más flexible que institucionaliza un régimen capitalista de conocimiento y aprendizaje. De manera radical se diversifican, reorientan y redimensionan los sentidos y las funciones sustanciales de enseñanza, investigación y extensión en una interacción preferente con sectores económicos y productivos (públicos y privados, no solo nacionales) los cuales les demandan resultados tecnológicos y de servicios (generalmente mercantiles, aunque no necesariamente) como resultado de las actividades intelectuales que estas desarrollan en los amplios campos en los que actúan (desde lo educativo, las asistencias técnicas o

81 Tales como por ejemplo los procesos de *mercaderización* (el rol preponderante de los mercados), *privatización* (tanto de la provisión como de la financiación), *mercantilización* (ES como un bien privado), *comercialización* (provisión de servicios y productos) y *financiarización* (relación con los mercados financieros) destacados en Brunner, Pedraja-Rejas & Labraña Vargas (2020).

82 Por ejemplo, Jessop (2017b) sostiene que la realidad marca que “*that academic capitalism is not confined to capitalistically rational forms but includes political forms that distort capitalist principles for personal, institutional, or political gain*” (Jessop, 2017b:5). Agasisti & Catalano (2006) por su parte resaltan que la tendencia es más bien a la existencia de variadas formas de cuasi-mercados y no de mercados tal cuales son propuestos por la teoría (Agasisti & Catalano, 2006:255).

83 En este sentido, Pineda (2022) resalta desde una perspectiva crítica sobre estas prácticas que “*la creación o crecimiento de la proporción de puestos inestables se ha institucionalizado*” (Pineda, 2022:126), así como “*las universidades influenciadas únicamente bajo lineamientos de capitalismo académico concentran el poder en una minoría de académicos que controlan las condiciones de trabajo de la mayoría de los investigadores y docentes que realizan gran parte del trabajo en las universidades*” (Pineda, 2022:127).

84 Ver Brunner, Pedraja-Rejas y Labraña, 2020; Brunner, Labraña, Ganga y Rodríguez-Ponce, 2019a; Pineda, 2022; Slaughter y Leslie, 1997; Slaughter y Rhoades, 2004.

transferencia de tecnologías, entre otros)⁸⁵. Las universidades pasan a fomentar internamente un nuevo conjunto de valores, creencias y aptitudes compartidas entre sus miembros⁸⁶ como estrategia para desarrollar ventajas competitivas con relación a otras y pugnar por una diversidad de “clientes” (empresas, Estado, organizaciones). Incluso, como se han identificado en Chile, las UPN pasaron a ser “*instituciones públicas con metas de rentabilidad económica que compiten con otras netamente empresariales*” (Lolas, 2006:43). De esta manera obtiene recursos financieros adicionales de fuentes no tradicionales para el desarrollo de las funciones de enseñanza e investigación como forma de “*adaptación al entorno*” y de compensación por las pérdidas ocasionadas por los recortes o estancamiento de las asignaciones presupuestales de parte de los gobiernos nacionales. En definitiva como resultado de las reformas desde el Estado, “*universities have been asked ‘to do more with less’, develop a favorable market position, and ‘produce’ attractive graduates as well as research results*”⁸⁷ (Sporn, 2007:142).⁸⁸

3.6. “*Third Space*”: roles y funciones emergentes que involucran nuevos cargos, estructuras, perfiles e identidades.

En 2008 Celia Whitchurch publica el que significó uno de los trabajos académicos más influyentes de los últimos años sobre las estructuras profesionales de las instituciones de educación superior, en particular de las universidades. En este se presenta y sienta las bases del concepto de “*Third Space*”, definido inicialmente de manera generalista como el espacio institucional de las IES establecido entre los sectores administrativos y académicos tradicionales e integrado por un personal que cuenta con características diferentes a las conocidas anteriormente dentro de la estructura institucional universitaria derivando en nuevas formas de gestión y liderazgo (Whitchurch, 2012). Esta perspectiva advierte no solo de un proceso de diversificación de tareas

85 En un esquema sistémico, al menos dos aproximaciones analíticas pueden tenerse en cuenta para examinar la orientación de las actividades de las universidades vinculadas a las necesidades de las empresas y del Estado: (1) A través del modelo de “*Triple Hélice*” (Etzkowitz y Leydesdorff, 2000) donde cada actor cumple con roles específicos para el impulso del desarrollo económico en un país, en la que resulta clave la instrumentación de un tipo de relación eficiente, flexible y dinámica que permita generar resultados innovadores tangibles, lo cual implica una “*simetría entre las hélices*” no necesariamente evidente en la realidad de los casos latinoamericanos (Sutz, 2002). (2) Por medio del modelo “*Triángulo de Sábato*” donde desde una perspectiva desarrollista es el Estado el que dirige, identifica e intermedia entre las universidades y las empresas con capacidad de estimular desarrollos técnicos-científicos que permitan potenciar la inserción de la ciencia y tecnología en el desarrollo de un país (Sábato y Botana, 1968).

86 Una “*integrated entrepreneurial culture*” en palabras de Clark (1998:7-8).

87 [Traducción propia] “*a las universidades se les ha pedido ‘hacer más con menos’, desarrollar una posición favorable en el mercado y ‘producir’ graduados atractivos, así como resultados de investigación*” (Sporn, 2007:142).

88 Ver Brunner & Uribe, 2007; Etzkowitz et al, 2000; Clark, 1998, 2004; Gibb, Haskins & Robertson, 2009; Jessop, 2017; Maguiña & Dore, 2022; Mora Ruiz, 2001; Sporn, 2007; Tarapuez et al, 2012.

que redundan en mayores niveles de complejidad institucional a un tipo de instituciones ya de por sí definidas como complejas, como son las universidades, sino que también plantea la implementación de una serie de transformaciones institucionales especialmente dinámicas que en el corto plazo no necesariamente quedan registrados en los diferentes organigramas. A partir de este mojón, se desarrolla un vasto campo analítico que involucra una multiplicidad de aspectos centrados en este ámbito de conformación relativamente reciente en las últimas décadas, en el cual las universidades también desarrollan acciones y actividades de diversos órdenes. Con independencia de los espacios de gobierno que define una esfera política, esta visión se postula como superadora de la identificación histórica binaria entre un sector puramente académico y otro de corte administrativo, este último entendido “*como un servicio de apoyo para el cuerpo académico, ofrecido por personal sin preparación especializada. Es decir, había un límite claro entre lo que se consideraba ‘de la administración’ y ‘de la actividad académica’*”. (Scharager & Rodríguez, 2019:257).

En esta nueva perspectiva, las funciones, las tareas, los roles emergentes, las identidades y las formas de relacionamiento entre la plantilla universitaria son relevantes para la identificación de estas áreas institucionales cada vez más amplias y que además cuentan con una dotación cada vez más numerosa de personal profesional, incluso con relativa independencia de las estructuras organizativas formales. Esto provoca en las universidades la existencia de entornos institucionales ya no claramente divididos y fácilmente reconocibles, sino más bien ciertamente imprecisos, ambiguos, fronterizos y hasta conflictivos entre unos y otros (en particular entre el sector académico y este nuevo “*Third Space*”⁸⁹, dado que el administrativo es comparativamente más rígido en la medida de que sigue patrones procedimentales ajustados a la Administración). Más aún, tal como Veles, Graham & Ovaska (2023) recientemente señalan: “*institutional spaces and boundaries, as well as professional identities, are profoundly contextual and constructed, enacted and interpreted in multiple ways*”⁹⁰ (Veles, Graham & Ovaska, 2023:137).

En la medida de que esto sucede, siguiendo a Whitchurch (2013), las estructuras componentes del *Third Space* en las universidades pueden clasificarse en *integradas* (“*integrate*”), *semi-autónomas* (“*semi-autonomous*”) o *independientes* (“*independent*”). Las *integradas* se caracterizan por (1) desarrollar tareas vinculadas a la implementación de políticas de la universidad cercanas a las actividades académicas (desde un abordaje que conjuga lo profesional y también lo académico), (2) contar con un reconocimiento, integración e identidad institucional propia dentro de la orgánica

89 Con relación a ello, Szekeres (2011) planteaba que: “*There is still an uneasy relationship between academic and professional staff and there are still a number of professional staff who see their work as being ‘invisible’ in the university*” (Szekeres, 2011:688).

90 [Traducción propia] “*los espacios y fronteras institucionales, así como las identidades profesionales, son profundamente contextuales y se construyen, promulgan e interpretan de múltiples maneras*” (Veles, Graham & Ovaska, 2023:137).

formal universitaria (estatuto, reglamentos, etc.) lo que los establece como una estructura más de la institución, no sujeta a los cambios de gobierno universitario y con presupuesto permanente para el desarrollo de sus tareas y (3) ofrecer mayores posibilidades a quienes las integran de desarrollar una carrera dentro de la misma dada su incorporación a la estructura funcional de la universidad. Las *semi-autónomas* aunque mantienen un reconocimiento institucional de las actividades en las áreas en las que intervienen, no en todos los casos se ven integradas a la disciplina de los organigramas de las universidades, lo que no necesariamente tiene una connotación negativa para estas IES ni para quienes desempeñan actividades en estos ámbitos, por ejemplo en términos de flexibilidad laboral (arreglos laborales de tipo contrato) y acceso a fuentes de financiamiento externo (en particular fondos estatales concursables). Por último, las *independientes*, en cuanto a su arreglo institucional no tienen un reconocimiento explícito en las orgánicas. Son estructuras generalmente paralelas a otras similares existentes que dependen para su existencia del respaldo, designación o voluntad de las autoridades universitarias gobernantes o bien ámbitos creados específicamente para el desarrollo de alguna actividad puntual a término (frecuentemente vinculada a la ejecución de proyectos financiados por instituciones externas), por lo cual son espacios más bien volátiles e inestables en el tiempo si se las compara con las anteriores descritas.

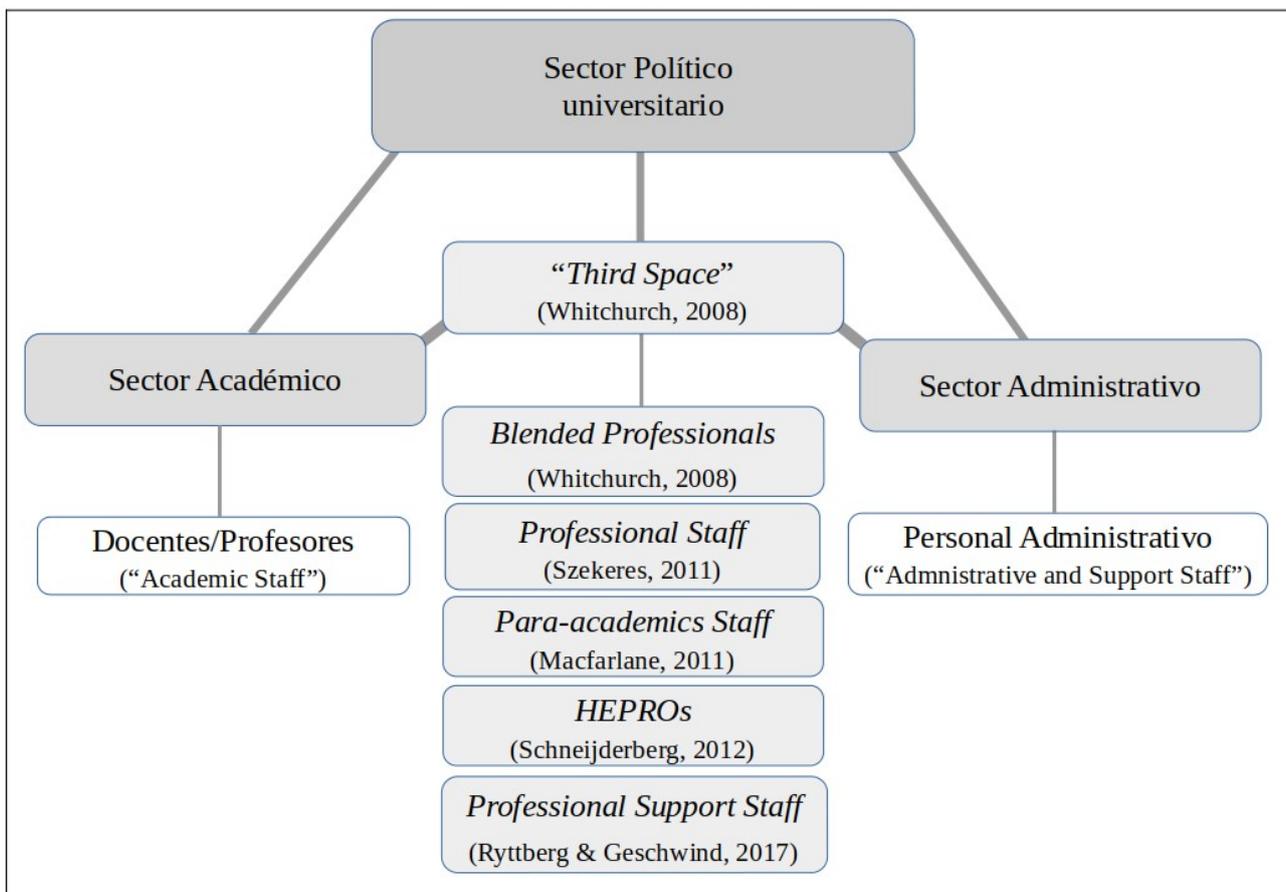
En términos generales, puede decirse que más allá de las características que adoptan estos tres tipos, todos ellos se justifican (tanto para la interna universitaria como para el exterior) sustancialmente como un entorno novedoso de políticas, dinámico y complejo, donde las tareas y las acciones bajo quienes desempeñan estos roles y funciones tienen, comparativamente, altos niveles de autonomía y flexibilidad con relación a la estructura tradicional. Esto le permite idealmente ser una esfera de actividad de experimentación institucional para el diseño, implementación, monitoreo y evaluación de políticas universitarias en general con una conformación (en el mejor de los casos) de equipos profesionales de múltiples disciplinas los que no necesariamente provienen de la propia institución universitaria, conformándose así en actores relevantes de las políticas universitarias (de Jong, 2024; Obeide, 2020; Sthioul, González, Rifo y Torralbo, 2018; Whitchurch, 2015; Zahir, 2010).

Estas áreas de gestión académica especializadas asumen la responsabilidad dentro de las universidades de tareas vinculadas a nuevas funciones, entre las que destacan las de *“generar las instancias institucionales para producir, almacenar y distribuir información desde y hacia todas las áreas de la universidad con el fin de dotar de evidencia a los tomadores de decisiones, proceso en el que debe resaltar la figura de liderazgo de la rectoría. Así como también, funciones de coordinación y de aseguramiento de la coherencia interna por medio del perfeccionamiento de planes de desarrollo institucional, los que se han vuelto esenciales para direccionar*

estratégicamente las áreas y acciones de la universidad.” (Sthioul, González, Rifo y Torralbo, 2018:15).

Whitchurch (2010) también identifica dos tipos de profesionales calificados y especializados que integran las estructuras del *Third Space* a los que se les delegaron muchas de estas nuevas funciones en las universidades, por un lado están los que denomina “turistas” (“*tourists*”): personal que ocupan puestos y desempeñan roles temporales o a término para el desarrollo de actividades puntuales o específicas y que utilizan como aprendizaje profesional como medida provisional mientras esperan el trabajo académico “adecuado”. Por otro lado, los que identifica como “residentes permanentes” (“*permanent residents*”): aquellos que desarrollan tareas en nuevos espacios institucionales en los cuales crean un sentido de pertenencia y que a diferencia de los “turistas” asumen como prioritario para su desarrollo profesional la posibilidad de hacer carrera en estas estructuras universitarias.

Figura 2. Esquema de las categorías analíticas que describen los colectivos integrantes de los sectores político, académico, administrativo y “*tercer espacio*” en las universidades.



Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, tal como se muestra en la figura 2, en la literatura se evidencia un uso variable de nomenclatura que más que identificar diferencias profundas o conceptualizaciones diversas, suman matices a un mismo concepto general. Categorías analíticas como “*Blended professional*” (Whitchurch, 2008), “*Professional staff*” (Szekeres, 2011), “*Para-academics*” (Macfarlane, 2011), “*HEPROs*” (Schneijderberg, 2012) o “*Professional Support Staff*” (Ryttberg & Geschwind, 2017) son las mayormente extendidas y aceptadas para identificar de manera general a este nuevo tipo de personal de educación superior o universitario, con independencia de las casuísticas propias de los sistemas o instituciones sobre los que se basan estos trabajos. Asimismo, en abordajes recientes se han identificado algunas de las características comunes más relevantes de este tipo de personal que integra este denominado *Third Space*: (1) sus actividades se enfocan en tareas de asesoramiento, coordinación o supervisión de políticas y aunque también puedan desarrollar tareas de investigación y creación de conocimiento, no suelen tener a cargo responsabilidades en las actividades de enseñanza directa; (2) mayoritariamente están formados en niveles de educación superior de grado y, fundamentalmente, de posgrado; (3) generalmente poseen una serie de conocimientos y experticias fuertemente especializadas en las áreas en los que se integran con un perfil preeminente técnico/político; (4) sus acciones y actividades se desarrollan con considerable autonomía y libertad con relación a las estructuras académicas y a las de soporte administrativo, percibiéndose como agentes intermediarios entre los niveles superiores de conducción y los núcleos académicos que desarrollan tareas en los distintos servicios universitarios; (5) rinden cuentas de sus acciones y resultados casi exclusivamente a las autoridades y órganos centrales; y (6) dado que no necesariamente ocupan un cargo permanente mantienen, desarrollan y profundizan el acceso tanto a redes académicas como profesionales, ya sean internas como externas a la institución. El primero claramente los distingue del personal académico y los restantes en particular del personal administrativo⁹¹.

En los países de América Latina, teniendo como escenario el curso de los procesos de reformas estructurales de las universidades que buscan atender una serie de demandas emergentes producto también de los diversos cambios contextuales acontecidos en la región, el desarrollo académico en estas temáticas es aún inicial, heterogéneo y más de tipo exploratorio centrado en algunas sistemas de ES o en alguna UPN de un país en particular, fundados varios de ellos en las percepciones de estos “nuevos funcionarios profesionales”, como son algunos artículos circunscriptos a unos pocos

91 de Jong, 2024; Kehm, 2015a y 2015b; Ryttberg, 2020; Ryttberg & Geschwind, 2017; Schneijderberg, 2017; Whitchurch, 2013.

países (como los referidos a Argentina⁹², Brasil⁹³, Chile⁹⁴, Colombia⁹⁵, México⁹⁶ o Perú⁹⁷). Sin embargo, siendo aún hoy numéricamente pocos los estudios específicos sobre las nuevas estructuras universitarias y los roles emergentes desarrollados por este nuevo tipo de personal universitario en las UPN de América Latina y a pesar del diferencial de desarrollo teórico sobre este fenómeno en particular con relación a los países anglosajones y europeos, en nuestro continente se evidencian una serie de coincidencias con lo observado en otros procesos en países centrales que ameritan un abordaje más profundo de las tendencias presentes en los países latinoamericanos.

En conformidad con esto, trabajos recientes efectivamente identifican una serie de actores y personal universitario que asumen, al igual que en las universidades de países centrales, también roles no tradicionales en un número cada vez más amplios de áreas y en diversos niveles de la estructura institucional, tales como vicerrectorías, secretarías, direcciones, jefaturas, unidades, entre otras (Labraña, Henríquez Aravena & Gómez Poblete, 2024; Marquina, 2020a; Marquina et al, 2024; Nosiglia & Fuksman, 2021; Rifo & Torralbo, 2023; Scharager, 2017; Sthioul, González, Rifo y Torralbo, 2018; Suasnábar, 2002). En este sentido, si bien Marquina (2020a) hace referencia a las UPN de Argentina, su apreciación puede entenderse como similar a una buena parte de las universidades de los sistemas públicos latinoamericanos: *“Las nueva funciones se ejercen desde diferentes áreas, ya existentes o nuevas. El impacto en las estructuras organizacionales de la emergencia de estas funciones probablemente dependa del tipo de institución. De la información obtenida surge que en las instituciones más antiguas y de mayor tamaño estas funciones se desarrollan en las viejas estructuras existentes, con pocos ajustes, por ejemplo, de denominación incluyendo la referencia la nueva tarea. Por el contrario, en las instituciones más nuevas se crean áreas dedicadas a esos temas, ya sean Secretarías, Subsecretarías, Coordinaciones o Direcciones.”* (Marquina, 2020a:92).

Estas estructuras son vistas como un marco operativo de políticas universitarias *“diseñado dentro de reglas de competitividad, que incorpora procedimientos y herramientas del mundo privado”* (Sthioul, González, Rifo y Torralbo, 2018:16) aunque, no siempre de manera armónica y ajena a dificultades. También manteniendo y reconociendo elementos de la cultura académica y valores institucionales propios de cada UPN o sistema público fuertemente arraigadas en el

92 David (2019); Herbón & Quinteros Vivas (2015); Marquina et al (2024); Marquina (2020); Marquina y Polzella (2015); Nosiglia y Fuksman (2021); Obeide (2020).

93 Schwartzman (2022); Furlan da Costa & Gulart (2018).

94 Cáceres (2007); Fernández Darraz (2009); Labraña, Henríquez Aravena & Gómez Poblete (2024); Labraña, Puyol, Bernasconi & Varela (2023); Rifo & Torralbo (2023); Salazar, Rifo & Leihy (2022); Scharager y Rodríguez (2019); Sthioul, González, Rifo & Torralbo (2018).

95 Bedoya-Dorado, Murillos-Vargas & González-Campo (2020); Caballero Lozada & Nieto Gómez (2015); Cabrales Salazar (2018); Chaverra, Arango & Alzate (2019); Rodríguez & Bernal (2019).

96 Acosta Silva, A. (2009); Moreno Arellano (2017).

97 Bendezú, Huayán, & Saldaña (2023); Maguiña & Dore (2022); Morán Cusi (2022).

conjunto de la comunidad universitaria en el devenir de los años, en particular en aquellas universidades de larga data que destacan por su tamaño y por su complejidad.

Así, en las UPN se evidencia en la actualidad la presencia de este tipo de personal profesional en, por ejemplo, las relativamente recientes áreas de gestión altamente especializadas (más o menos formalizadas) como pueden ser aquellas que cumplen con tareas tan diversas como: (1) evaluación y acreditación, (2) educación a distancia, (3) tecnologías de la información, (4) sistemas de información para la gestión, (5) unidades de planificación y financiamiento, (6) relaciones internacionales, (7) vinculación tecnológica, (8) inclusión y bienestar universitario o (9) implementación y gestión de programas especiales, entre otras varias.

Tal como se advierte, *“hay casos, en ciertas áreas, en los que estos expertos ocupan cargos de conducción política, muy profesionalizados, que incluso permanecen tras el paso de las diferentes gestiones”* (Marquina, 2020a:93). En sistemas universitarios como el chileno este tipo de profesionales universitarios tienen un peso relativo de mayor relevancia en comparación a otros países de América Latina, incluso planteando la consideración por parte de algunos autores hasta como un cuarto estamento universitario: *“Estas unidades profesionales, especializadas en la gestión universitaria, se han convertido en un cuarto estamento que ha permitido a las universidades estatales dar respuesta rápida a la tendencia de una nueva gestión pública”* (Sthiou, González, Rifo y Torralbo, 2018:16).

No obstante esta situación en Chile, al menos para el caso de las UPN Argentinas (pero no solo), se reconoce también, que este nuevo sector se caracteriza como incipiente, no generalizado⁹⁸ y que *“no se trata por el momento de un nuevo sector formal, claramente diferenciado (...) en el sentido de que tales roles no se integran en una configuración propia de cargos, perfiles e identidades”* (Obeide, 2020:110).

Concomitantemente, aún reconociendo los cambios señalados, también se ha identificado en las UPN de América Latina que estas nuevas tareas de gestión académica también han sido o son asumidas por el cuerpo académico (o al menos por una parte de ellos) como una carga extra de trabajo a las tradicionalmente identificadas a este particular sector (enseñanza, investigación y extensión) y hasta por las cuales también se los evalúa en su desempeño académico en el marco de la aplicación de modelos de evaluación de la calidad de la docencia universitaria (sean tanto internos como externos a las universidades). Para el caso argentino por ejemplo, por un lado se identifica que las nuevas funciones *“se ejercen tanto desde cargos docentes con asignación de*

⁹⁸ En este sentido Marquina (2020a) sostiene: *“No ha sido posible hasta el momento encontrar regularidades ni por área ni por tipo de institución, aunque en este último aspecto encontramos más cargos no docentes de alto rango en las nuevas y pequeñas instituciones, y cargos docentes con asignación de tareas, o de autoridad política, en las universidades más grandes* (Marquina, 2020a:93)”

tareas al rol, como cargos no docentes de alta jerarquía, o bien cargos políticos, con rangos de coordinaciones, subsecretarías o similares” (Marquina, 2020a:93). Por otro, se menciona sobre la evaluación de la actividad docente que los criterios de estándares también *“son asociadas a cuestiones más relacionadas con la gestión académica: tipo de dirección, articulación entre espacios curriculares, seguimiento de estudiantes, etc.”* (Fernández Lamarra y Aiello, 2014:36).

4. Análisis empírico.

4.1. Composición de los Máximos Cuerpos Colegiados (MCC).

4.1.1. Una aproximación general a la composición de los Máximos Cuerpos Colegiados.

En una mirada amplia del conjunto de países de América Latina, por un lado, la observación empírica muestra que no existe un esquema uniforme u homogéneo del formato o estructura de los MCC de las UPN, sino más bien lo contrario, es destacada una marcada heterogeneidad en cuanto a los tipos de integrantes específicos que los componen, a las proporcionalidades con relación a la integración de sus miembros y en los tamaños de los propios órganos de gobierno universitario (Abello, 2015). Sin perjuicio de ello, donde la homogeneidad se evidencia en un número importante de casos es cuando el foco del análisis se centra en cada uno de los SUP por separado⁹⁹, como pueden ser los de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador o Paraguay. En cada uno de estos los sistemas universitarios son homogéneos dada la existencia de leyes nacionales de educación superior o de universidades que establecen *de facto* tanto el formato como la composición de los órganos de gobierno universitario. Por otro, la cantidad de miembros fluctúa de forma heterogénea entre los diversos MCC entre los países (desde menos de diez a una treintena), de la misma manera que las proporciones de cada uno de los grupos de integrantes que los componen (donde no todos tienen un mismo peso relativo), así como las condiciones de miembros primarios o secundarios.

Los MCC integran a una serie de miembros los cuales pueden ser clasificados, por un lado, como tradicionales y no tradicionales, según fuera lo planteado en el punto 4.2 del capítulo 4 sobre el modelo de universidad más extendido en AL hasta fines del siglo XX. A su vez, por otro lado, estos pueden dividirse en autoridades/integrantes de tipo unipersonales e integrantes de tipo corporativos dado que su participación es en representación de una serie de diversos colectivos, tanto internos como externos a la universidad. Tal como se muestra en la Tabla 7 en el modelo tradicional de universidad latinoamericana el MCC se integraba con autoridades unipersonales

⁹⁹ Excluyendo por obvias razones a los países con una sola UPN.

como el Rector o los Decanos o Directores de la estructuras académica principales de las universidades (siendo las más extendidas las Facultades, Institutos, Departamentos, Escuelas, Sedes) y por otros integrantes representantes de colectivos vinculados a la universidad de manera directa como es el caso de los estamentos de docentes/profesores, estudiantes y egresados/graduados, según las diferentes denominaciones comúnmente utilizadas en los países.

Tabla 9. Composición general de los MCC de la UPN en AL según miembros tradicionales y no tradicionales e integrantes de tipo unipersonales y corporativos.

Miembros Tradicionales		Miembros No Tradicionales	
Autoridades/Integrantes de tipo Unipersonales	Integrantes de tipo Corporativos ⁽¹⁾	Autoridades/Integrantes de tipo Unipersonales	Integrantes de tipo Corporativos
Rector	Docentes/Profesores	Vicerrector/es Secretario/s Director/es ⁽²⁾	Miembros del Personal No Docente o de apoyo administrativo de la Universidad
Decano o Director de la estructura académica principal ⁽³⁾	Estudiantes	Ministro, Secretario u otra autoridad de gobierno nacional, estadual/provincial o municipal ⁽⁴⁾	Representantes Sindicales ⁽⁵⁾
	Egresados/Graduados	Director/Responsable de estructuras académicas subalternas de la Universidad ⁽⁶⁾	Representantes de instituciones externas a la Universidad ⁽⁷⁾

(1) Tradicionalmente los representantes corporativos integrantes de los MCC son los considerados Estamentos de las universidades.

(2) Autoridad de estructura central especializada de gestión académica, quien puede ser electo o designado.

(3) Autoridad de la unidad organizativa predominante de la actividad académica de la universidad (Facultad, Instituto, Departamento, Escuela, Sede).

(4) En esta categoría también se incluyen los representantes o miembros designados por diversas autoridades de gobierno.

(5) Estos representantes forman parte del MCC en tanto y en cuanto pertenecen a un sindicato reconocido de alguno de los colectivos institucionalizados propios o a una organización sindical externa a la universidad.

(6) Estos casos refieren a un conjunto de autoridades y/o responsables de estructuras académicas subalternas o secundarias de las universidades, tales como, por un lado, directores o coordinadores de Departamentos, Institutos, Programas o Cursos que integran la unidad académica principal, y por otro, directores o coordinadores de estructuras pre-universitarias dependientes de las universidades.

(7) Dentro de esta categoría se incluye a los integrantes designados por organizaciones sociales de diversa naturaleza, tales como Asociaciones, Fundaciones, Consejos Asesores Regionales, Consejos de la Comunidad, Consejos Sociales, etc, así como también representantes de sectores productivos y/o empresariales.

Fuente: Elaboración propia.

4.1.2. La situación de los miembros tradicionales (unipersonales y corporativos).

En cuanto a la composición general de los MCC de la UPN el relevamiento de la normativa vigente en este aspecto advierte una serie de elementos de análisis relevantes en cuanto a la

situación de los miembros tradicionales y no tradicionales, sean de tipo unipersonal o corporativos. Sobre los primeros podemos destacar cuatro puntos que sobresalen, a saber:

(1) Un primer elemento en cuanto a la figura de Rector es que participa el MCC en casi la totalidad de las 315 universidades, ya sea como miembros primario o secundario, a excepción de dos universidades tal como acontece en la Universidad de la Defensa Nacional de Argentina y en la Universidad Autónoma Indígena Intercultural de Colombia, donde esta autoridad unipersonal ni siquiera participa de las sesiones del MCC:

(a) Universidad de la Defensa Nacional, Estatuto Orgánico Artículo 14: *“El Consejo de Dirección es el órgano superior de Gobierno de la UNDEF y está presidido por el Ministro de Defensa de la Nación, quien tomará las resoluciones con el asesoramiento de sus integrantes. Artículo 15: Son miembros del Consejo de Dirección, en calidad de vocales: a) el Rector de la UNDEF, b) los Secretarios del Ministerio de Defensa de la Nación, c) el Jefe del Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, d) los Jefes de Estados Mayores Generales del Ejército, de la Armada y de la Fuerza Aérea.”*

(b) Universidad Autónoma Indígena Intercultural, Estatuto Orgánico “Palabra Orientadora” Artículo 15. *“a) Consejo Político.- conformado por las Autoridades espirituales y mayores quienes desde su pensamiento de cada Pueblo, tienen la responsabilidad de acompañamiento y orientación espiritual para la toma de decisiones, las Autoridades Indígenas que hacen parte del Consejo Regional Indígena del Cauca- CRIC, la Consejería Mayor, las Asociaciones de Cabildos, los Coordinadores de Programas del CRIC, la coordinación colegiada del Programa de Educación Bilingüe e Intercultural, la coordinación colegiada de la Universidad Autónoma Indígena intercultural-UAHN del CRIC, la coordinación política de los consejos educativos zonales, la delegación de la asamblea estudiantes, los coordinadores de los procesos de formación, los coordinadores de los centros y escuelas de investigación de los territorios y otras instancias según la dinámica de los procesos de consolidación y avance que se vayan dando. Tiene la responsabilidad de direccionar, orientar y operativizar todo el funcionamiento orgánico de la Universidad en sus tres componentes político, pedagógico y administrativo”*.

En cuanto a la forma de acceso al cargo, las situaciones son variadas, por un lado, del total de universidades relevadas se constata que la forma mayoritaria de acceso es a través de mecanismos electivos con participación del conjunto de la comunidad universitaria (esto es en 171 casos, es decir el 54,3% del total), en otras 47 UPN las autoridades máximas unipersonales son designadas por órganos de gobierno colegiados de las propias universidades¹⁰⁰, en lo que pueden mediar

¹⁰⁰ Órganos denominados como Consejo Superior, Asamblea Plebiscitaria, Junta de Dirección Universitaria, Consejo de Dirección Universitario, Junta de Gobierno o Junta Directiva son algunos de estos ejemplos.

procesos de selección abiertos a la opinión de los integrantes del colectivo universitario. Un ejemplo de esto es Colombia donde los rectores son nombrados por el Consejo Superior Universitario (CSU) para lo cual se utilizan diferentes mecanismos electivos más o menos participativos dentro del conjunto de la comunidad universitaria para la designación del Rector, a saber: (1) Designación directa por parte del CSU, (2) Selección de ternas para la designación, (3) Postulación de candidatos por parte de los estamentos, (4) Consulta previa a los estamentos para elegir a los posibles candidatos, (5) Votación de los estamentos definitiva y vinculante con y sin ponderación, (6) Postulación de candidatos por parte del CSU y elección posterior por parte de los estamentos, y (7) Postulación de los candidatos por parte del Consejo Académico (Ver Ortiz Gaona, 2008).

Por otro lado, se presentan SUP en los que son nombrados por el Presidente de la República luego de que se procese algún tipo de mecanismo electivo previo en la universidad. Esto sucede en tanto en Brasil, donde los órganos colegiados superiores de gobierno universitario son responsables de la conformación de una terna de candidatos que debe ser sometida al Gobierno Federal para que el Presidente de la República nomine a uno de ellos como Rector según se establece en el artículo 16 de la aún vigente Ley N.º 5.540 de 1968¹⁰¹ y en Chile donde es el Presidente de la República quien nombra a los rectores de las UPN luego de un proceso electoral interno de la universidad. En el plano normativo, esta situación se sustenta a través de la Ley N.º 19.305 de 1994 en su artículo único establece que: *“El organismo colegiado superior de la universidad convocará, a elección de rector (...) El candidato a rector será elegido en votación directa y por mayoría absoluta de los votos válidamente emitidos”* y en la Ley N.º 21.094 de 2018 que en el Artículo 21 dispone que *“(…) El rector se elegirá de conformidad al procedimiento establecido en la ley N° 19.305. (...) Una vez electo, será nombrado por el Presidente de la República mediante decreto supremo expedido a través del Ministerio de Educación.”*

Tabla 10. Universidades Públicas Nacionales en las que las autoridades unipersonales superiores (Rectores) son designadas por autoridades externas a las mismas.

Universidad	País	Autoridad externa que designa	Normativa
Universidad de la Defensa Nacional	Argentina	Ministro de Defensa de la Nación	ESTATUTO. Artículo 21. El Rector y Vicerrector son designados por el Ministro de Defensa de la

101 Ley N.º 5.540 de 1968. *“Art. 16. A nomeação de Reitores e Vice-Reitores de universidades, e de Diretores e Vice-Diretores de unidades universitárias e de estabelecimentos isolados de ensino superior obedecerá ao seguinte: I - o Reitor e o Vice-Reitor de universidade federal serão nomeados pelo Presidente da República e escolhidos entre professores dos dois níveis mais elevados da carreira ou que possuam título de doutor; cujos nomes figurem em listas tripliques organizadas pelo respectivo colegiado máximo, ou outro colegiado que o englobe, instituído especificamente para este fim, sendo a votação uninominal; (...).”*

			Nación en su carácter de Presidente del Consejo de Dirección
Universidad de las Fuerzas Armadas	Ecuador	Jefe del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas	ESTATUTO. Artículo 47. El Rector será designado por el Jefe del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas de la terna de Oficiales que remita cada Fuerza a la que le corresponda ejercer el rectorado, que será en orden de precedencia de las Fuerzas (...)
Universidad Pedagógica Nacional	México	Secretario de Educación Pública	LEY ORGÁNICA. Artículo 11. El rector será nombrado y removido por el Secretario de Educación Pública.
Universidad Nacional Abierta y a Distancia	México	Presidente de la República	LEY ORGÁNICA. Artículo 6. La persona titular de la Rectoría es nombrada y removida por el titular del Poder Ejecutivo Federal, a propuesta de la persona titular de la Secretaría de Educación Pública.
Instituto Politécnico Nacional	México	Presidente de la República	LEY ORGÁNICA. Artículo 12.- El Director General será nombrado por el Presidente de la República; tendrá la representación legal del Instituto Politécnico Nacional (...).
Centro de Enseñanza Técnica Industrial	México	Presidente de la República a propuesta del Secretario de Educación Pública	LEY ORGÁNICA. Artículo 11. El Director General será designado por el Presidente de la República, o a indicación de éste a través del Secretario de Educación Pública (...).
Centro de Investigación y Docencia Económicas	México	Director General del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología	ESTATUTO. Artículo 30. (...) La propuesta del Grupo de Auscultación Externa será sometida a la consideración del Director General del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, quien, en su calidad de Coordinador Sectorial, designará y nombrará a uno de los candidatos como Director General de la Asociación.
Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba ^(*)	Perú	Ministro de Educación	LEY DE CREACIÓN. Artículo 18. La Comisión Organizadora (CO) es el órgano de gestión de la Universidad, es un colegiado de naturaleza temporal, constituido y designado por el Ministerio de Educación (MINEDU) (...)
Universidad Tecnológica	Uruguay	Presidente de la República en acuerdo con el Consejo de Ministros, previa venia de la Cámara de Senadores	LEY ORGÁNICA. Artículo 14. (...) A) El Rector, (...), será designado por el Presidente de la República en acuerdo con el Consejo de Ministros, previa venia de la Cámara de Senadores, otorgada sobre propuesta fundada, por un número de votos equivalentes a los tres quintos de sus componentes.

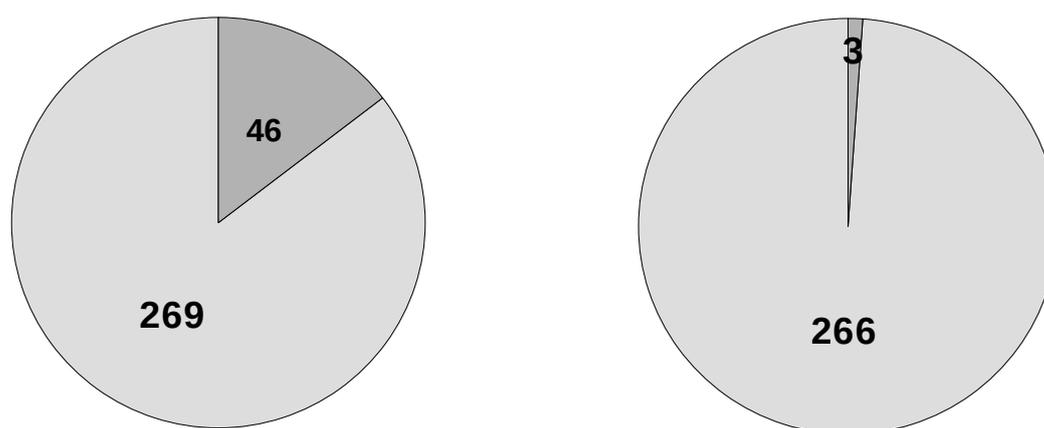
(*) En este caso es una situación transitoria, dada que a la fecha dirige y gestiona esta universidad una Comisión Organizadora (CO).

Fuente: Elaboración propia.

Por último, hay universidades donde sus rectores son designados por autoridades de ámbitos institucionales externos a la misma, fundamentalmente de carácter gubernamentales, sin que medien

mecanismos democráticos electivos previos a la resolución de nombramiento. Dentro de este reducido grupo se identifican nueve UPN, siendo una de ellas una situación transitoria en la medida de que a la fecha se dirige y gestiona por medio de una Comisión Organizadora (CO)¹⁰². Así, tal como se presenta en la Tabla 8, de estas nueve, cinco son UPN de México (Universidad Pedagógica Nacional, Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Instituto Politécnico Nacional, Centro de Enseñanza Técnica Industrial y el Centro de Investigación y Docencia Económicas) y las restantes de Argentina, Ecuador, Perú y Uruguay, a saber: Universidad de la Defensa Nacional, Universidad de las Fuerzas Armadas, Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba y la Universidad Tecnológica, respectivamente.

Figura 3. Participación y rol de las autoridades unipersonales de las Unidades Académicas principales (Decanos) en los MCC de las UPN de América Latina.



□ Participa en el MCC □ No Participa en el MCC □ Miembros Primarios □ Miembros Secundarios

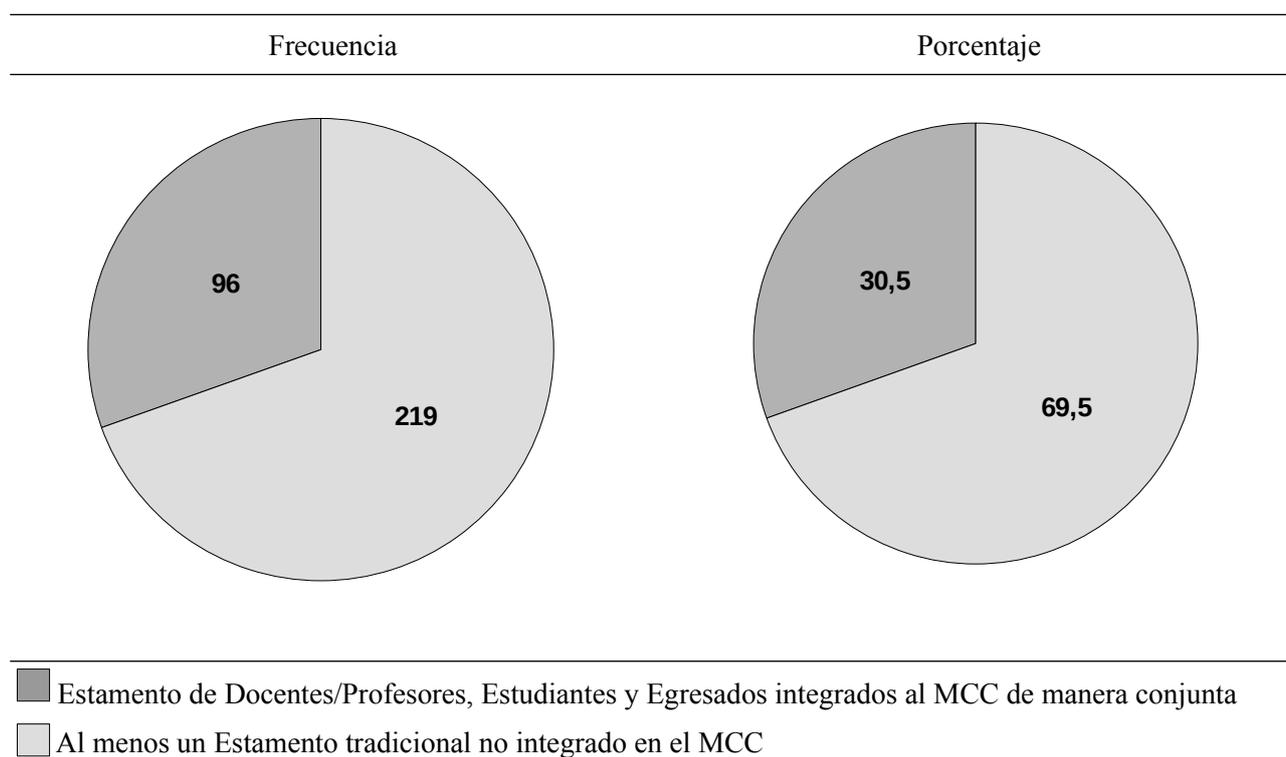
Fuente: Elaboración propia.

(2) En cuanto a la figura de los Decanos (o similares) la revisión de la normativa sugiere que un grupo minoritario no compone el MCC y otro, más reducido aún, solo participa como miembro de tipo secundario. En primer término, como se muestra en la Figura 3, en 269 de las 315 UPN (85,4 %) quien desempeña el puesto de responsable de la Unidad Académica principal participa o forma parte del MCC y solamente en tres de estos, lo realiza en calidad de miembro secundario: Universidad Autónoma Juan Misael Saracho de Bolivia: “*Composición del HCU. Está constituido por: (...) El Decano de cada Facultad, con derecho a voz. (...)*” (Estatuto General, Artículo 33); la Universidad de O'Higgins de Chile: “*(...) Podrán asistir a las sesiones del Consejo Académico, con derecho a voz, los vicerrectores o vicerrectoras, los directores o directoras de los institutos, los*

¹⁰² Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba.

directores o directoras de las escuelas, (...).” (Estatuto General, Artículo 24); y la Universidad Técnica de Manabí de Ecuador: “*El Honorable Consejo Universitario (...) Serán miembros con voz: Decanos, Directores de Institutos, (...).*” (Estatuto General, Artículo 37). De estas, únicamente en el caso de la universidad boliviana que el acceso al cargo es a través de mecanismos electivos, en las otras dos el acceso al cargo es por designación por parte del Rector¹⁰³.

Figura 4. Integración de los tres Estamentos tradicionales en los Máximos Consejos Colegiados de las Universidades Públicas Nacionales de América Latina, según frecuencia y porcentaje.



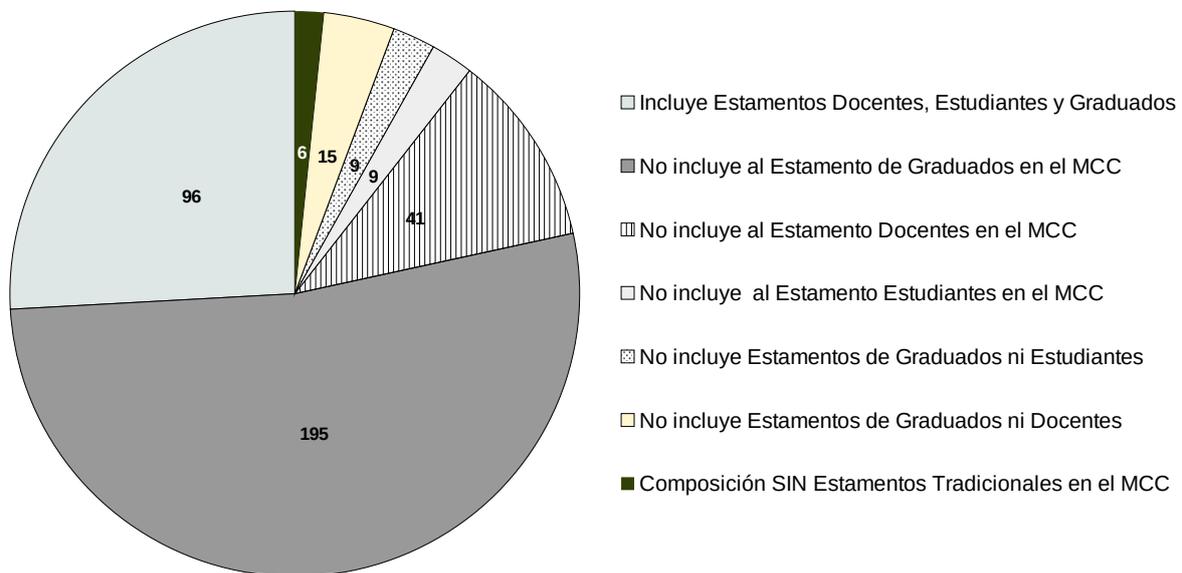
Fuente: Elaboración propia sobre revisión de Leyes Orgánicas y/o Estatutos Generales de las UPN de AL.

(3) Como se refleja en la Figura 4, la situación de la integración actual de los MCC muestra que solo en un 30,5% de los casos los tres estamentos tradicionales cuentan con representación (ya sea primaria o secundaria). Dicho de otro modo, la presencia conjunta en los órganos superiores de gobierno colegiados de la tríada de estamentos históricos en buena parte de las UPN del continente es cada vez menos una realidad contrastable empíricamente. A esto hay que sumar que en otra buena parte de casos, las autoridades de las unidades académicas que son electas por la comunidad

¹⁰³ Universidad Autónoma Juan Misael Saracho, Estatuto Orgánico, Artículo 60: “*La elección de Rector y Vicerrector; de Decano y Vicedecano es por fórmula, mediante voto directo, obligatorio y secreto de docentes y estudiantes*”. Universidad de O'Higgins, Estatuto Orgánico, Artículo 26: “*(...) Las autoridades unipersonales serán nombradas por el Rector y se mantendrán en sus cargos mientras cuenten con su confianza*”. Universidad Técnica de Manabí, Estatuto Orgánico, Artículo 113: “*El Decano es la primera autoridad ejecutiva de la facultad. Desempeñará sus funciones a tiempo completo, las mismas que podrá combinar con la docencia e investigación. Será nombrado por el Rector/a, siendo de libre remoción*”.

universitaria, tales como los Decanos por ejemplo, también han ido perdiendo espacio dentro de la integración de estos MCC, ya sea porque todos o una proporción de ellos dejan de ser considerados miembros o porque pasan a participar con voz pero sin voto, asumiendo así, en el mejor de los casos, una relevancia política secundaria en la institución. Un par de ejemplos indicativos en ambos sentidos son, por un lado, la Universidad Nacional de Costa Rica que en el artículo 35 de su Estatuto General establece que “*Integran el Consejo Universitario: a. El rector. b. Seis académicos, de los cuales uno procede de las sedes regionales. c. Dos administrativos. d. Tres estudiantes, electos según lo establece el Estatuto de la Feuna. Los representantes académicos y administrativos los elige la Asamblea Universitaria. Este órgano colegiado lo preside un miembro representante del sector académico o administrativo, quien será designado bienalmente entre sus miembros.*”. El segundo ejemplo, el caso en Bolivia de la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho en el que los Decanos participan solo con voz, artículo 33° del Estatuto General: “*Composición del HCU. Está constituido por: (...) El Decano de cada Facultad, con derecho a voz. (...)*”.

Figura 5. Integración de los Estamentos tradicionales en los Máximos Consejos Colegiados de las Universidades Públicas Nacionales de América Latina, según su condición de inclusión/exclusión.



Fuente: Elaboración propia sobre revisión de Leyes Orgánicas y/o Estatutos Generales.

(4) Como se marcó en el punto anterior, cerca de 3 de cada 10 UPN incluyen a representantes de los tres órdenes o estamentos en los MCC (96 de 315), pero se evidencian solo seis casos de universidades que no incluyen a ninguno de los estamentos: Argentina la Universidad de la Defensa

Nacional¹⁰⁴, en Honduras la Universidad de Defensa de Honduras¹⁰⁵, en México el Centro de Enseñanza Técnica Industrial¹⁰⁶, en Paraguay la Universidad Politécnica Taiwán-Paraguay¹⁰⁷, en Uruguay el caso de la Universidad Tecnológica¹⁰⁸ y, finalmente, el caso de la Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba¹⁰⁹ en Perú que a diferencia de las anteriores en la actualidad está regida de manera transitoria por una CO nombrada por el Poder Ejecutivo del país. En términos generales, si se observa en particular la situación para cada uno de los estamentos en el resto de universidades relevadas, se puede apreciar que comparativamente es el de Egresados/Graduados el que ha perdido relevancia institucional en el marco de los procesos de reformas de los órganos colegiados de gobierno, en particular de los MCC. Como se muestra en la Figura 5, en 195 de los 315 casos totales (62%) dicho estamento es el único no incluido en los MCC con representación primaria o secundaria, en comparación al de Docentes (41 casos, 13%¹¹⁰) o a los 9 casos en los que no se incluye al estamento estudiantil (lo cual representa apenas el 2,9% del total de casos relevados). Dicho de otro modo, en alrededor de 6 de cada 10 UPN el estamento de Egresados/Graduados no tiene participación, ni siquiera en condición de miembros secundarios (sin posibilidad de voto pero con voz en las discusiones).

104 Estatuto General. Artículo 15: Son miembros del Consejo de Dirección, en calidad de vocales: a) el Rector de la UNDEF, b) los Secretarios del Ministerio de Defensa de la Nación, c) el Jefe del Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, d) los Jefes de Estados Mayores Generales del Ejército, de la Armada y de la Fuerza Aérea.

105 Estatuto General. Artículo 17.- Integración del Consejo Directivo. (...) a. Rector (Presidente); b. Los Vice-Rectores Administrativo y Académico; c. El Secretario General; d. Decano de la Facultad de Ciencias Militares; e. Decano de la Facultad de Ciencias; f. Decano de la Facultad de Ciencias Navales; g. Decano de la Facultad de Ciencia y Tecnología; h. Decano de la Facultad de Estudios Estratégicos y Operacionales; i. Directores de Centros Regionales, Centros Universitarios, Institutos y Escuelas. j. Director de Investigación Científica; k. Director de Finanzas; l. Director de Vinculación Universidad-Sociedad; m. Director de Docencia; n. Director de Posgrado; o. Director de Educación No Formal; p. Director de Comunicación e Internacionalización; q. Dirección de Desarrollo institucional; r. Director de Gestión Tecnológica; s. Director de Calidad Educativa; t. Director de Asuntos Estudiantiles; u. Asesor Legal.

106 Ley Orgánica. Artículo 7. De la composición del Órgano de Gobierno. El Órgano de Gobierno será el órgano supremo de gobierno del Centro de Enseñanza Técnica Industrial y estará integrado por el Presidente de la misma, por un representante de la Subsecretaria de Educación Media Superior, de la Dirección General de Educación Superior Tecnológica de la Secretaría de Educación Pública, de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, y por cuatro miembros más, todos designados por el Secretario de Educación Pública, inclusive, el Presidente de la Junta.

107 Estatuto General. Artículo 10. EL Consejo Superior Universitario integrado por: 1. Rector; 2. Decanos; 3. Director General de Asuntos Académicos; 4. Directores de Carreras; 5. Representante de la Universidad Taiwán-Tech; 6. Representante a ser Designado por la Embajada de la República de China (Taiwán) en Paraguay

108 Ley N° 20.096. Artículo 14. (Integración del Consejo Directivo Central).- El Consejo Directivo Central (CDC) es el órgano jerarca de la Universidad Tecnológica y se integrará de la siguiente forma: A) El Rector, (...). B) Dos miembros designados de la misma manera que el Rector, (...). C) Un Director del Instituto Tecnológico Regional, (...).

109 Artículo 18. La Comisión Organizadora (CO) es el órgano de gestión de la Universidad, es un colegiado de naturaleza temporal, constituido y designado por el Ministerio de Educación (MINEDU), y tiene a su cargo la aprobación del Estatuto, reglamentos y documentos de gestión académica y administrativa, formulados en los instrumentos de planeamiento, así como su conducción y dirección hasta que se constituyan los órganos de gobierno. Está conformada por: 18.1 Presidente. 18.2 Vicepresidente Académico y 18.3 Vicepresidente de Investigación.

110 De las cuales 26 de ellas son universidades peruanas. Asimismo a estos casos podrían considerarse también la situación del estamento de los Docentes/Profesores en 23 universidades peruanas, en los que si bien integran el MCC, lo hace en calidad de miembros secundarios, solo con voz y sin voto.

4.1.3. La situación de los integrantes no tradicionales (unipersonales y corporativos).

Volviendo el foco del análisis al grupo de los miembros o integrantes no tradicionales incluidos en los MCC, podemos significar que esta categoría incluye a una muy variada diversidad de representantes, tanto si se atiende a los miembros unipersonales como a los de tipo corporativos. De manera descriptiva, dentro del conjunto identificado como no tradicionales de tipo unipersonales, se identifica la participación de personal propio o interno de las universidades identificados como:

(1) Autoridades responsables de estructuras centrales especializadas de gestión académica, es decir, personal de confianza del Rector que ocupa cargos generalmente nominados como Vicerrector/es, Secretario/s, Director/es o Coordinador/es. Estos a su vez pueden clasificarse en dos subgrupos:

(1.1) Aquellos que acceden al cargo a partir de mecanismos de designación ya sea de manera directa por parte de una autoridad superior (el Rector) o por la designación por parte de un órgano colegiado a instancias de una iniciativa privativa del Rector (u otra autoridad¹¹¹) sea porque propone el nombre de un candidato o bien una terna de nombres para que dicho órgano seleccione a uno de ellos. Un ejemplo de los primeros es el de la Universidad de Cartagena en Colombia donde el Rector tiene dentro de sus funciones, según lo establecido en el literal k del artículo 44 del estatuto general, la prerrogativa de “*Nombrar y renombrar libremente: 1. Vice–Rectores; 2. Jefes de Oficinas y Divisiones Administrativas; 3. Secretario general; 4. Jefes de Centro; 5. Jefes de Sección; 6. Miembros de los Comités adscritos a la Rectoría.*”. En la segunda de las posibilidades planteadas, un ejemplo es el de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi en Ecuador donde a instancias del Rector el denominado *Consejo Superior Universitario Politécnico* designa al Secretario General quien a su vez integra dicho órgano con voz y sin voto. En el artículo 65 del estatuto general queda establecido que “*El Secretario (a) General será un profesional del Derecho y su designación le corresponde al CSUP de una terna remitida por el Rector/a*”.

(1.2) Los que ocupan el cargo en función de mecanismos electivos (directos o indirectos), como puede ser el ejemplo de la la Universidad Autónoma del Beni José Ballivián de Bolivia que

111 Tal es el caso en Ecuador de la Universidad de las Fuerzas Armadas (ESPE) en la que es el Jefe del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas quien selecciona al denominado Vicerrector Académico General a partir de una terna propuesta por el Ejército. Artículo 51 del Estatuto General, “*El Vicerrector Académico General será un oficial en servicio activo en el grado de Coronel de Estado Mayor o con Curso Superior Militar del Ejército y será seleccionado por el Jefe del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, de la terna que envíe el Ejército*”. También se presenta un caso similar en la Universidad Pedagógica Nacional de México en la que, si bien el Rector puede nombrar y remover a una serie de autoridades unipersonales tal como lo establece el artículo 12 de su Ley de Creación, se requiere de aprobación previa del Secretario de Educación Pública: “*ARTÍCULO 12.- Son facultades y obligaciones del Rector: XII.- Nombrar y remover a los secretarios académico y administrativo, a los jefes de área académica y al jefe de la Unidad de Planeación a que se refiere el artículo 23, previa aprobación del Secretario de Educación Pública.*”

en el artículo 14 de su Estatuto General establece que “1. El Rector será elegido en Claustro junto a los Vicerrectores en fórmula única y completa, por el voto universal, obligatorio, personal, secreto, directo y paritario de docentes y estudiantes de la Universidad. (...)”

(2) También se observa por un lado, la integración de una variada serie de autoridades de gobierno (o de sus representantes) externas a las universidades, los cuales cumplen funciones de gobierno en los distintos niveles de la estructura política del país, es decir, los niveles nacional, estadual/provincial o municipal y son designados por agentes externos a las mismas:

(2.1) Ministros: en la Universidad de Costa Rica en la normativa a través del artículo 24 de la Ley orgánica establece que “El Ministro de Educación Pública podrá asistir con voz y voto a las sesiones del Consejo Universitario, (...)”.

(2.2) Legisladores: la Universidad Nacional de Río Negro en Argentina que en el artículo 22 de su Estatuto Orgánico describe la integración del denominado Consejo Superior de Programación y Gestión Estratégica se establece que tendrán participación con voz y voto “(...) dos (2) legisladoras/es provinciales de la provincia de Río Negro, una/o (1) por cada una de las bancadas de mayor número de miembros (...)”.

(2.3) Alcaldes: en la Universidad Federal de Viçosa en Brasil, el denominado Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão cuenta también con la integración de “... 1 (um) representante da Secretaria Municipal de Educação de Viçosa, com mandato de um ano, indicado pelo Prefeito Municipal de Viçosa” (artículo 11 del estatuto general).

(3) Finalmente, dentro del conjunto de miembros unipersonales no tradicionales se evidencia, en tercer lugar, la integración de una serie de miembros responsables de estructuras académicas subalternas o secundarias de las universidades, tales como, por un lado, directores o coordinadores de Departamentos, Institutos, Programas o Cursos que integran la unidad académica principal, y por otro, directores o coordinadores de estructuras pre-universitarias dependientes de las universidades. En el primero, un ejemplo es la Universidad Federal de Mato Grosso en Brasil que establece en el artículo 17 de su estatuto general: “Integram o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão: Representação eleita entre os Coordenadores de Cursos de Graduação; VIII - Representação eleita entre os Coordenadores de Programas de Pós-Graduação; (...)”. Por su parte, en el segundo de los casos, un ejemplo indicativo es el de la Universidad Nacional de Mar del Plata en Argentina, la cual integra a los Directores de cada una de las Instituciones de Enseñanza Pre-Universitaria (artículo 77 del estatuto general¹¹²). Un caso singular, dentro de esta categoría es el de la Universidad

112 Artículo 77 del Estatuto General: “Artículo 77. El Consejo Superior está integrado por los Decanos de las Facultades y los Directores de las Escuelas Superiores, un representante del cuerpo docente, uno del cuerpo de estudiantes y uno del de graduados de cada Facultad y Escuela Superior; el Director y un representante del cuerpo docente de cada uno de las Instituciones de Enseñanza Pre-Universitaria y dos representantes del cuerpo no docente. Los consejeros superiores durarán dos (2) años en sus funciones y podrán ser reelegidos indefinidamente”

Tecnológica Federal de Paraná en Brasil, ya que integra al MCC entre otros al anterior Rector de la universidad: “Art. 9º. (...) o COUNI será constituido pelos seguintes membros: (...) XII. Último ex-Reitor.”

En lo que refiere al grupo de los integrantes o participantes no tradicionales de tipo corporativos podemos identificar desde una perspectiva de tipo panorámica o, si se quiere, tendencial, que la realidad empírica marca al menos tres elementos relevantes de lo que sucede a nivel de los MCC de las UPN en AL en cuanto a su composición o integración.

(1) Alguno/s de los miembros pueden ser nombrados o elegidos por el Rector para ocupar sus puestos en el MCC, ya sea por el mecanismo de la designación directa o a través una iniciativa privativa de nombramiento ante un órgano colegiado superior.

(2) Existen casos en los que la selección y designación para ocupar un puesto dentro del MCC no corresponde a ningún órgano (unipersonal o colegiado) de la propia universidad, sino que, por un lado, esa decisión le atañe a una institución externa (no necesariamente gubernamental) y posteriormente lo comunica a las autoridades universitarias, o por otro, le corresponde a uno de los miembros *per se* por la circunstancia de ocupar un cargo de dirección en una organización externa a la universidad pero incluida en la composición del MCC (típicamente los casos de Presidentes de sindicatos o asociaciones que forman parte de la lista explícita de miembros de estos órganos).

Tabla 11. Clasificación de los integrantes no tradicionales de los Máximos Cuerpos Colegiados de las Universidades Públicas Nacionales en América Latina, según tipo y adscripción a la universidad.

	Internos	Externos
Unipersonales	Autoridades de estructuras académicas altamente especializadas (designados o electos)	Autoridades de gobierno de diversos niveles de la administración política (Ministros, Legisladores, Alcaldes)
	Responsables de estructuras subalternas de las unidades académicas principales (Escuelas, Departamentos, Programas)	
Corporativos	Miembros del personal no docente o de apoyo administrativo	Representantes sindicales
		Representantes de la comunidad no universitaria, de instituciones sociales o Consejos comunitarios (o similares)
		Representantes de sectores productivos y/o empresariales
	Representantes sindicales	Representantes de instituciones pre-universitarias
		Representante de instituciones u organismos extranjeros

Fuente: Elaboración propia sobre revisión de Leyes Orgánicas y/o Estatutos Generales.

(3) En la integración de los MCC de las UPN de AL se puede constatar una importante heterogeneidad de integrantes de instituciones externas a la universidad (no siempre con algún tipo de vinculación directa o específica) que representan diversos intereses y que no solo no cuentan con objetivos de políticas universitarias *a priori* similares, sino que en algunos casos hasta parecieran tener objetivos contrapuestos.

Estas tres a su vez se combinan con las situaciones jurídicas o formales que se plantean a partir de tres grupos relevantes integrados a los MCC, ya sean como miembros primarios o secundario, a saber: (1) miembros integrantes de personal no docente o de apoyo administrativo de la Universidad; (2) representantes de organizaciones sindicales tanto internas como también externas a la universidad; y (3) integrantes que representan a instituciones externas a la universidad, las que pueden subdividirse en cuatro: (3.1) miembros que representan a un conjunto heterogéneo de organizaciones sociales; (3.2) miembros representantes de grupos asociados a sectores productivos/empresariales; (3.3) integrantes que representan a instituciones educativas pre-universitarias; y (3.4) miembros de instituciones u organismos extranjeros.

(1) El primero de estos grupos refiere sin dudas a uno de los colectivos internos de las universidades que en las últimas décadas han ganado espacios de relevancia en los órganos políticos, son los integrantes asociados al desempeño de las tareas tradicionalmente vinculadas al personal no docente o de apoyo administrativo. En este sentido de la normativa analizada se desprende cuatro situaciones jurídicas diversas referidas a la integración de los MCC: (1) universidades en las que el personal administrativo no está integrado (104 casos, lo que representa un 33 % sobre el total), (2) universidades en los que se los incluye como miembros del MCC sin restricciones (57,5%, 181 casos), (3) instituciones en las que su inclusión está referida a aspectos y temas de decisión relativos exclusivamente a áreas administrativas (9,5 %, 30 casos) y (4) cinco casos de UPN en Perú en los que si bien no están integrados como miembros permanentes es explícita la posibilidad de sumarse al cuerpo a razón de una citación expresa por parte del Rector o por invitación a integrarse para el tratamiento de asuntos de su competencia en calidad de asesores, siendo obviamente en todos los casos solo con la posibilidad de voz pero sin voto en aquellos asuntos por los cuales se los requiere o participan (1,6%). Estos datos reflejan que si se suman los casos comprendidos en el conjunto de las situaciones 2 y 3, por un lado, los funcionarios administrativos participan en los MCC en casi 8 de cada 10 universidades (77 %); por otro lado, puede decirse también que en general su integración se presenta en calidad de miembros primarios, aunque no son extraordinarios los casos en los que se integran solo con voz y sin voto.

(2) En cuanto a los representantes de organizaciones sindicales internas, un ejemplo es el que se observa en la Universidad Nacional de Cajamarca de Perú donde están representados en el MCC

autoridades sindicales de la propia universidad, situación que se refleja en el artículo 24 de su Estatuto General: “*Consejo Universitario. (...) Está integrado por: 24.9. El Secretario General del Sindicato Único de Docentes de la Universidad Nacional de Cajamarca o su representante, como miembro supernumerario con derecho a voz, sin voto. 24.10. El Secretario General del Sindicato de Trabajadores de la Universidad Nacional de Cajamarca o su representante, como miembro supernumerario con derecho a voz y sin voto. (...) 24.13. El Presidente de la Federación Universitaria de Cajamarca o su representante, como miembro supernumerario con derecho a voz, sin voto. (...) 24.15. El representante de la Asociación de Docentes y Jubilados de la Universidad Nacional de Cajamarca, como miembro supernumerario con derecho a voz, sin voto.*”. Por su parte, en el caso de la Universidad Mayor de San Simón de Bolivia existe la posibilidad, además de una representación sindical propia de la universidad, la integración de un representante de una organización sindical externa a la misma, específicamente de la Central Obrera Departamental de Cochabamba. En el artículo 32 del estatuto general se establece que en el denominado Consejo Universitario “*(...) podrán asistir con derecho a voz: (...) Un Delegado de la Central Obrera Departamental*”.

(3) Por último, vinculado a los representantes de instituciones externas a la universidad, se evidencian ejemplos para cada grupo identificado:

(3.1) Integrantes que representan a organizaciones sociales tal como es ejemplo indicativo la Universidad Nacional de Tres de Febrero en Argentina, en cuyo estatuto general establece la integración dentro del MCC de “*miembros de organizaciones no gubernamentales de la comunidad*”: Artículo 19 del estatuto general: “*El Consejo Superior estará integrado por: (...) g) Dos (2) miembros de organizaciones no gubernamentales de la comunidad constituida con el objeto de apoyar a la Universidad Nacional de Tres de Febrero*”.

(3.2) Representantes de sectores productivos/empresariales como en Honduras es el caso de la Universidad Nacional de Agricultura integra dentro de su MCC a un representante “*de la Sociedad Civil del Sector Agrícola*”, en su artículo 32 del Estatuto General establece que “*El Consejo Superior Universitario (CSU) (...) Está integrado de la siguiente manera: (...) h) Un representante de la Sociedad Civil del Sector Agrícola, acreditado por organización legalmente establecida, con derecho a voz y voto; (...)*”.

(3.3) Representantes de instituciones pre-universitarias como por ejemplo en el caso de la Universidad Federal de Ceará que en el artículo 12 de su estatuto general establece que “*O Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, (...) terá a seguinte composição: 1) 02 (dois) representantes dos diretores das escolas de ensino fundamental e médio, sendo 01 (um) do setor*

público e 01 (um) do setor privado, escolhidos, com os respectivos suplentes, a partir de listas tríplices, pelo Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão”.

(3.4) Finalmente, uno de los casos singulares en el contexto de las UPN en AL, es el de la Universidad Politécnica Taiwán-Paraguay que en su MCC integra a un representante de una universidad extranjera y a un representante designado por un gobierno extranjero, esto se registra normativamente en el artículo 10 de su Estatuto General: “*EL Consejo Superior Universitario integrado por: (...) 5. Representante de la Universidad Taiwán-Tech; 6. Representante a ser Designado por la Embajada de la República de China (Taiwán) en Paraguay.*”

4.2. Prerrogativas de los Rectores para la designación y selección de miembros de los MCC.

En cuanto a la figura de Rector, una de las características relevantes de estas últimas décadas marcada en la literatura sobre el tema es la creciente concentración de sus capacidades directivas e influencia política en los órganos colegiados de gobierno universitario. En este sentido de la revisión de la normativa de las UPN en América Latina se desprenden tres grandes cuestiones centrales:

(1) El primer elemento relevante a destacar del análisis empírico es que, tanto con relación al total de UPN como a nivel sistémico por país (con la excepción de Argentina), en una muy amplia mayoría de UPN relevadas los rectores se integran al MCC como miembros primarios, según la tipología presentada en páginas anteriores. En términos generales, en 9 de cada 10 casos (287 de 315), el Rector no solo integra el MCC sino que tiene capacidad de voto, lo que lo hace desempeñar un rol de miembro primario. Dicho de otro modo, son contados los casos en los que los rectores son considerados miembros secundarios, es decir, donde solo tienen la capacidad de voz (sin voto, ni siquiera dirimente) o si tienen la posibilidad de voto, solo es en caso de empate en las votaciones (ver Tabla 12).

Tabla 12. Autoridades máximas unipersonales de las UPN en el conjunto de MCC en América Latina: integración y rol (datos agregados).

	Integra MCC		Vota ⁽¹⁾		
	SI	NO	SI	NO	Solo en caso de Empate
Frecuencia	313	2 ⁽²⁾	287	4 ⁽³⁾	22
Total	315		313		

(1) En relación con el total de 313 UPN posibles, una vez identificadas las dos universidades en las que el Rector no está integrado al MCC.

(2) Universidad de la Defensa Nacional (Argentina) y Universidad Autónoma Indígena Intercultural (Colombia).

(3) Universidad Mayor de San Andrés, Universidad Pública de El Alto y Universidad Autónoma Juan Misael Saracho (Bolivia) y Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro (México).

Fuente: Elaboración propia en base a revisión de la normativa de las universidades.

De esta forma, observando en detalle estos pocos casos en los que participan del MCC como miembros secundarios, por una parte se identifica un grupo reducido conformado por cuatro casos en el que el Rector en ninguna circunstancia tiene la prerrogativa de voto en el MCC: (1) Universidad Mayor de San Andrés de Bolivia, artículo 21: “*I. El Consejo Universitario está compuesto por los siguientes miembros: a) El Rector, que lo preside, no vota ni dirime; (...)*”; (2) Universidad Pública de El Alto de Bolivia, artículo 33: “*(...) 2) Delegados con derecho a voz: a) El Rector y Vicerrector podrán asistir y participar libremente en las sesiones del HCU; (...)*”; (3) Universidad Autónoma Juan Misael Saracho de Bolivia, artículo 33: “*Composición del HCU. Está constituido por: El Rector que lo preside, con derecho a voz y veto. (...)*”; y (4) Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro de México, artículo 86: “*(...) el H. Consejo Universitario estará presidido por el Rector, quien será el Presidente, con voz, pero sin voto; (...)*”.

Por otra parte, se constata también un segundo grupo integrado solamente por 22 de las 313 universidades en las que el Rector si bien forma parte del MCC tiene la potestad de voto exclusivamente en situaciones de empate, 18 de estas son argentinas¹¹³ y las restantes, una de Bolivia (Universidad Autónoma Gabriel René Moreno¹¹⁴), dos de Brasil (Universidad Federal de Goiás¹¹⁵ y la Universidad Federal de Mato Grosso¹¹⁶) y la Universidad Autónoma de Chapingo de México¹¹⁷.

113 De Argentina la Universidad Nacional de La Plata, Universidad Nacional de Tucumán, Universidad Nacional del Litoral, Universidad Nacional de Mar del Plata, Universidad Nacional de Lomas de Zamora, Universidad Nacional de Catamarca, Universidad Nacional de Salta, Universidad Nacional de Entre Ríos, Universidad Nacional de Jujuy, Universidad Nacional de Misiones, Universidad Nacional de Santiago del Estero, Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco, Universidad Nacional de la Patagonia Austral, Universidad Nacional del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires, Universidad Nacional de Avellaneda, Universidad Nacional de Moreno, Universidad Nacional del Oeste y la Universidad Nacional de San Antonio de Areco.

114 Estatuto General artículo 25. “*Integran el Ilustre Consejo Universitario: a) El Rector, que lo preside, con derecho a voz y voto en caso de empate. (...)*”.

115 Estatuto General artículo 22. “*O Conselho Universitário terá a seguinte composição: I- o Reitor, como Presidente, com direito apenas a voto de desempate; (...)*”

116 Estatuto General artículo 17. “*Integram o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão: I - O Reitor, que o preside e mantém o direito de voto exclusivamente em caso de empate; (...)*”.

117 Estatuto General artículo 30. “*El Consejo Universitario estará integrado paritariamente por alumnos y personal académico. I. El Rector quien fungirá como Presidente del Consejo, y tendrá derecho a voz y en casos de empate, voto de calidad. (...)*”.

Tabla 13. Autoridades máximas unipersonales de las UPN (Rectores) en el conjunto de MCC en América Latina: prerrogativas de selección y designación de miembros del MCC (datos agregados y por país).

País	Designa de manera directa a miembro del MCC	Selecciona miembro de MCC	Designa y Selecciona miembro de MCC	Designa o Selecciona miembro de MCC	Ni Designa Ni Selecciona miembro de MCC	Total de UPN por país
Argentina	2	31	2	32	25	56
Bolivia	1	10	1	10	1	11
Brasil	56	63	49	68	1	69
Chile	3	4	2	4	13	18
Colombia	30	8	6	32	1	33
Costa Rica	0	1	0	1	4	5
Ecuador	23	31	21	32	0	32
El Salvador	0	0	0	0	1	1
Guatemala	0	0	0	0	1	1
Honduras	2	1	1	2	3	5
México	6	7	3	10	0	10
Nicaragua	0	4	0	4	0	4
Panamá	4	4	3	5	0	5
Paraguay	0	9	0	9	0	9
Perú	52	51	0	51	1	52
Puerto Rico	0	1	0	1	0	1
República Dominicana	0	1	0	1	0	1
Uruguay	0	0	0	0	2	2
Total	179	226	88	262	53	315

Fuente: Elaboración propia.

(2) Un segundo asunto de relevancia que surge del relevamiento de la normativa es que los rectores en una amplia mayoría efectivamente tienen la capacidad de designar o al menos seleccionar a alguno de los integrantes del MCC, observándose este hecho en 262 universidades, lo cual representa el 83,2 % del total. Como se muestra en la Tabla 13, en términos diferenciados, en las UPN de América Latina la prerrogativa de selección es levemente más frecuente que la designación directa por parte del Rector de algún o algunos miembros del MCC (226 y 179 casos, respectivamente). Asimismo, un dato a resaltar es que en casi un tercio de los casos (88 de 315) las máximas autoridades unipersonales tienen ambas prerrogativas, tanto designan como seleccionan, siendo que generalmente designan a las autoridades responsables de las unidades centrales especializadas de gestión académica y seleccionan a la autoridad (denominada generalmente

Vicerrector) que lo acompaña en la misma elección por el que acceden al cargo. Finalmente, también en una mirada global, se registra una minoría de casos donde los rectores no cuentan con capacidad de designación ni selección, 53 de 315 casos (16,8 % sobre este total).

En términos particulares por países, en Brasil las máximas autoridades unipersonales de las UPN en general tanto seleccionan como designan, en Colombia predomina la prerrogativa de designación (Vicerrectores, Decanos, Directores), mientras que en Ecuador, Nicaragua, Paraguay y Perú en la amplia mayoría de los casos los rectores tienen la posibilidad de seleccionar los candidatos que otro órgano colegiado superior nombra para integrar el MCC. En sistemas como el de Argentina o México la realidad resulta más heterogénea, en términos de predominancia de una u otra situación normativa. Finalmente, de forma contraria, no existe o es proporcionalmente reducida la cantidad de casos que presentan esa posibilidad normativa en universidades de países como Costa Rica, Honduras y Uruguay, o más recientemente en Chile, por ejemplo.

Ahora bien, otro elemento destacado es que la capacidad de designación y/o selección no queda reducida a los rectores que cuentan con voto, es decir, a los que desempeñan un rol político relevante como miembro primario. Dentro de las 26 UPN que conforman el conjunto de universidades en las que los rectores son miembros de tipo secundarios, en la mitad de los casos los Rectores están impedidos de designar o seleccionar a algunos de los miembros integrantes del MCC. Pero, en lo que respecta a la otra mitad, tal como se muestra en la Tabla 14, del grupo de los que no votan en ninguna oportunidad, en el caso de la Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro el Rector tiene la prerrogativa de designar al Secretario General¹¹⁸, mientras que en las bolivianas Universidad Mayor de San Andrés y Universidad Pública de El Alto el Rector tiene la prerrogativa de seleccionar al Vicerrector y Secretario General¹¹⁹ y en la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho selecciona al Vicerrector¹²⁰. Dentro de las demás universidades, en las que el Rector vota únicamente en ocasiones de empate, se evidencian dos casos de UPN donde el Rector

118 Ley Orgánica, Artículo 83: “El gobierno de la Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro, se ejercerá a través de las autoridades electas y designadas a que se refieren los artículos 1; 6, fracción I; y 8, de su Ley Orgánica y tendrá las autoridades siguientes: (...) III. Ejecutivas Designadas: Secretario General. (...)”.

119 Universidad Mayor de San Andrés, Estatuto General: “Artículo 21.- I. El Consejo Universitario está compuesto por los siguientes miembros: (...) II. El Secretario General y el Director Administrativo-Financiero hacen parte del Consejo, con derecho a voz solamente. (...) Artículo 22.- Son atribuciones del Consejo Universitario: e) Nombrar al Secretario General de la terna presentada por el Rector. (...)”.

Universidad Pública de El Alto: “Artículo 33. I. La composición del Honorable Consejo Universitario es el siguiente: (...) 2) Delegados con derecho a voz: (...) b) El Secretario General de la UPEA como personal de apoyo del HCU; (...). Artículo 34. Las atribuciones del Honorable Consejo Universitario son: (...) 4) Elegir al Secretario General y Director Administrativo Financiero, conforme a reglamento, de una propuesta por el Rector, cuya duración de funciones terminará con la gestión del Rector.”.

120 Universidad Autónoma Juan Misael Saracho, Estatuto Orgánico, artículo 33: “Composición del HCU. Está constituido por: El Rector que lo preside, con derecho a voz y veto. El Vicerrector, con derecho a voz (...). Artículo 60°. La elección de Rector y Vicerrector; de Decano y Vicedecano es por fórmula, mediante voto directo, obligatorio y secreto de docentes y estudiantes”.

tanto designa como también selecciona algún integrante del MCC, en Brasil la Universidad Federal de Goiás¹²¹ y la Universidad Federal de Mato Grosso¹²². En otros como en las universidades nacionales argentinas de La Plata, Mar del Plata, Avellaneda y Moreno a instancias del Rector se selecciona respectivamente al Presidente de la Comisión Científica¹²³, a los Directores de las Escuelas Superiores¹²⁴, al representante del Consejo Social¹²⁵ y a los Vicerrectores y Directores-Decanos de los Departamentos Académicos¹²⁶. Por otro, en las UPN de Jujuy, de la Patagonia Austral y del Oeste, el Rector tiene la prerrogativa de seleccionar al Vicerrector que integra su lista para los correspondientes procesos electivos en los cuales son electos¹²⁷.

121 Universidad Federal de Goiás: Artículo 22 del Estatuto General: “*O Conselho Universitário terá a seguinte composição: I - o Reitor, como Presidente, com direito apenas a voto de desempate; II - o Vice-Reitor e os Pró-Reitores; (...) Artículo 47. (...) 2º Os Pró-Reitores serão escolhidos e nomeados pelo Reitor.*”

122 Universidad Federal de Mato Grosso: Artículo 17 del Estatuto General: “*Integram o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão: I - O Reitor, que o preside e mantém o direito de voto exclusivamente em caso de empate; II - O Vice-Reitor; III - Os Pró-Reitores de Ensino de Graduação, de Pós-Graduação, de Pesquisa, de Vivência Acadêmica e Social e de Planejamento; (...). Artículo 22. (...) Parágrafo Único - Os Pró-Reitores, o Procurador Geral, o Auditor Geral, os Assessores e Chefe de Gabinete serão designados pelo Reitor.*”

123 Universidad Nacional de La Plata. Estatuto General. “*Artículo 57º: El Consejo Superior será presidido por el Presidente o cualquiera de los Vicepresidentes de la universidad, los que tendrán voto sólo en caso de empate. Se integrará con (...) Los establecimientos del sistema de Pregrado universitario estarán representados por dos Directores con voz y voto. (...) El Presidente de la Comisión Científica y los Directores de departamentos de universidad, institutos o escuela superior, lo integrarán con voz solamente. Artículo 56º: Corresponde al Consejo Superior: (...) 7) Designar al Presidente de la Comisión de Investigaciones a propuesta del Presidente. Artículo 111º: Los institutos o escuelas superiores tendrán un gobierno similar al de las facultades. El Director será elegido de igual forma que los Decanos de facultad. Artículo 112º: (...) Los Directores de los establecimientos del Sistema de Pregrado Universitario serán elegidos directamente por el voto secreto de los docentes de cada establecimiento.*”

124 Universidad Nacional de Mar del Plata. Estatuto General. “*Artículo 77. El Consejo Superior está integrado por los Decanos de las Facultades y los Directores de las Escuelas Superiores, (...). Artículo 78. El Consejo Superior será presidido por el Rector o el Vicerrector, que tendrá voto solo en caso de empate. Artículo 99. El Director y el Vicedirector de una Escuela Superior serán designados por el Consejo Superior a propuesta del Rector, en base a una terna presentada por el Consejo Directivo.*”

125 Universidad Nacional de Avellaneda. Estatuto General. “*Artículo 36.- El Consejo Superior estará integrado por: el/la Rector/a; (...) 1 (un/una) representante del Consejo Social; (...) Artículo 38.- El/la Rector/a preside el Consejo Superior, quien solo votará en caso de que fuese necesario un desempate y su presencia deberá ser computada para formar quórum. (...) Artículo 73.- El Consejo Social tendrá la misión de cooperar con la institución universitaria en su articulación con el medio en el que está inserta. Estará constituido por representantes de la comunidad de Avellaneda y de su área de influencia, designados/as por el/la Rector/a, ad referendum del Consejo Superior.*”

126 Universidad Nacional de Moreno. Estatuto General. “*Artículo 34.- Integran el Consejo Superior: a) El Rector. b) El Vicerrector. c) Los Directores-Decanos de los Departamentos Académicos. (...) Artículo 39.- El Consejo Superior es presidido por el Rector; (...). La autoridad que preside el Consejo tiene voz y solo tendrá voto en caso de empate. Artículo 43.- (...) Una vez electo el Rector, este deberá postular a la Asamblea Universitaria al candidato a Vicerrector, quien resultará electo por mayoría absoluta de sus miembros. En contrario, el Rector electo deberá proponer un nuevo candidato. Artículo 50.- El Director-Decano del Departamento es designado por el Consejo Superior, a propuesta del Rector, y elegido entre sus Consejeros hasta el término de su mandato.*”

127 Universidad Nacional de Jujuy: “*Artículo 15: Integran el Consejo Superior: a) El Rector que no forma quórum y vota solo en caso de empate. b) El Vicerrector que no forma quórum, participa con voz y sin voto. (...) Artículo 103: La elección del Rector y Vicerrector se realiza por fórmula completa, en votación directa, secreta y obligatoria de los miembros de todos los claustros de la Universidad, con ponderación del voto de acuerdo al porcentaje de representación que éstos tienen en el Consejo Académico.*” Universidad Nacional de la Patagonia Austral: “*Artículo 58: Integran el Consejo Superior: a) El Rector, que será su presidente natural, y que solo ejercerá el voto en caso de empate. b) El Vice-Rector, como miembro pleno y que en ausencia del Rector lo reemplaza en la presidencia. (...) Artículo 71: El Rector y el Vicerrector serán elegidos en fórmula. Dicha fórmula deberá registrarse con el correspondiente proyecto de gestión asociado, con por lo menos 40 días corridos*

(3) En tercer lugar, otro de los aspectos indicativos del reforzamiento de los poderes políticos del Rector es en las situaciones de designación y nombramiento de autoridades tradicionales de tipo unipersonales como es el caso de los Decanos (o similares). En efecto, se reportan casos de este tipo de figuras institucionales que forman parte del MCC y en la actualidad son designados directamente por el Rector o nombrados a instancias de este, a diferencia de lo que fuera una de las características principales del modelo tradicional universitario público en América Latina: la selección de las autoridades unipersonales de las distintas Facultades a través de mecanismos democráticos como es la elección (directa o indirecta) por parte de la comunidad universitaria.

Tabla 14. Universidades donde el Rector integra el MCC como miembro secundario pero con prerrogativa de designación o selección de integrantes y su rol en dicho órgano colegiado superior.

Universidad	Prerrogativa	Integrante del MCC	Rol dentro del MCC
Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro	Designación	Secretario General	Secundario
Universidad Federal de Mato Grosso	Designación y Selección	Selecciona Vice-Reitor y designa a Pró-Reitores	Primarios
Universidad Federal de Goiás	Designación y Selección	Selecciona a Vice-Reitor y designa a Pró-Reitores y Directores dos Órgãos Suplementares	Primarios
Universidad Autónoma Juan Misael Saracho	Selección	Vicerrector	Secundario
Universidad Mayor de San Andrés	Selección	Vicerrector y Secretario General	Primario el Vicerrector y Secundario el Secretario General
Universidad Pública de El Alto	Selección	Vicerrector y Secretario General	Secundarios
Universidad Nacional de la Plata	Selección	Presidente de la Comisión Científica	Secundario
Universidad Nacional de Mar del Plata	Selección	Directores de las Escuelas Superiores	Primarios
Universidad Nacional de Avellaneda	Selección	Representante del Consejo Social	Primario
Universidad Nacional de Moreno	Selección	Vicerrectores y Directores-Decanos de los Departamentos Académicos	Primarios
Universidad Nacional de Jujuy	Selección	Vicerrector (en lista conjunta)	Secundario
Universidad Nacional de la Patagonia Austral	Selección	Vicerrector (en lista conjunta)	Primario

anteriores a la fecha de elección, de acuerdo a las normas que para tal efecto dicte el Consejo Superior.”
 Universidad Nacional del Oeste: “Artículo 36: Integran el Consejo Superior: a) El Rector, que será su presidente natural, y que solo ejercerá el voto en caso de empate. b) El Vicerrector, como miembro pleno y que en ausencia del Rector lo reemplaza en la presidencia. (...) Artículo 45: El Rector y el Vicerrector serán elegidos en fórmula.”

Universidad Nacional del Oeste Selección Vicerrector (en lista conjunta) Primario

Fuente: Elaboración propia en base a la revisión de Leyes Orgánicas y Estatutos Generales.

En este sentido, por ejemplo, en el caso de la Universidad Técnica de Manabí en Ecuador los Decanos de las Facultades son de libre designación por parte del Rector y además es uno de los tres casos en los que no participan el MCC como miembros primarios. En su Estatuto General, por una parte, se especifica la forma de integración/participación de los Decanos en el MCC: “*Art. 37. - El Honorable Consejo Universitario es el máximo organismo colegiado superior de la universidad. (...) Serán miembros con voz: Decanos, Directores de Institutos (...).*”. Por otra, en el artículo 113 se establece el mecanismo de esta designación de los por parte del Rector de la universidad: “*Art. 113.- El Decano es la primera autoridad ejecutiva de la facultad. Desempeñará sus funciones a tiempo completo, las mismas que podrá combinar con la docencia e investigación. Será nombrado por el Rector/a, siendo de libre remoción.*”.

De manera similar en cuanto al mecanismo de acceso al cargo, aunque más frecuente en el número de casos particularmente en Colombia, es función de los rectores “*Nombrar a los decanos de las ternas enviadas por los respectivos Consejos de Facultad, atendiendo los criterios definidos para el efecto en el presente estatuto*” en universidades como por ejemplo la Universidad de Caldas (numeral 9 del artículo 21 del estatuto general). Otro claro ejemplo similar es el de la Universidad Nacional de Moreno en Argentina, donde el Rector propone al MCC la designación de los denominados Directores-Decanos de los Departamentos Académicos (principales estructuras académicas de la misma): Estatuto general “*Artículo 50.- El Director-Decano del Departamento es designado por el Consejo Superior, a propuesta del Rector, y elegido entre sus Consejeros hasta el término de su mandato*”.

Tabla 15. Actuación de los Decanos (o similar) en el conjunto de MCC de las UPN en América Latina (datos agregados sobre un total de 314 UPN*).

Mecanismo de acceso al cargo		Decano (o similar)			
		Integra MCC		Vota	
Electivo	Designación	SI	NO	SI	NO
188	126	268	46	265	3(**)

(*) Estos datos se construyen sobre un total de 314 UPN. (**) Universidad Autónoma Juan Misael Saracho de Bolivia¹²⁸, Universidad de O'Higgins de Chile¹²⁹ y la Universidad Técnica de Manabí de Ecuador.

Fuente: Elaboración propia en base a revisión de la normativa de las universidades.

128 Universidad Autónoma Juan Misael Saracho, Estatuto Orgánico, “*Artículo 33°. Composición del HCU. Está constituido por: (...) El Decano de cada Facultad, con derecho a voz. (...) Artículo 60°. La elección de Rector y Vicerrector; de Decano y Vicedecano es por fórmula, mediante voto directo, obligatorio y secreto de docentes y estudiantes*”.

Solo a modo de ejemplificar de manera concreta una de estas situaciones político-institucionales, podemos citar de manera descriptiva el caso de la Universidad Francisco de Paula Santander en Colombia. En esta UPN colombiana al MCC se integran en calidad de miembros primarios un total de diez miembros: el Rector, el Vicerrector Académico, el Vicerrector Administrativo, el Vicerrector de Bienestar Universitario, dos Decanos de Facultad, un Director de Plan de Estudio, un Subdirector académico de las Seccionales, un profesor de la Universidad y un estudiante regular; mientras que como miembros secundarios participan el Jefe de la Oficina de Planeación y el Secretario General. En este sentido, por un lado, el Rector tiene la capacidad de nombrar y remover libremente a cuatro de estos diez integrantes con capacidad de voto: Vicerrector Académico, Vicerrector Administrativo, Vicerrector de Bienestar Universitario y al Subdirector académico de las Seccionales. Por otro, cuenta con la capacidad de seleccionar a otro de los integrantes primarios como es el caso del Director de Plan de Estudio dado que si bien es designado por el propio Consejo Académico se lo designa a través de una propuesta de terna presentada por el Rector. Además designa a los dos integrantes con voz y sin voto que componen dicho cuerpo: el Jefe de la Oficina de Planeación y el Secretario General. Por su parte los miembros que presentan una legitimidad democrática dado su sometimiento a mecanismos electivos para el acceso a sus puestos en dicho órgano son los dos representantes de los Decanos de Facultad, el de los Directores de Departamentos Académicos, el representante de los profesores de la Universidad y el estudiantil (Artículo 42, 47, 56 y 60 del Estatuto General¹³⁰). Por tanto en el caso de esta UPN, descontando al propio Rector, de los 9 integrantes primarios restantes del MCC, este tiene capacidad de influencia directa en 4 de ellos (dada su capacidad de designación directa) e indirecta en un quinto miembro

129 Universidad de O'Higgins, Estatuto Orgánico, “Artículo 24. - El Consejo Académico será presidido por el Rector o Rectora. (...) Podrán asistir a las sesiones del Consejo Académico, con derecho a voz, los vicerrectores o vicerrectoras, los directores o directoras de los institutos, los directores o directoras de las escuelas, (...). Artículo 26. Son autoridades superiores unipersonales de la Universidad el Rector, los Vicerrectores y el Secretario General. Las autoridades unipersonales serán nombradas por el Rector y se mantendrán en sus cargos mientras cuenten con su confianza”.

130 “Artículo 42. El Consejo Académico estará integrado por: a. El Rector quien lo preside. b. El Vicerrector Académico quien lo preside en ausencia del Rector: c. El Vicerrector Administrativo. d. El Vicerrector de Bienestar Universitario. e. Dos (2) elegidos por los Decanos de Facultad de la Universidad. f. Un (1), elegido por los Directores de Departamentos Académicos de la Universidad. g. Un representante de los subdirectores académicos de las seccionales donde exista este cargo, designado por el Rector. h. Un profesor de la Universidad o su suplente elegidos por los profesores de Dedicación Exclusiva, Tiempo Completo y Medio Tiempo mediante votación universal directa y secreta para un período de dos (2) años. i. Un estudiante o su suplente elegidos por los estudiantes regulares mediante votación universal, directa y secreta para un período de dos (2) años. No deberán estar incurso en sanción académica o disciplinaria. j. El Jefe de la Oficina de Planeación con voz pero sin voto. Artículo 47. Los cargos de Vicerrectores serán nombrados y removidos libremente por el Rector de la Universidad y tendrán dedicación exclusiva. (...) Artículo 56. El Secretario General (...) Será nombrado por el Rector con carácter de dedicación exclusiva. Artículo 60. Para garantizar el desarrollo eficiente y eficaz de las actividades académicas se establecerá en la Universidad una organización administrativa que contará, entre otras, con las siguientes dependencias. a. Asesores de la Rectoría: Oficina de Planeación. (...)”

con voto (ya que cuenta con iniciativa privativa para su selección), es decir que, además de ejercer su voto, el Rector influye (directa o indirectamente) en el voto de 5 de los 10 integrantes primarios. Más aún, también influye en la opinión en las discusiones que se puedan plantear en el MCC de los dos miembros secundarios.

4.3. Estructuras de gestión de políticas sectoriales en las Universidades Públicas Nacionales.

Sin dudas una de las transformaciones más generalizadas en las UPN de América Latina es la *adopción de nuevas estructuras de decisión universitarias* dentro del nivel central de gestión académica generalmente dependientes o fuertemente vinculadas a los rectorados. Desde universidades en México hasta universidades en Argentina en toda la extensión del continente, en los últimos años han creado un conjunto variado de estructuras de diversa naturaleza y nivel institucional (tanto en número como en prerrogativas), desde Direcciones hasta Vicerrectorías que tienen como objetivo de concentrar y centralizar ciertas funciones, actividades y tareas especializadas en diferentes áreas o disciplinas.

Así, las mayormente generalizadas y que ocupan un rol destacado en la jerarquía institucional y, por tanto, priorizadas por la universidad, son las que se corresponden con las consideradas funciones sustantivas (enseñanza, investigación y extensión), pudiendo también tener subestructuras específicas dentro de estas. Menos frecuentes, pero también importante numéricamente son las unidades centrales especializadas vinculadas a una cantidad muy variada de funciones de apoyo a la gestión y de desarrollo institucional en un amplio sentido (planeamiento e infraestructuras, tecnologías de la información, innovación y vinculación tecnológica, relaciones internacionales e internacionalización, administración y gestión financiera, recursos humanos, comunicación, bibliotecas, entre muchas otras). Finalmente, también se evidencian estructuras de Secretarías Generales o similares a los de Jefatura de Gabinete de los Poderes Ejecutivos Nacionales de varios de los países de América Latina, como puede ser el caso de la Dirección Ejecutiva de Rectoría en la Universidad de Santiago de Chile (UsaCh).

Desde una perspectiva más compleja y en profundidad, del análisis normativo se desprende la existencia de al menos dos grandes tipos de estructuras especializadas de gestión y conducción académica, subdivididos a su vez cada uno en dos grandes sub-categorías:

(1) Por un lado las estructuras centrales de gestión académica que se diferencian por el perfil de sus autoridades responsables:

(1.1) Aquellas cuyas autoridades acceden a dicho cargo a través de mecanismos electivos, los que generalmente se producen a través de la presentación de ambas candidaturas en fórmulas

conjuntas con el Rector o que su elección se produce en el mismo acto electivo. Este tipo de estructuras tienen una dirección, aunque también profesional, con un perfil claramente académico-político, lo cual más que al *Third Space* pueden identificarse dentro del sector político en la medida que acceden a un cargo unipersonal de gobierno universitario. En detalle, como puede verse reflejado en la Tabla 11, en América Latina se identifican 93 casos sobre el total de UPN analizadas donde el acceso al cargo se produce por mecanismos electivos, siendo una realidad mayormente generalizada en cuatro de los SUP: Argentina (43 universidades), Bolivia (8), Ecuador (31) y Paraguay (8), mientras que los restantes casos corresponden a universidades de El Salvador¹³¹, Perú¹³² y República Dominicana¹³³.

En este sentido solo a modo de ejemplo podemos destacar algunos de los casos como el de la Universidad Mayor de San Francisco Xavier de Chuquisaca en Bolivia que en el artículo 8 de su estatuto general establece: “*De las autoridades a elegirse: a) El Rector y Vicerrector serán elegidos en forma individual o conjuntamente en binomio para un período de cuatro años, sin derecho a reelección en forma continua, mediante voto secreto y directo de todos los docentes ordinarios y por los docentes extraordinarios con cuatro años de antigüedad en funciones y estudiantes regulares, que expresan su voluntad en forma estamentaria en la primera votación*”. En Argentina uno de los casos identificados es el de la Universidad Nacional de la Pampa: “*Artículo 91º - El Rector y el Vicerrector duran cuatro (4) años en sus cargos y son elegidos por el voto directo, secreto y obligatorio de los miembros de los tres claustros y del personal no docente de la Universidad.*” y en República Dominicana el de la Universidad Autónoma de Santo Domingo: “*Artículo 130.- Las elecciones de Rector/a, Vicerrectores/as, Decanos/as, Vicedecanos/as y Directores/as de Escuelas, Directores/as y Subdirectores/as de Centros y Máximos/as Ejecutivos/as de Recintos, se efectuarán de forma simultánea, el tercer miércoles del mes de junio, cada cuatro años, con boletas únicas para los casos del Rector/a y de los/las Vicerrectores/as, del Decano/a y el Vicedecano/a, y de los demás candidatos/as.*”

131 Universidad de El Salvador.

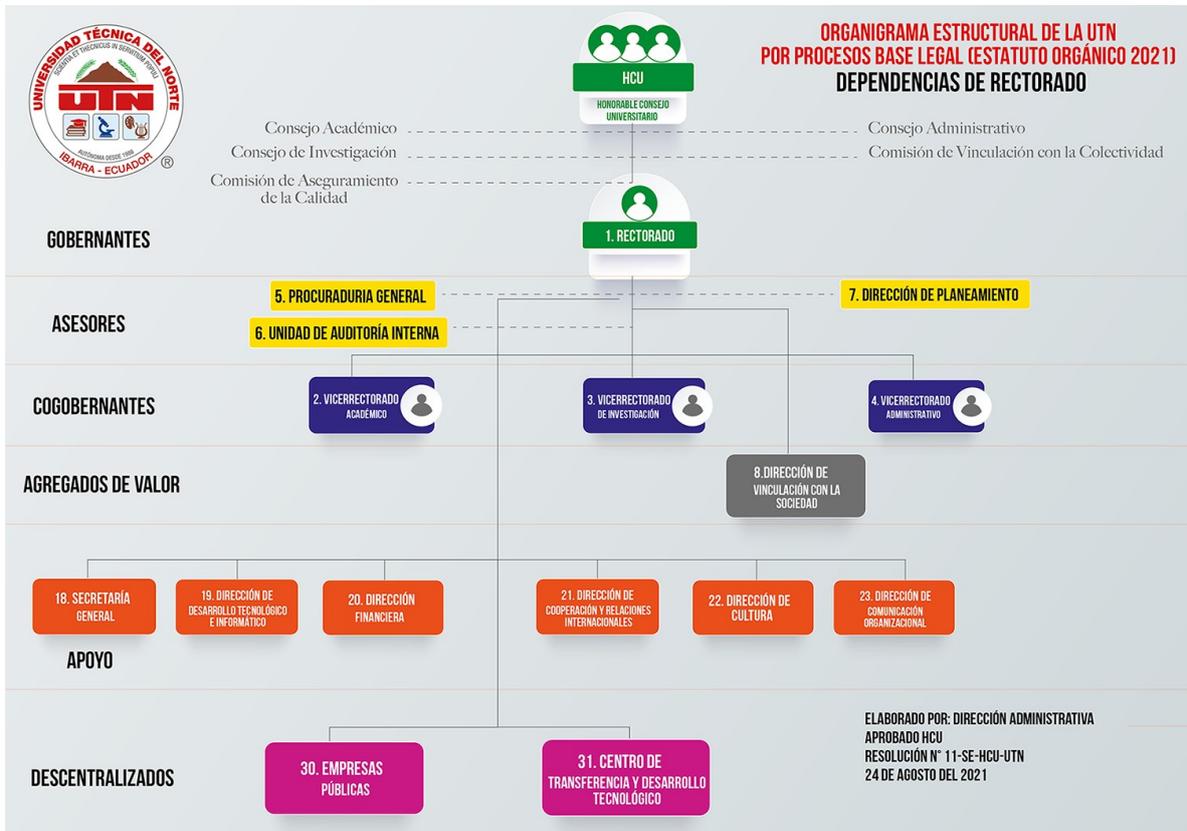
132 Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac.

133 Universidad Autónoma de Santo Domingo.

Figura 6. Estructuras de gestión de políticas sectoriales en las Universidades Públicas Nacionales: seis ejemplos descriptivos.

Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro (México)	
<p>ADMISIÓN BECAS NOTICIAS EVENTOS CONVOCATORIAS RADIO UAAAN REPOSITORIO CAR CHIAPAS</p> <p>UNIVERSIDAD LICENCIATURAS Y POSTGRADOS COMUNIDAD INVESTIGACIÓN TRANSPARENCIA</p> <p>ACERCA DE... RECTORÍA DIRECCIONES DIVISIONES Y DEPARTAMENTOS MARCO REGULATORIO TRANSPARENCIA</p> <p>DIRECCIÓN GENERAL ACADÉMICA DIRECCIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN</p> <p>DIRECCIÓN DE DOCENCIA DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN</p>	
Universidad Surcolombiana (Colombia)	
<p>Principios Institucionales</p> <p>Dirección de Registro y Control Académico</p> <p>Dirección General de Currículo</p> <p>Dirección General de Posgrados</p> <p>Dirección de Bibliotecas</p> <p>Dirección de Centro de Graduados</p> <p>Comité de Admisiones e Información Profesional</p> <p>Comité de Selección y Evaluación del Personal Docente</p> <p>Comité Institucional de Fomento de la Permanencia y Graduación Estudiantil</p>	<p>Rectoría</p> <p>Vicerrectoría Académica</p> <p>Vicerrectoría de Investigación y Proyección Social</p> <p>Vicerrectoría Administrativa</p> 

Universidad Técnica del Norte (Ecuador)



Universidad de Santiago de Chile (Chile)

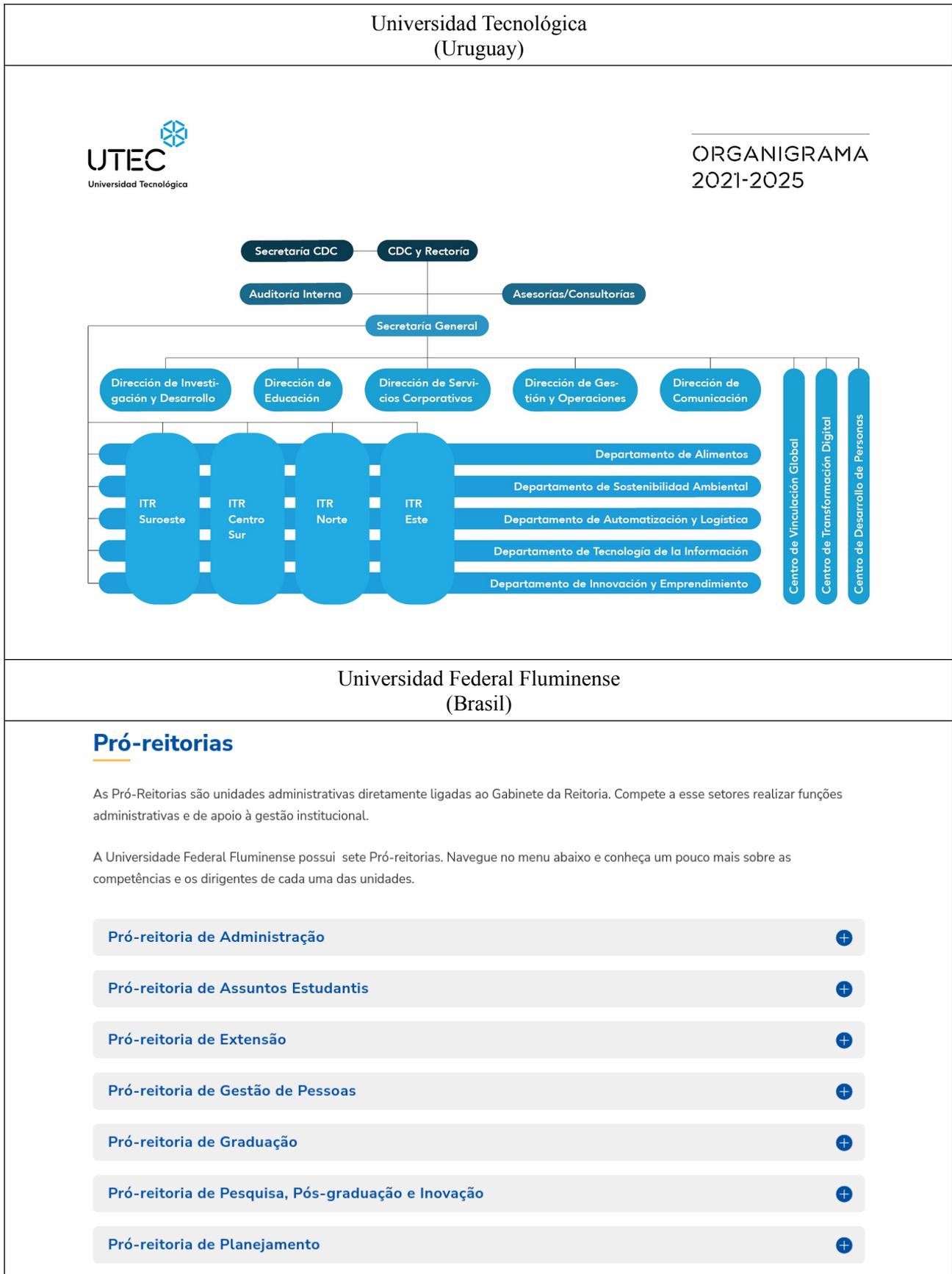


PRORRECTORÍA

[INICIO](#)
[ACERCA DE PRORRECTORÍA](#)
[DIRECCIONES](#)
[ENLACES](#)
[ACTUALIDAD](#)

- Dirección de Desarrollo Institucional
- Dirección de Gestión de Prorrectoria
- Dirección de Aseguramiento de la Calidad y Acreditación
- Dirección de Planificación y Desarrollo Territorial
- Dirección Estratégica Informática

Desarrollo Estratégico



Fuente: Elaboración propia sobre la base de información surgida de las páginas web de las universidades.

(1.2) Las estructuras cuyos responsables son sustancialmente personal de confianza del rector, dado que acceden al cargo por mecanismos de designación directa o por selección. En efecto, los dos tercios restantes de UPN se concentran en alguna forma de estos dos mecanismos de designación, en el primero de los grupos se identifican 113 universidades y en el segundo de los conjuntos de UPN 95 casos. Existen otras universidades en los que se dan otros mecanismos de designación proporcionalmente minoritarios como son: (1) la designación por parte del MCC de la Universidad en 7 casos y (2) otras 6 UPN por mecanismos de designación más excepcionales como puede ser a través de una institución externa a la Universidad, por parte del Ministro de Defensa Nacional, por el Jefe del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas o por prerrogativa del Presidente de la República.

Tabla 16. Mecanismos de acceso a los cargos de las autoridades principales de las estructuras de gestión de políticas sectoriales en las Universidades Públicas Nacionales.

Electivos	De designación				Total(**)
	Directa	A propuesta del Rector	Por parte del MCC	Otro mecanismo(*)	
93	113	95	7 ⁽¹⁾	6 ⁽²⁾	314
	221				

(*) Dentro de esta categoría se consignan la situaciones de designación por parte del Presidente de la República, por el Ministro de Defensa Nacional, por el Jefe del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas o por una institución externa a la Universidad.

(**) De las 315 UPN analizadas en este cuadro no se incluye a la Universidad Autónoma Indígena Intercultural de Colombia.

(1) En la Universidad de Buenos Aires, Universidad Nacional del Nordeste y Universidad Nacional del Comahue de Argentina, así como también en la Universidad Técnica de Oruro en Bolivia y en la Universidad Nacional Autónoma, Universidad de Defensa de Honduras y en la Universidad Nacional de Agricultura de Honduras el Vicerrector es designado por el MCC. (2) En Bolivia en la Universidad Nacional Siglo XX el Vicerrector es seleccionado por la Federación Sindical de Trabajadores Mineros de Bolivia (FSTMB). En Brasil en la Universidad Federal de Alagoas y en la Universidad Federal do Norte do Tocantins el Vice-Reitor es designado en fórmula con el Rector por el Presidente de la República. En Ecuador en la Universidad de las Fuerzas Armadas el Vicerrector es designado por el Jefe del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas y en la Universidad de la Defensa Nacional en Argentina quien designa es el Ministro de Defensa Nacional. Finalmente, en la Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba de Perú los Vicerrectores son designados de manera transitoria hasta la adecuación estatutaria a la Ley N.º 30.220 por el Presidente de la República dado que conforman la denominada Comisión Organizadora.

Fuente: Elaboración propia sobre análisis de las normativas universitarias correspondientes.

En este sentido, el/los Vicerrector/es es/son designado/s por el MCC en la Universidad de Buenos Aires¹³⁴, Universidad Nacional del Nordeste¹³⁵ y Universidad Nacional del Comahue de

134 “Art. 98.- Corresponde al Consejo Superior: (...) b) Elegir el Vicerrector de entre sus miembros, quien deberá reunir las mismas condiciones que el Rector”.

135 “Artículo 19º: El Consejo Superior tiene las siguientes atribuciones: (...) 21.- Elegir el Vicerrector de entre sus miembros”.

Argentina¹³⁶, así como también en la Universidad Técnica de Oruro en Bolivia¹³⁷ y en las hondureñas Universidad Nacional Autónoma de Honduras¹³⁸, Universidad Nacional de Agricultura¹³⁹ y Universidad de Defensa de Honduras¹⁴⁰. Por su parte, en Bolivia en la Universidad Nacional Siglo XX el Vicerrector es seleccionado por la Federación Sindical de Trabajadores Mineros de Bolivia (FSTMB)¹⁴¹. En la Universidad de la Defensa Nacional en Argentina el Ministro de Defensa Nacional designa al Vicerrector¹⁴² y en Ecuador en la Universidad de las Fuerzas Armadas es designado por el Jefe del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas¹⁴³. En Brasil en la Universidad Federal de Alagoas¹⁴⁴ y en la Universidad Federal do Norte do Tocantins¹⁴⁵ el Vice-Reitor es designado en fórmula con el Rector por el Presidente de la República. Finalmente, en la Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba de Perú los Vicerrectores son designados de manera transitoria hasta la adecuación estatutaria a la Ley N.º 30.220 por el Presidente de la República dado que conforman la denominada Comisión Organizadora¹⁴⁶.

En términos sistémicos, la prerrogativa de la designación directa es proporcionalmente significativa en los SUP de Brasil (62 de 69 UPN), Costa Rica (4 de 5), Honduras (4 de 5) y México (8 de 10); por su parte, puede considerarse intermedia en Colombia (17 de 33), Chile (6 de 18),

136 “Artículo 106: Corresponde al Consejo Superior: (...) b) Elegir al Vice-Rector de entre sus miembros, quien deberá reunir las mismas condiciones que el Rector”.

137 “Art. 47.- Son atribuciones del Consejo; (...) 4) Nombrar al Vice-Rector, con sujeción a las normas previstas para su designación; (...)”.

138 Reglamento General de la Ley Orgánica. “Art. 47. (...) Los aspirantes a ocupar los puestos de Vicerrector deberán reunir los requisitos exigidos para el cargo de Rector y serán nombrados por la Junta de Dirección Universitaria, siguiendo los mismos procedimientos establecidos para el nombramiento del Rector y durarán en el cargo cuatro (4) años, pudiendo ser removidos por las mismas causas de cese anticipado establecidos para el Rector”.

139 “Artículo 45) Son atribuciones de la Junta de Dirección Universitaria: a) Seleccionar por concurso público de méritos al Rector, Vicerrectores, Secretario General, Decanos y Directores de Centros Regionales o Especializados, así como su remoción, cuando el caso lo amerite”.

140 “Artículo 33.- Requisitos para ser Vice-Rector Académico. Para ser Vice-Rector Académico, son los mismos requisitos establecidos para ser Rector, a excepción del grado militar, que será de Coronel, Teniente Coronel o su equivalente, de las Armas, Cuerpos y Servicios en Servicio Activo y ser electo por el Consejo Superior Universitario”.

141 “Artículo 38.- El ViceRector es elegido para cada período por la FSTMB. junto a los tres miembros al Consejo Universitario, los que ejercen el poder obrero en la Universidad, en la forma y modalidades prescritas en el presente Estatuto”.

142 “Artículo 21: El Rector y Vicerrector son designados por el Ministro de Defensa de la Nación en su carácter de Presidente del Consejo de Dirección”.

143 “Artículo 51. El Vicerrector Académico General será un oficial en servicio activo en el grado de Coronel de Estado Mayor o con Curso Superior Militar del Ejército y será seleccionado por el Jefe del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, de la terna que envié el Ejército”.

144 “Artículo 15. O/a Reitor/a e o/a Vice-Reitor/a, indicados em lista tríplice elaborada pelo Conselho Universitário, serão escolhidos e nomeados pelo Presidente da República para cumprir mandato de 04 (quatro) anos”.

145 “Art. 9º Compete ao CONSUNI: (...) VI – Organizar o processo eleitoral para os cargos de Reitor, Vice-Reitor nos termos da legislação em vigor; (...)”.

146 “Artículo 18. DE LA COMISIÓN ORGANIZADORA. La Comisión Organizadora (CO) es el órgano de gestión de la Universidad, es un colegiado de naturaleza temporal, constituido y designado por el Ministerio de Educación (MINEDU), y tiene a su cargo la aprobación del Estatuto, reglamentos y documentos de gestión académica y administrativa, formulados en los instrumentos de planeamiento, así como su conducción y dirección hasta que se constituyan los órganos de gobierno. Está conformada por: 18.1 Presidente. 18.2 Vicepresidente Académico y 18.3 Vicepresidente de Investigación”.

Panamá (3 de 5) y Uruguay (1 de 2) y excepcional en sistemas como el argentino (dándose solamente el caso de la Universidad Nacional de Río Negro)¹⁴⁷. En segundo lugar, el mecanismo de designación por selección por parte del Rector se presenta ampliamente relevante en el SUP de Perú, donde los responsables de las unidades principales de alta gerencia académica son designados a propuesta de candidatos en 50 de las 52 UPN, así como también en el de Chile (12 de 18), Nicaragua (4 de 4) y Puerto Rico (1 de 1). En contrapartida, son menos frecuentes estos mecanismos en las UPN de Brasil (4 de 69)¹⁴⁸, Colombia (4 de 33 universidades)¹⁴⁹ y Paraguay (1 de 9)¹⁵⁰.

(2) Por otro, como segundo grupo clasificatorio, se hace constancia de universidades que se diferencian por el grado de formalización que tienen en las más altas normativas universitarias (Leyes Orgánicas y/o Estatutos Generales):

(2.1) Una primer sub-categoría son las UPN con estructuras formalizadas en la normativa (integradas) donde por medio de las reformas estatutarias fueron siendo incorporadas formalmente a la institucionalidad de las universidades en los diferentes procesos generalizados de actualizaciones totales o parciales a partir de la década de 1990. Como fuera mencionado en el apartado 3.1 del capítulo 3, son muy pocos casos en los que las UPN mantienen casi sin modificaciones sus textos legales fundamentales, particularmente casos de UPN creadas con anterioridad a 1960, las universidades denominadas “tradicionales”.

En consonancia con esto es particularmente relevante el reciente proceso de aprobación de nuevos estatutos orgánicos en buena parte de las universidades chilenas sustituyendo la totalidad de los anteriores estatutos aprobados bajo el período de dictadura militar entre 1981 y 1982, lo que marca un claro ejemplo de que en América Latina las adaptaciones normativas a esos niveles siguen siendo un proceso continuo. En este caso en particular, el curso iniciado con la aprobación de la Ley de Universidades Estatales (ley 21.094) en 2018 mandaba a las universidades con estatutos aún vigentes desde los años de gobierno autoritario a presentar ante el Presidente de la República una propuesta de normativa adecuada a las nuevas disposiciones establecidas en dicha Ley, quedando inicialmente al margen la Universidad de Chile¹⁵¹ y las instituciones creadas en el período

147 Universidad Nacional de Río Negro: “Artículo 18°.- Es competencia de la Rectora/el Rector: (...) ix. Organizar las Secretarías y Subsecretarías de la Universidad, designar y remover a sus titulares”.

148 Universidad Federal de Espírito Santo, Universidad de Brasilia, Universidad Federal de San Pablo y Universidad Federal do ABC.

149 Universidad de Caldas, Universidad de Córdoba, Universidad del Atlántico y Universidad del Trópico Americano (Unitrópico).

150 Universidad Politécnica Taiwán-Paraguay. “Artículo 32. El Director General de Asuntos Académicos será nombrado por el Consejo Superior Universitario a propuesta del Rector.”

151 La Universidad de Chile sustituyó su estatuto orgánico en 2007.

democrático: Universidad de Aysén (2015), Universidad de O'Higgins (2015), Universidad Tecnológica Metropolitana (1993) y la Universidad de Los Lagos (1993)¹⁵².

En el marco de este proceso transformador en Chile, un ejemplo en el cambio en la formalización normativa de las estructuras de gestión especializadas es la Universidad de Magallanes. En el estatuto de 1981 se consignaba en los artículos 13 y 14 solamente al Vice-Rector Académico y al Vice-Rector de Administración y Finanzas como unas de sus autoridades superiores unipersonales¹⁵³, mientras que en el nuevo estatuto recientemente promulgado por el Presidente de la República en el Párrafo 3, artículo 37 se establece que además de aquellos se agregan como autoridades el Vicerrector de Vinculación con el Medio y el Vicerrector de Investigación, Innovación y Postgrado: *“Párrafo 3. Autoridades superiores unipersonales de la Universidad. Artículo 37.- De las autoridades superiores unipersonales. Son autoridades superiores unipersonales de la Universidad: a) Rector o Rectora. b) Prorrector o Prorrectora. c) Secretario General o Secretaria General. d) Vicerrector Académico o Vicerrectora Académica. e) **Vicerrector de Vinculación con el Medio o Vicerrectora de Vinculación con el Medio.** f) Vicerrector de Administración y Finanzas o Vicerrectora de Administración y Finanzas. g) **Vicerrector de Investigación, Innovación y Postgrado o Vicerrectora de Investigación, Innovación y Postgrado.** h) Decanos de Facultad o Decanas de Facultad. i) Director del Instituto de la Patagonia o Directora del Instituto de la Patagonia. Los cargos de las letras b), c), d), e), f) y g) son de exclusiva confianza del Rector o Rectora”*¹⁵⁴.

(2.2) La segunda sub-categoría son las estructuras no formalizadas en las normativas, es decir, las señaladas como semi-autónomas o independientes según las categorías referenciadas en el apartado 3.6 del capítulo 3. Como ejemplo, pero no único (ver Figura 7) podemos mencionar el caso de la Universidad de San Carlos de Guatemala en el que la Dirección General de Investigación (DIGI) y la Dirección General de Administración (DIGA) no están integradas ni a la Ley Orgánica ni al Estatuto General de la Universidad, tal cual ocurre con la Dirección General Financiera (DGF),

152 Si bien fueron creadas en democracia posterior a 1990, tanto la Universidad Tecnológica Metropolitana como la Universidad de Los Lagos, están actualmente en proceso de diseño de nuevos estatutos adecuados a los lineamientos generales de la Ley de Universidades Estatales.

153 “Del Vice-Rector Académico. Artículo 13°.- El Vice-Rector Académico es el funcionario superior que, después del Rector, tiene la responsabilidad del desarrollo, administración y coordinación de los asuntos académicos de la Universidad. En el ejercicio de sus funciones debe proponer planes y acciones en materias académicas, reuniéndose y consultando con los Decanos y miembros de las Facultades. Puede designar Comités de Profesores que lo asesoren en su gestión. 2. El Vice-Rector Académico, en ausencia del Rector, tendrá los poderes y realizará las tareas del Rector. Del Vice-Rector de Administración y Finanzas. Artículo 14°.- 1. El Vice-Rector de Administración y Finanzas es el funcionario superior responsable de las finanzas y contabilidad de la Universidad. Debe vigilar que las reglas prescritas por la Universidad, en los negocios y asuntos financieros, sean observados fielmente. Es responsable de llevar una contabilidad que permita conocer con exactitud la situación financiera de la Universidad”. [Universidad de Magallanes. Estatuto de 1982 \(con modificaciones parciales de 1994\)](#)

154 El destacado es propio.

de Docencia (DIGED) y de Extensión Universitaria (DIGEU)¹⁵⁵. Otro de los ejemplos es el caso de la Universidad de la República en Uruguay, donde los denominados Pro-Rectores¹⁵⁶ (de creación inicial a partir de principios de los años 1990) no están incluidos en su Ley Orgánica N.º 12.549 dada su casi invariabilidad de la versión inicialmente aprobada por el Parlamento uruguayo en 1958¹⁵⁷.

Figura 7. Dirección General de Investigación y Dirección General de Administración como estructuras no formalizadas en las normativas de la Universidad de San Carlos de Guatemala.



Fuente: Extraído de la página web de la Universidad de San Carlos de Guatemala (<https://www.usac.edu.gt/>)

155 [Universidad de San Carlos de Guatemala. Ley Orgánica y Estatuto General](#)

156 Ordenanza de los Pro-Rectores. “Artículo 2º.- Se designará un Pro-Rector para cada una de las siguientes funciones de la Universidad de la República: la enseñanza, la investigación y la extensión y relaciones con el medio; y uno para la gestión. El Consejo Directivo Central podrá ampliar o reducir en forma fundada el número de Pro-Rectores. (...) Artículo 4º.- Los Pro-Rectores serán propuestos por la Asamblea General del Claustro y designados por el Consejo Directivo Central. Dentro de los treinta días siguientes a la toma de posesión del Rector, el Consejo Directivo Central designará una comisión integrada por el Rector y un representante propuesto por cada orden. Esta Comisión dispondrá de un plazo de cuarenta y cinco días a partir de su designación total o parcial, para proponer en forma fundada el o los candidatos a ser designados Pro-Rectores. Dicho plazo podrá prorrogarse por resolución del Consejo Directivo Central adoptada por dos tercios de sus componentes”.

157 Esta Ley tuvo en unos pocos artículos puntuales algunas supresiones de literales a través de la Ley N.º 15.524 del 09/01/1984 en su artículo 109 y a través de la Ley N.º 19.889 del 09/07/2020 en su artículo 146.

Estas categorías no necesariamente se presentan de manera separada, sino que las UPN combinan más de un tipo de estructura central de gestión académica, tanto en lo que respecta a los perfiles de las autoridades que las dirigen como por su grado de formalidad en las principales normativas vigentes en las mismas.

4.4. Rol político de los nuevos profesionales universitarios en las UPN de AL: inclusión de responsables de estructuras de gestión altamente especializadas en los MCC.

Si se hace un repaso de lo que acontece en el conjunto de países de América del Sur y Centroamérica sobre el rol político de los nuevos profesionales universitarios una primera observación general es que al igual que en otros aspectos se evidencia una realidad heterogénea entre los diversos SES. Pero, observados para cada país de manera particular varias de las situaciones se presentan similares y con alto grado de homogeneidad dentro de un mismo SUP. Para algunos de estos países, estas circunstancias obedecen no solo a las configuraciones tradicionales de los órganos de gobierno universitarios y a prácticas de imitación de los modelos de gobierno en cada país en particular, sino también a restricciones formales que vienen impuestas por las leyes de educación o de universidades, que establecen el modelo inequívoco en las que estas deben organizar su sistema de gobierno, instituciones e integrantes. Esto claramente puede entenderse, por ejemplo, en los casos de Brasil (Ley N.º 5.540 de 1968), Chile (Ley 21.094 de 2018, art. 14), Colombia (Ley 30 de 1992, art. 64), Nicaragua (Ley 89 de 1990, art. 14), Perú (Ley 30.220 de 2014, art. 58) y parcialmente en Argentina (Ley 24.521 de 1995, art. 53).

Inicialmente los datos agregados para América Latina señalan la situación de que alrededor de 8 de cada 10 UPN efectivamente se integran con al menos un miembro no electo en el MCC. Dicho de otro modo, como se muestra en la Tabla 17, solo en un 22,2 % de los MCC la totalidad de sus miembros acceden al cuerpo a través de mecanismos electivos con participación de la comunidad universitaria en general. Por su proporción esto es relevante en los SUP con mayor número de UPN como el de Argentina, en sistemas medianos como recientemente ha sucedido con la transformación del sistema chileno y en aquellos con menos cantidad de UPN como son los casos de Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Paraguay, República Dominicana y Uruguay. En todos estos países el patrón es más bien de exclusión de los funcionarios de alta dirección en los órganos colegiados centrales de gobierno. Asimismo, salvo en Argentina y Costa Rica, en el resto de los países donde se presenta esta situación mayoritaria, la designación o selección de miembros no electos está directamente asociada a la figura del Rector (ver Tablas 17 y 19). En Argentina generalmente el miembro no electo cuya designación no compete al Rector se corresponde al representante del denominado

Consejo Social Comunitario (o su similar denominación), a excepción de la Universidad Nacional de Villa María¹⁵⁸ y la Universidad Nacional de Río Negro¹⁵⁹. En Costa Rica, por su parte, se evidencian los casos de la Universidad de Costa Rica donde el miembro no electo no designado por el Rector es el Ministro de Educación Pública (artículo 24 del Estatuto General¹⁶⁰), el de la Universidad Técnica Nacional donde se integra un representante del sector productivo nacional propuesto por “*las organizaciones representativas de los diversos sectores empresariales con cobertura nacional*” para ser designado por la Asamblea Universitaria (artículo 16 del Estatuto General¹⁶¹) y, por último, el de la Universidad Estatal a Distancia donde tres de sus integrantes externos a la universidad son designados por la Asamblea Universitaria Plebiscitaria, así como también participa el Auditor de la institución designado por el propio Consejo Universitario (artículo 16 y 29 del Estatuto General¹⁶²).

158 En esta universidad se integran al MCC un representante de la Fundación Apoyo a la Universidad Nacional de Villa María y representante de cada una de las Instituciones con quien la Universidad firme convenios de articulación en los términos del art.10º, inc.x, ambos miembros no designados o seleccionados por el Rector (Estatuto General, Artículo 9).

159 En la Universidad Nacional de Río Negro participan en el MCC un representante de los gremios de trabajadores no pertenecientes a la Universidad, Legisladoras/es provinciales de la provincia de Río Negro y un representante del sector empresario de la provincia de Río Negro (Estatuto General, Artículos 22, 24 y 26).

160 Estatuto General. Artículo 24.- El Consejo Universitario estará integrado por: a) Una persona del sector académico por cada área y otra por las sedes regionales, quienes deberán tener al menos la categoría de profesor asociado. La elección la realizará la Asamblea Plebiscitaria de entre los candidatos o candidatas que presente cada una de las áreas y las sedes regionales. b) Una persona funcionaria administrativa en propiedad, cuya elección será realizada por el sector administrativo. c) Dos miembros del sector estudiantil, quienes serán electos por los estudiantes, de acuerdo con el reglamento que para tal efecto promulga la Federación de Estudiantes de la Universidad de Costa Rica, el cual deberá estar inscrito en el Registro de la Vicerrectoría de Vida Estudiantil. d) El Rector. e) Un representante designado por la Federación de Colegios Profesionales Universitarios, graduado en la Universidad de Costa Rica. El Ministro de Educación Pública podrá asistir con voz y voto a las sesiones del Consejo Universitario, en carácter de miembro honorario, por lo que no se tomará en cuenta para efectos de quórum.

161 Estatuto General. Artículo 16.- De la integración. El Consejo Universitario estará integrado por: a) El Rector, quien lo preside. b) Los Decanos de las Sedes constituidas conforme a este Estatuto. c) El Director Ejecutivo del Centro de Formación Pedagógica y Tecnología Educativa. d) Tres representantes electos por el sector docente, los que deberán tener los mismos requisitos establecidos en el inciso e) del artículo 9 de este Estatuto. e) Un representante, electo por el sector administrativo, el que deberá tener los mismos requisitos establecidos en el inciso g) del artículo 9 de este Estatuto. f) Dos representantes del sector productivo nacional, electos por la Asamblea Universitaria de la lista de candidatos que propongan las organizaciones representativas de los diversos sectores empresariales con cobertura nacional. g) Dos estudiantes regulares electos democráticamente por la Federación de Estudiantes de la Universidad Técnica Nacional.

162 Estatuto General. Artículo 16.- El Consejo Universitario estará integrado por: a) El Rector, b) Tres miembros elegidos por la Asamblea Universitaria Plebiscitaria que no sean funcionarios de la Universidad. c) Cuatro Miembros internos, electos por la Asamblea Universitaria Plebiscitaria, de los cuales habrá, por lo menos uno de cada Vicerrectoría, quienes no podrán ejercer simultáneamente el cargo de Consejal con el de Vicerrector, Director o Jefe de Oficina. En caso de que alguno de los que ocupan los puestos de Vicerrector, Director o Jefe de Oficina sea electo al Consejo Universitario, se le concederá licencia en su plaza en propiedad hasta por el tiempo de su nombramiento como Consejal, con pleno respeto a sus derechos laborales y salariales. En el medio tiempo que no corresponda a las funciones propias de Consejal, deberán asumir las funciones que les asigne el superior inmediato respectivo y que sean compatibles con su formación académica. ch) Un representante estudiantil electo por el organismo oficial de ese sector. Los Vicerrectores y el Auditor podrán asistir a las sesiones del Consejo Universitario con derecho a voz. Artículo 29.- El Auditor dependerá directamente del Consejo Universitario. Deberá ser costarricense y contador público autorizado, con no menos de cinco años de experiencia profesional.

Tabla 17. Máximos Cuerpos Colegiados en Universidades Públicas Nacionales por país integrados sin miembros designados de manera directa o seleccionados por el Rector y con integración plena de miembros que acceden por mecanismos electivos.

País	MCC sin miembros designados de manera directa o seleccionados por el Rector	MCC cuyos integrantes en su totalidad acceden por mecanismo electivos	Total de UPN por país
Argentina	42	33	56
Bolivia	3	2 ⁽¹⁾	11
Brasil	7 ⁽²⁾	3 ⁽³⁾	69
Chile	13	13	18
Colombia	1 ⁽⁴⁾	0	33
Costa Rica	4	2 ⁽⁵⁾	5
Ecuador	4	4 ⁽⁶⁾	32
El Salvador	1	1	1
Guatemala	1	0	1
Honduras	3	0	5
México	0	0	10
Nicaragua	0	0	4
Panamá	0	0	5
Paraguay	8	8	9
Perú	1	1 ⁽⁷⁾	52
Puerto Rico	0	0	1
República Dominicana	1	1	1
Uruguay	2	2	2
Totales	91 (28,8 %)	70 (22.2 %)	315

(1) Universidad Autónoma Gabriel René Morenoⁱ y Universidad Autónoma Juan Misael Sarachoⁱⁱ. (2) Universidad Federal de Paranáⁱⁱⁱ, Universidad Federal de Santa María^{iv}, Universidad Federal de Río Grande del Sur^v, Universidad Federal de São João del-Rei^{vi}, Universidad Federal del Valle de San Francisco^{vii}, Universidad Federal de Campina Grande^{viii} y Universidad Federal Rural de Semi-Árido^{ix}. (3) Universidad Federal de Santa María, Universidad Federal de Río Grande del Sur y Universidad Federal de Campina Grande. (4) Universidad Autónoma Indígena Intercultural^x. (5) Universidad Nacional de Costa Rica^{xi} y Tecnológico de Costa Rica^{xii}. (6) Universidad Nacional de Educación^{xiii}, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Flores López^{xiv}, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Chimborazo^{xv} y Escuela Superior Politécnica del Litoral^{xvi}. (7) Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba^{xvii}.

Nota: Las referencias particulares sobre los artículos incluidos a pie de la tabla, al final del texto.

Fuente: Elaboración propia sobre revisión de Leyes Orgánicas, Estatutos Generales y otras normativas.

De forma contraria, son excepcionales los casos de MCC que cuentan con la participación de miembros exclusivamente electos en países como Bolivia, Brasil, Colombia, Ecuador, Honduras, México, Nicaragua, Panamá y Perú. En estos países el patrón sistémico es el de la inclusión de las autoridades de las estructuras de gestión académica centrales altamente especializadas en los respectivos MCC. Por ejemplo en Brasil de las 69 UPN, la Universidad Federal de Santa María, la

Universidad Federal de Río Grande del Sur y la Universidad Federal de Campina Grande son las únicas UPN en las que todos los miembros del MCC acceden a sus puestos a través de mecanismos electivos en el que participan los integrantes de la comunidad universitaria. Esta misma situación puede observarse en Bolivia y Ecuador, donde no hay miembros no electos solamente en la Universidad Autónoma Gabriel René Moreno y Universidad Autónoma Juan Misael Saracho, en el primero, y en la Universidad Nacional de Educación, en la Escuela Superior Politécnica del Litoral y en las Escuelas Superiores Politécnicas Agropecuarias de Manabí y de Chimborazo, en el segundo país respectivamente. Por último sobre este aspecto, en México, Nicaragua, Panamá y Puerto Rico todas las universidades cuentan con miembros no electos en el MCC.

Además de los diseños institucionales anteriores se constatan 16 universidades que combinan concurrentemente una integración con miembros tanto designados de manera directa por el Rector como también seleccionados por este para su posterior nombramiento definitivo (Tabla 18). Esta realidad es mayoritariamente excepcional dentro de los SUP en los cuales se presentan (salvo en Puerto Rico), observándose en 8 de los 18 países de América Latina relevados. En Brasil las universidades federales de Viçosa y de Minas Gerais, en Chile solo el caso de la Universidad de Los Lagos y en Colombia la Universidad de Córdoba, Universidad Nacional de Colombia, Universidad del Atlántico y Universidad del Trópico Americano. Por su parte, en Ecuador y Honduras solo los casos de la Universidad Técnica de Cotopaxi y de la Universidad Nacional de Ciencias Forestales, respectivamente. En México y Panamá se identifican tres UPN en cada uno, en el primero la Universidad Autónoma Metropolitana, el Instituto Politécnico Nacional y el Centro de Investigación y Docencia Económicas; mientras que en el segundo, la Universidad de Panamá, Universidad Tecnológica de Panamá y Universidad Especializada de Las Américas. Por último, el caso de Puerto Rico en la que la única UPN del país (la Universidad de Puerto Rico) combina ambos tipos de miembros en su MCC.

Tabla 18. Universidades con miembros no electos en el Máximo Cuerpo Colegiado tanto designados directamente por el Rector como seleccionados por este.

País	Universidades Públicas Nacionales	Miembros no electos designados directamente por el Rector	Miembros no electos seleccionados inicialmente por el Rector
Brasil	Universidad Federal de Viçosa ^{xviii}	Pró-rectores	Diretor do Centro de Ciências
	Universidad Federal de Minas Gerais ^{xix}	Pró-rectores	Diretor Geral de cada Unidade Especial
Chile	Universidad de Los Lagos ^{xx}	Vicerrector Académico	Vicerrector de Administración y Finanzas

	Universidad de Córdoba ^{xxi}	Vicerrectores	Decanos
Colombia	Universidad Nacional de Colombia ^{xxii}	Vicerrectores Director de Bienestar Universitario	Decanos
	Universidad del Atlántico ^{xxiii}	Vicerrectores	Secretario General
	Universidad del Trópico Americano ^{xxiv}	Vicerrector de Proyección Social	Vicerrector Académico Vicerrector de Investigaciones
Ecuador	Universidad Técnica de Cotopaxi ^{xxv}	Director de Posgrado	Decanos Director de la Extensión La Maná
Honduras	Universidad Nacional de Ciencias Forestales ^{xxvi}	Directores Académicos y Administrativos	Vicerrector
		Decanos	Director del Centro Regional Universitario Secretario General
	Universidad Autónoma Metropolitana ^{xxvii}	Secretario General	Rector de Unidad Académica
México	Instituto Politécnico Nacional ^{xxviii}	Directores de Coordinación	Secretarios de Área
		Abogado General	
		Presidente del Decanato	
		Directores de las escuelas, centros y unidades de enseñanza y de investigación	
		Director del Centro de Investigación y de Estudios Avanzados	
		Secretario Ejecutivo de la Comisión de Operación y Fomento de Actividades Académicas	Secretario General
		Secretario Ejecutivo del Patronato de Obras e Instalaciones del Instituto Politécnico Nacional	
	Centro de Investigación y Docencia Económicas ^{xxix}	Directores de División	Secretario Académico Secretario de Vinculación
Panamá			Vicerrectores
	Universidad de Panamá ^{xxx}	Directores de Institutos	Director General de los Centros Regionales y Extensiones Universitarias Secretario General
	Universidad Tecnológica de	Coordinador de los Centros	Vicerrector Académico

		Regionales	
Panamá ^{xxxii}		Director de Planificación	Secretario General
		Director de Bienestar Estudiantil	
Universidad Especializada de Las Américas ^{xxxii}		Vicerrectores	
		Coordinador de las Extensiones Universitarias	Decanos de Facultad
		Director de Centros e Institutos	
		Director de Currículo y Desarrollo Docente	
		Secretario General	Directores de Escuelas por Facultad
		Director de Planificación y Evaluación de la Calidad Universitaria	
	Director de Asesoría Jurídica		
Puerto Rico Universidad de Puerto Rico ^{xxxiii}		Rectores de los recintos y colegios universitarios	Director de Finanzas
			Tres (3) funcionarios adicionales nominados por el Presidente
Total	16		

Nota: Las referencias particulares sobre los artículos incluidos en la tabla, al final del texto.

Fuente: Elaboración propia sobre revisión de Leyes Orgánicas, Estatutos Generales y otras normativas.

Ahora bien, teniendo en cuenta exclusivamente estas UPN con al menos una autoridad de alta dirección no electa con participación en el MCC en función de su rol, tal como se puede observar en la Tabla 18, la evidencia relevada muestra en términos generales en el conjunto de América Latina dos características relevantes (además de coincidentes con la idea del *reforzamiento de cargos ejecutivos*):

(1) cuando el Rector designa de manera directa a uno de los miembros del MCC este mayoritariamente lo integra con un rol primario, es decir, que tiene prerrogativas de voz y voto en la toma de decisiones del cuerpo colegiado de gobierno. Esto se puede destacar en los casos de Brasil y Colombia y en menor medida, pero no menos relevante, en los de Ecuador, México y Panamá. (2) en segundo lugar, a simple vista parece presentarse una realidad contraria cuando el Rector es el que selecciona un candidato a ocupar un puesto en el MCC siendo otro órgano el que definitivamente lo nombra, ya que su participación según los casos totales parece tender a ser más bien como miembro secundario (sin capacidad de voto). Sin embargo, si se observa con más detalle, esta situación general está fuertemente influida por un caso en particular, el peruano (51 de 69 identificados en

total). En efecto, visto solamente los datos totales, este SUP de gran porte “invisibiliza” la realidad particular de varios otros casos: en casi la mayoría de los sistemas donde se evidencia este diseño institucional (con excepción del de Bolivia¹⁶³, y de menos alcance cuantitativo en el de Costa Rica¹⁶⁴, Honduras¹⁶⁵ y Panamá¹⁶⁶) la situación predominante en cuanto al rol de los miembros del MCC no electos seleccionados por el Rector es el de primario.

Tabla 19. Universidades Públicas Nacionales con al menos un miembro No Electo en el Máximo Cuerpo Colegiado según rol y forma de acceso al cargo (datos agregados y por país).

País	Forma de Acceso	Designación Directa por parte del Rector			Selección de Candidatos por parte del Rector			Otros miembros No Electos ^(*)	Total de UPN por país
	Rol en el MCC	Total DD	Primario	Secundario	Total SC	Primario	Secundario		
Argentina		3	2 ⁽¹⁾	1 ⁽²⁾	11	9 ⁽³⁾	2 ⁽⁴⁾	13	56
Bolivia		0	----	----	8	1 ⁽⁵⁾	7	3	11
Brasil		57	54	6 ⁽⁶⁾	7	7 ⁽⁷⁾	----	35	69
Chile		4	2 ⁽⁸⁾	2 ⁽⁹⁾	2	2 ⁽¹⁰⁾	----	----	18
Colombia		31	29	9 ⁽¹¹⁾	5	3 ⁽¹²⁾	2 ⁽¹³⁾	2	33
Costa Rica		0	----	----	1	----	1 ⁽¹⁴⁾	3	5
Ecuador		24	18	12	5	4 ⁽¹⁵⁾	1 ⁽¹⁶⁾	4	32
El Salvador		0	----	----	0	----	----	----	1
Guatemala		0	----	----	0	----	----	1	1
Honduras		2	1 ⁽¹⁷⁾	1 ⁽¹⁸⁾	1	1 ⁽¹⁹⁾	1 ⁽²⁰⁾	4	5
México		5	4	1 ⁽²¹⁾	8	5 ⁽²²⁾	3 ⁽²³⁾	4	10
Nicaragua		0	----	----	----	----	----	----	4
Panamá		4	4 ⁽²⁴⁾	2 ⁽²⁵⁾	1	----	1 ⁽²⁶⁾	2	5
Paraguay		0	----	----	----	----	----	1	9
Perú		0	----	----	51	----	51	6	52
Puerto Rico		1	1 ⁽²⁷⁾	----	----	----	----	----	1
República Dominicana		0	----	----	----	----	----	----	1
Uruguay		0	----	----	----	----	----	----	2

163 En el caso de Bolivia, de las universidades 8 que cuentan con miembros del MCC cuyo mecanismo de acceso es el de selección, solo en la Universidad Técnica de Oruro lo integra con un rol primario.

164 En este sistema, la única UPN en el cual se integra al MCC a un miembro no electo cuyo mecanismo de acceso es por medio de la selección inicial por parte del Rector y participa con un rol secundario es la Universidad Estatal.

165 En Honduras, en la Universidad de Ciencias Forestales de los tres miembros seleccionados por el Rector que participan en el MCC, dos de ellos lo hacen en calidad de integrantes primarios (Vicerrector y Director del Centro Regional Universitario) y el restante desempeña un rol secundario (Secretario General).

166 En la Universidad Autónoma de Chiriquí todos los integrantes cuyo acceso al MCC es a través de un mecanismo de selección lo hacen en calidad de miembro secundario.

Totales	131	115	34	100	32	69	78	315
Porcentaje ^(**)	41,6			31,7			24,7	

(*) Esta categoría refleja aquellas situaciones en las que miembros no electos en el MCC no son designados o seleccionados por el Rector de la universidad, sino por un conjunto variado de autoridades u organismos internos o externos a la misma^{xxxiv}.

(**) Refiere al porcentaje de cada categoría sobre el total de UPN en el sistema universitario público de cada país. Por tanto, su lectura es individual para cada una de ellas ya que hay universidades que combinan concomitantemente en su diseño institucional de gobierno colegiado más de un formato de mecanismo de acceso al cargo en el MCC.

(1) Universidad Nacional de General San Martín^{xxxv}: Decanos de Institutos designados y desempeñan un rol primario en el MCC. Universidad Nacional de San Juan: Director de establecimientos de enseñanza secundaria^{xxxvi}. (2) Universidad Nacional de Río Negro^{xxxvii}: Secretarios designados y desempeñan un rol secundario en el MCC. (3) Universidad Nacional de Mar del Plata (Directores de las Escuelas Superiores), Universidad Nacional de las Artes (Vicerrector y Directores de Carreras), Universidad Nacional Arturo Jauretche (Vicerrector), Universidad Nacional de Avellaneda (Representante del Consejo Social), Universidad Nacional de Moreno (Directores-Decanos de los Departamentos Académicos), Universidad Nacional de los Comechingones (Vicerrector y Directores Generales de Departamento), Universidad Nacional de Rafaela (Decanos), Universidad Nacional Raúl Scalabrini Ortiz (Vicerrector), Universidad Nacional del Alto Uruguay (Directores de Departamentos). (4) Universidad Nacional de La Plata^{xxxviii} y Universidad Nacional de Hurlingham^{xxxix}. (5) Universidad Técnica de Oruro^{xl}. (6) Universidad Federal de Viçosa, Universidad Federal de Minas Gerais, Universidad Federal de Ceará^{xli}, Universidad de Brasilia^{xlii}, Universidad Federal de Piauí^{xliii}, Universidad Federal de San Pablo^{xliv} y Universidad Federal do ABC^{xlv}. (7) Universidad Federal de Pernambuco^{xlvi}; Universidad Federal do Agreste de Pernambuco^{xlvii}; Universidad Federal de Ouro Preto^{xlviii}; Universidad Federal de Uberlândia^{xlix}; Universidad Federal de Amapá^l y Universidad Federal de la Integración Latino-Americana^{li}. (8) Universidad Tecnológica Metropolitana^{lii} y Universidad de Los Lagos. (9) Universidad de Valparaíso^{liii} y Universidad de O'Higgins^{liv}. (10) Universidad de Chile (Prorector)^{lv} y Universidad de Los Lagos (Vicerrector de Administración y Finanzas). (11) Universidad Tecnológica del Chocó-Diego Luis Córdoba^{lvi} y Universidad del Valle^{lvii}. (12) Universidad de Córdoba (Decanos), Universidad Nacional de Colombia (Decanos de Facultades) y Universidad del Trópico Americano (Vicerrector Académico y Vicerrector de Investigaciones). (13) Universidad de Caldas^{lviii} y Universidad del Atlántico (Secretario General). (14) Universidad Estatal a Distancia^{lix}. (15) Universidad de Cuenca^{lx}, Universidad Técnica de Cotopaxi, Universidad Nacional de Loja^{lxi} y Universidad Central del Ecuador^{lxii}. (16) Universidad Politécnica Estatal del Carchi (Secretario General)^{lxiii}. (17) Universidad Nacional de Ciencias Forestales. (18) Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán^{lxiv}. (19) Universidad Nacional de Ciencias Forestales (Vicerrector y Director del Centro Regional Universitario). (20) Universidad Nacional de Ciencias Forestales (Secretario General). (21) Universidad Autónoma Metropolitana. (22) Universidad Nacional Autónoma de México (Directores de Facultades, Escuelas o Institutos), Universidad Autónoma Metropolitana (Rector de Unidad Académica), Instituto Politécnico Nacional (Secretarios de Área, Secretario General), El Colegio de México (Cinco de sus miembros serán nombrados por la Asamblea General, a propuesta de la propia Junta, a través de la Presidencia de El Colegio)^{lxv} y Centro de Investigación y Docencia Económicas (Secretario Académico y Secretario de Vinculación). (23) Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro (Secretario General)^{lxvi}, Universidad Autónoma de Chapingo (Secretario Académico)^{lxvii} y Centro de Enseñanza Técnica Industrial (Secretario y Prosecretario)^{lxviii}. (24) Universidad de Panamá, Universidad Tecnológica de Panamá, Universidad Especializada de Las Américas y Universidad Marítima Internacional de Panamá^{lxix}. (25) Universidad Tecnológica de Panamá y Universidad Especializada de Las Américas. (26) Universidad Autónoma de Chiriquí (Vicerrectores, Director de Planificación Universitaria, Secretario General, Director de Asuntos Estudiantiles y Coordinadores de Extensiones Universitarias)^{lxx}. (27) Universidad de Puerto Rico.

Nota 1. Los valores totales deben leerse individualmente para cada columna con respecto al total de las 315 UPN analizadas, no solo porque una misma universidad presenta concomitantemente dos mecanismos de selección para uno u otro funcionario determinado, sino porque también no solo le corresponde al Rector designar a alguno de los integrantes no electos del MCC. Asimismo, también existen casos en los que una misma universidad mantiene roles diferentes según el integrante no electo, como se muestra detalladamente en la Tabla 18. Por tales motivos, las sumas totales de los casos observados según los roles en cada uno en función del mecanismo de acceso al cargo en el MCC (designación directa y/o selección de candidatos) no son coincidentes.

Nota 2. Las referencias particulares sobre los artículos incluidos en la tabla, al final del texto.

Fuente: Elaboración propia sobre revisión de Leyes Orgánicas, Estatutos Generales y otras normativas.

Siguiendo con los datos desagregados por país, si el SUP en Perú se presenta homogéneo en cuanto al rol secundario de los miembros no electos con participación en el MCC, los casos de Brasil y Colombia se muestran igualmente homogéneos, pero en sentido diferente: la predominancia en el sistema es la integración de funcionarios de alta dirección como miembros primarios designados en forma directa por el Rector de la universidad¹⁶⁷. Una situación más heterogénea se observa en Ecuador y México, donde son relativamente similares los casos de universidades que cuentan con miembros no electos que desempeñan tanto roles primarios como secundarios.

Por último, si anteriormente se evidenciaban casos en los que concurrentemente existen miembros del MCC cuyo acceso se produce por designación directa o selección de candidatos por parte del Rector y designación de otros órganos o autoridades (internas o externas a la universidad), con relación al rol que desempeñan en el mismo, en el relevamiento se registran 28 casos donde una misma UPN conjuga en su órgano colegiado de gobierno miembros que desempeñan tanto un rol primario como un rol secundario (ver Tabla 20). De manera desglosada, en Ecuador y Colombia se registran la mayor cantidad de casos con 8 y 7, respectivamente; seguido de Brasil y Colombia con 4 el primero y 3 el segundo. Finalmente, Panamá con dos casos y Argentina, Costa Rica, Honduras y Nicaragua con uno cada uno completan la lista de 28 UPN registradas en total.

Tabla 20. Universidades con miembros no electos en el Máximo Cuerpo Colegiado tanto primarios como secundarios.

País	Universidades Públicas Nacionales	Miembros no electos primarios	Miembros no electos secundarios
Argentina	Universidad Nacional de Río Negro	Representante de los gremios de trabajadores no pertenecientes a la Universidad	Secretarios
		Legisladoras/es provinciales de la provincia de Río Negro	
		Representante del sector empresario de la provincia de Río Negro	
Brasil	Universidad Federal de Pernambuco	Pró-Reitores Director do Colégio de Aplicação	Ouvidor-geral

¹⁶⁷ Hasta hace unos pocos meses a estos dos países se agregaba también Chile, pero producto de las transformaciones sistémicas recientes (y aún no culminadas en su proceso final) restando en este proceso la aprobación prevista de nuevos estatutos generales de la Universidad Tecnológica Metropolitana y de la Universidad de Los Lagos.

		Director do Hospital das Clínicas	
	Universidade Federal de Ouro Preto	Representante da comunidade externa	Pró-Reitores
	Universidade Federal de la Integración Latino-Americana	Representante da comunidade externa	Pró-Reitores
	Universidade Federal do Agreste de Pernambuco	Pró-Reitores	Ouvidor-interno
		Vicerrectores	
		Director General de Currículo	
	Universidade de los Llanos ^{lxxi}	Director General de Investigaciones	Asesor de Planeación de la Universidad
		Director General de Proyección Social	
		Vicerrectores	
	Universidade Nacional de Colombia	Decanos de Facultades	Director de Bienestar Universitario
Colombia	Universidade Popular del Cesar ^{lxxii}	Vicerrector Académico	Vicerrector Administrativo
	Universidade del Atlántico	Vicerrectores	Secretario General
		Vicerrectores	
	Universidade Francisco de Paula Santander ^{lxxiii}	Subdirector académico de las Seccionales	Jefe de la Oficina de Planeación
		Vicerrector	
	Universidade de Pamplona ^{lxxiv}	Decanos	Secretario General
		Vicerrectores	
	Universidade del Tolima ^{lxxv}		Secretario General
		Tres miembros elegidos por la Asamblea Universitaria Plebiscitaria que no sean funcionarios de la Universidad	Vicerrector
Costa Rica	Universidade Estatal a Distancia		Auditor
Ecuador			Director del Sistema de Postgrado de la Universidad Agraria del Ecuador (SIPUAE)
	Universidade Agraria del Ecuador ^{lxxvi}	Decanos	Director del Instituto de Investigación
			Secretario General
			Directores Departamentales
		Decanos	
	Universidade de Guayaquil ^{lxxvii}	Directores Generales	Secretario General
		Decanos	
	Universidade Técnica de Babahoyo ^{lxxviii}	Subdecanos	Secretario General
		Vicerrector Académico	
	Universidade de las Fuerzas		Secretario General

	Armadas ^{lxxxix}	General	
	Universidad de Investigación de Tecnología Experimental Yachay	Decanos	Secretario General
	Escuela Politécnica Nacional ^{lxxx}	Director de Instituto de Investigación Multidisciplinario	Secretario General
		Decano	
	Instituto de Altos Estudios Nacionales ^{lxxxi}	Decanos en el Consejo Secretario/a Técnico/a del Consejo Nacional de Planificación y Desarrollo o su delegado/a en representación del Presidente/a de la República	Secretario General
	Universidad Intercultural de las Nacionalidades y Pueblos Indígenas ^{lxxxii}	Decano de Centro del Saber Integrantes del Consejo de Sabios y Sabias	Secretario General
Honduras	Universidad Nacional de Ciencias Forestales	Directores Académicos y Administrativos	Secretario General
		Decanos	
		Vicerrector	
		Director del Centro Regional Universitario	Auditor Interno
	Universidad Autónoma Metropolitana	Rector de Unidad Académica	Secretario General
	Universidad Pedagógica Nacional ^{lxxxiii}	Secretarios Académico y Administrativo Directores de Área Académica	Coordinador General del Sistema de Educación a Distancia
México		Representante de la Subsecretaría de Educación Media Superior	Secretario
	Centro de Enseñanza Técnica Industrial ^{lxxxiv}	Representante de la Dirección General de Educación Superior Tecnológica de la Secretaría de Educación Pública	Prosecretario
		Representante de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público	
Nicaragua	Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua ^{lxxxv}	Secretario General	Vicerrectores
Panamá	Universidad Tecnológica de Panamá	Vicerrector Académico	Secretario General
		Ministro de Educación o su representante Ad – Hoc	
		Representante de la Junta	

	Técnica de Ingeniería y Arquitectura	
	Vicerrector Académico	
	Vicerrector de Investigación y Postgrado	Secretario General
	Vicerrector de Extensión	
	Vicerrector de Vida Estudiantil	Vicerrector Administrativo
Universidad Especializada de Las Américas	Coordinador de las Extensiones Universitarias	Director de Planificación y Evaluación de la Calidad Universitaria
	Director de Centros e Institutos	
	Director de Currículo y Desarrollo Docente	
	Decanos de Facultad	Director de Asesoría Jurídica
	Directores de Escuelas por Facultad	
Total	28	

Nota: Las referencias particulares sobre los artículos incluidos en la tabla, al final del texto.

Fuente: Elaboración propia sobre revisión de Leyes Orgánicas y/o Estatutos Generales.

5. Consideraciones finales.

Durante la realización de este estudio se propuso, alentado por las tendencias de reformas planteadas por Brunner (2009) en la cita inicial, por un lado, un acercamiento a un conjunto o cuerpo teórico que brinda destacadas ventajas interpretativas de estas orientaciones y, por otro lado, un abordaje empírico robusto en su capacidad de identificación de tendencias generales para América Latina, en particular para los casos de las Universidades Públicas Nacionales (UPN). En este sentido, en primer lugar se presentó un repaso de las principales ideas que plantean las aproximaciones vinculadas al *New Public Management* (Hood, 2011 y Auncoin, 1996) así como aquellas exclusivas del ámbito de la Educación Superior, como son las de *Entrepreneurial Universities* (Clark, 1998), *Academic Capitalism* (Slaughter y Leslie, 1997) y *Third Space* (Whitchurch, 2008). Además de otras ligadas a las concepciones de Nuevos Profesionales de la Educación Superior: “*Higher Education Professionals*”, Schneijderberg (2012); “*Professional Staff*”, Szekeres (2011); “*Para-Academic Staff*”, Macfarlane (2011) y “*Professional Support Staff*”, Rytberg & Geschwind (2017). En segundo lugar, la metodología utilizada para el abordaje de estos temas vinculados a la gestión pública, gobierno y gobernabilidad de las UPN (como consecuencia de la cantidad de casos analizados) permitió reconocer elementos coincidentes entre lo que se

planteara en términos más teóricos y las condiciones de diseño institucional de estas instituciones de educación superior en el continente. Así también, en un sentido contrario, permitió identificar las visibles diferencias en la profundidad y heterogeneidad de las reformas que en estas se han producido en las últimas décadas, tanto a nivel sistémico entre diferentes países como al interior de cada uno de los sistemas públicos nacionales.

En esta línea, de los elementos presentes en esta investigación se desprenden en términos generales o tendenciales para el conjunto de UPN en América Latina al menos seis importantes constataciones:

(1) Comparativamente las reformas estructurales en las universidades de América Latina durante los últimos treinta años que derivan originariamente de la implementación de un conjunto de “*ideas inspiradoras*” vinculadas a un nuevo modelo de Gestión Pública efectivamente no solo han modificado asuntos relativos al gobierno universitario (órganos, composición de los mismos, mecanismos de selección) sino también a su gobernanza (roles, funciones, mecanismos de tomas de decisiones). Estas ciertamente también han incluido tensiones y paradojas, observándose en varias dimensiones de análisis, ya sea a nivel particular institucional o sistémico.

(2) Si bien las ideas del NGP (generalizadas en AL a principios de la década de 1990) no necesariamente fueron inspiradoras en *stricto sensu* de algunas de las transformaciones implementadas como se presentó en los casos de países como Argentina o Chile ya que algunos de los procesos de reforma fueron anteriores a la expansión de dichas ideas, notoriamente fueron legitimadoras de estas y otras reformas que se produjeron posteriormente¹⁶⁸.

(3) Del análisis de 315 UPN de 18 países de AL la evidencia muestra que en general estas sí parecen estar más permeables a las nuevas tendencias (en especial las de reciente creación). Sin embargo, algunas otras se revelan más gradualistas o, las menos, directamente reactivas, en las que la vigencia del modelo universitario latinoamericano aún es un elemento distintivo o definitorio en la mayor parte de las estructuras¹⁶⁹, en particular en las superior de gobierno.

Los reformas estructurales de las UPN no necesariamente se ven reflejados de manera directa en las composiciones de los Máximos Cuerpos Colegiados, tal como puede ser la tendencia actual del sistema en Chile. En sus recientes reformas sistémicas se establecen una serie de cambios estatutarios sustantivos que, entre otros elementos, restringe la capacidad de los rectores para la designación de miembros del MCC, pero sin embargo en planos de gestión académica en términos

168 En Argentina esta situación puede ser explicada por el modo refundacional en que las universidades retomaron la vida democrática a mediados de la década de 1980 y en Chile porque las reformas iniciales durante esa misma década fueron establecidas desde el gobierno autoritario, como un elemento más en un conjunto de transformaciones del Estado fundamentadas en la escuela de pensamiento neoliberal.

169 Para el caso argentino y mexicano, abordajes ilustrativos sobre este tópico pueden encontrarse en Nosiglia, Mülle & Fuksman (2020) y Moreno Arellano (2017), respectivamente.

más generales no solo no ha desmantelado ninguna estructura sino que por el contrario ha consolidado dándole un estatus legal interno a estructuras de gestión altamente especializadas (como fuese señalado en el caso de la Universidad de Magallanes).

(4) Tal como Moreno Arellano (2017) profundizaba para el caso mexicano¹⁷⁰, cuando la mirada se coloca sobre el conjunto de países de América Latina también se debe tener reparos y prudencia para sostener una afirmación generalizante que señale una realidad uniforme en todo el continente, pudiendo ser, en todo caso, considerado puntualmente para alguno de los Sistemas Universitarios Públicos (ya sea como una consecuencia de la regulación estatal o de las decisiones propias que asuman las UPN en un sistema). Concordante con mucho de lo planteado en el plano teórico, si bien son posibles de identificar estas orientaciones generales, cada país o sistema de ES aplicó con mayor énfasis diversos componentes o combinaciones de reformas. Las transformaciones inspiradas en la NGP¹⁷¹ y sus derivaciones específicas para el ámbito de la ES como son las de *academic capitalism*, *entrepreneurial universities* y *third space*, en términos de su alcance, no fueron instrumentadas de manera homogénea o isomórfica para todas las áreas en los SUP ni en todas las UPN en particular.

(5) En cuanto al *timing* de los cambios, tampoco se aplicaron como paquete en una única vez en un mismo momento histórico. En este sentido, puede sostenerse que en AL predominan en los sistemas las reformas más cercanas a las lógicas de *path dependency* que a las de *shock* (asociadas a las lógicas de isomorfismo institucional). Por tanto, estas transformaciones aplicadas en las universidades tal como son planteadas en la cita inicial de Brunner (2009) deben entenderse más bien como tendenciales en la realidad heterogénea en la que los países latinoamericanos aplicaron medidas más cercanas a las de *soft managerialism*¹⁷², solamente profundizando la aplicación del modelo en unas áreas y no en otras.

(6) Pero, por otra parte y no necesariamente de forma contradictoria con lo anterior, también es destacado que ninguno de los SUP han estado ajenos o completamente inmunes a los cambios, sean porque fueron influidos de manera externa a las universidades en acuerdo a los lineamientos establecidos en leyes nacionales votadas en este período o por resultado de la propia transformación interna de las mismas. Más allá de que pudieran haber sido más o menos conflictivas, parciales a

170 “Un análisis más fino muestra que, en el caso de México, el modelo de la NGP nunca se implementó en forma integral. Los participantes en el diseño de los nuevos programas —funcionarios gubernamentales de las secretarías de Educación y de Hacienda, entre otros, y directivos de las universidades públicas— hicieron una selección muy particular de los instrumentos que la NGP ofrecía.” (Moreno Arellano, 2017:33).

171 Reflejando en ellos algunos de sus elementos constitutivos como son: (1) el paradigma gerencial y (2) el paradigma gubernamental, cada uno con sus respectivos sub-componentes (Hood, 2011; Aucoin, 1996).

172 Término planteado por Urbanek (2022) el cual se distingue de “*Hard Managerialism*”, siendo que en el contexto de “*Soft Managerialism*” las reformas se establecen de manera más pragmática en ciertas áreas institucionales y, en las segundas, se produce un recambio generalizado de un paradigma de gestión por sobre el otro en todas las áreas de las universidades.

ciertas áreas de la gestión o gobierno, así como más rápidas o mayormente pausadas, es posible identificar en las UPN de AL algunos de los elementos interrelacionados o rasgos institucionales descritos tanto por Hood (2011) y Aucoin (1996), Slaughter y Leslie (1997), Clark (1998), Whitchurch (2008), Schneijderberg (2012), Szekeres (2011), Macfarlane (2011) o Rytberg & Geschwind (2017).

De forma sustantiva, en cuanto a los aspectos centrales de esta investigación resaltan algunas de las consideraciones más significativas:

(1) En cuanto a los *cambios en la composición de los MCC* (una de las dimensiones de la variable independiente) los principales resultados muestran, por un lado con relación a los miembros tradicionales corporativos, que solo en el 30,5% de los MCC de las UPN los tres estamentos tradicionales cuentan con representación concurrente, ya sean actuando como miembros primarios o secundarios. Se constata además que es significativamente reducida la integración a dichos órganos superiores de gobierno del estamento de egresados/graduados, el cual es considerado uno de los tres estamentos tradicionales en la noción del modelo de universidad latinoamericana. De manera comparada, esta pérdida de relevancia es más pronunciada que la de los otros integrantes tradicionales de tipo corporativos como son el Docente y el Estudiantil. Por otro lado, relativo a los miembros tradicionales unipersonales, la figura excluyente en cuanto a integración al MCC es la del Rector (o autoridad similar), siendo comparativamente algo menor el porcentaje en cuanto a la integración de las autoridades académicas unipersonales de las principales unidades académicas (generalmente conocidos como Decanos).

Con referencia a los considerados miembros no tradicionales tal como se presentara existe una inclusión muy variada tanto de los de tipo unipersonal como corporativos. Entre los primeros se destacan como internos a las universidades las autoridades de estructuras de gestión académica altamente especializadas (los cuales no necesariamente su acceso se produce por mecanismos no electivos) y como externos sobresalen, por una parte, autoridades de gobierno (o sus representantes) de diversos niveles institucionales de gobierno (nacional, provincial/departamental o municipal) y, por otra, los representantes de la comunidad no universitaria o de instituciones tales como Consejos Sociales.

(2) En función de las prerrogativas de designación y/o selección de miembros en los MCC como indicador del *reforzamiento de los cargos superiores* los datos agregados presentados también mostraron que no solo prácticamente todos los rectores integran el MCC, sino que 9 de cada 10 lo integran en calidad de miembros primarios. En términos generales, un poco más de 8 de cada 10 (83,2%) cuentan efectivamente con prerrogativa de designación o selección privativa de al menos un miembro que compone el MCC y en un tercio de estos tienen ambas potestades. Es también de

resaltar que estas prerrogativas no solo se reduce a los rectores que integran el MCC como miembros primarios sino también a aquellos que cuentan con voto exclusivamente en caso de empate. Otro elemento que marca este proceso de reforzamiento de las atribuciones del Rector es que no solo nombra y/o selecciona a miembros no tradicionales, sino que también a autoridades académicas unipersonales tales como los Decanos (o similar).

Sin embargo, también se identifican al menos tres elementos que moderan este *reforzamiento*. En primer lugar, tal como ocurre en países tales como en Argentina, Bolivia, Ecuador o Paraguay, si bien el Rector tiene la capacidad de selección es de puntualizar que no necesariamente implica que dicho integrante del MCC no esté sometido a una instancia electiva posterior (directa o indirecta), por lo que no se debe asociar de manera lineal la capacidad de selección con la integración al MCC de un miembro no electo. En segundo lugar, la designación y/o selección solo se circunscribe generalmente a un solo miembro integrante del MCC, salvo en los casos de países como Brasil, Colombia o México. Finalmente, estos miembros que ingresan al MCC a través de mecanismos de designación y/o selección no siempre desempeñan roles primarios, participan en las discusiones de dicho órgano de gobierno pero sin la posibilidad del ejercicio del voto.

Pero, como se mencionara, estas prerrogativas no son las únicas que reflejan este aumento en la disponibilidad de recursos políticos por parte de la máxima autoridad unipersonal de las UPN, sino que existen otras también implementadas en las reformas estructurales que van en la misma dirección, tales como las capacidades de veto que tienen los rectores para la decisiones del MCC (como en Brasil), la ampliación de la base electoral a toda la comunidad universitaria a través de elecciones directas (54,3%) o la posibilidad de la reelección (inmediata o indefinida).

(3) Sobre la tercera dimensión de la variable independiente, es decir la *creación de estructuras centrales de gestión académica altamente especializadas*, la valoración general que se plantea es que claramente este ha sido uno de los componentes más generalizados y profundos de las reformas estructurales en las UPN de AL. Dentro del ámbito del *Third Space*, por un lado, las universidades han priorizado estructuras y subestructuras de gestión académica, formalmente integradas a las más altas normativas universitarias, centradas mayoritariamente en dos de las tres funciones universitarias consideradas, en términos amplios, como sustantivas: enseñanza e investigación. Sin embargo, no son las únicas, con el nombre de Vicerrectorados, Secretarías y Direcciones, por ejemplo, se han creado (no en pocos casos) una cantidad de estructuras que adquieren para sí funciones no solo vinculadas exclusivamente a la gestión académica en una conjunto de asuntos bien disímiles unos de otros. Simplemente por explicitar algunos temas que surgen de los ejemplos de las Figuras 6 y 7 presentadas en el capítulo 4 (apartado 4.3), como los relativos a planeamiento,

administración, comunicación, desarrollo estratégico, de asuntos estudiantiles y muy particularmente los de evaluación interna o aseguramiento de la calidad.

En cuanto al perfil de sus autoridades responsables, en las UPN de AL son ampliamente superiores los casos cuyo acceso se produce por el mecanismo de designación por sobre los que acceden por mecanismos electivos. En este aspecto, como se presentara anteriormente, los datos muestran que en el entorno de un tercio de los funcionarios de alta dirección que conducen estas estructuras académicas acceden al cargo por mecanismos electivos (pudiendo inicialmente ser seleccionados por el Rector ya que se integran a una fórmula conjunta), otro tercio son designados de manera directa por parte del Rector de la universidad y casi el total del tercio restante son designados como consecuencia de una propuesta inicial por parte de dicha autoridad unipersonal superior. En la medida de que tiene a cargo un conjunto amplio de dependencias compuestas por un importante número de funcionarios que conforman diversos equipos técnicos-académicos altamente especializados, estas circunstancias del diseño institucional evidencian un rol activo de la figura de Rector que refuerza la idea ya no solo del fortalecimiento de sus capacidades de decisión (asociado al aspecto de centralización incluido dentro del paradigma gubernamental de la NGP propuesto por Aucoin, 1996) sino también de una mayor capacidad de influencia no solo en el impulso sino también en el diseño, implementación y control de las políticas universitarias, es decir, con mayores poderes organizativos, tal como sugiere la literatura en un rol más cercano al de Rector-gerente.

Como se dijo, dentro de las orientaciones de reformas uno de los instrumentos más extendidos fue la creación de un conjunto de estructuras académicas altamente especializadas caracterizadas por estar dirigidas por un nuevo tipo de profesionales universitarios que cuentan con la confianza de la máxima autoridad unipersonal de la universidad y que como corolario también han asumido, entre otros, roles políticos en la institución integrándose a los MCC.

Los resultados de la variable dependiente en términos absolutos muestra que, alrededor de 8 de cada 10 MCC cuentan con la participación de miembros no tradicionales cuya designación se establece a través de mecanismos no electivos (desempeñando tanto un rol primario como secundario), siendo que no todos ellos son necesariamente designados o seleccionados por el Rector. Dicho de otro modo, en términos generales, solo en el 22.2% de los casos los MCC se componen en su totalidad por miembros electos.

Sin embargo, esta dicotomía que plantea una homogeneidad en cuanto a las UPN en AL, vista de manera más detallada entraña algunas aristas más complejas en su análisis. Una mirada minuciosa permite observar que en líneas generales son los sistemas con mayor cantidad de universidades los que principalmente tienden a integrar al menos a un miembro no electo (salvo en el caso argentino) y los más pequeños presentan una tendencia más bien contraria. Por tanto, esta

homogeneidad encubre en cambio un fenómeno contrario en términos de sistemas universitarios públicos, ya que en realidad el comportamiento de esta variable es coincidente con las pautas observadas de las dimensiones que conforman la variable independiente: en las UPN de AL coexiste una realidad heterogénea a nivel continental y homogénea solo si el análisis se focaliza individualmente en los sistemas por país, tanto sea porque incluyen o excluyen a este perfil de funcionarios en el gobierno universitario. Las diferencias proporcionales de UPN por país sumadas a nivel de AL hacen que en el total unos pocos países con sistemas grandes o medianos influyan fuertemente en los números totales agregados. En particular la suma de los casos de Brasil, Colombia, Ecuador y Perú y también los que aportan las UPN de Honduras, México, Nicaragua y Panamá, representan el 66,6% del total de UPN analizadas (210 de 315).

Un segundo elemento relevante que se constata en cuanto al rol de este tipo de integrantes del MCC, es que tanto si fuesen designados como seleccionados por el Rector, en ambas circunstancias institucionales su rol es predominantemente primario, con la importante excepción de Perú, dado su peso relativo en el número de casos. En este, contrario a las tendencias observadas en otros países (por ejemplo, claramente en Brasil o Colombia y un poco menos concluyente en Ecuador o México), los integrantes del MCC a los cuales el Rector selecciona participan solamente con voz y sin voto, es decir, en calidad de miembros secundarios.

Aun teniendo en cuenta los reparos explicitados, las observaciones más importantes que se desprenden de los datos analizados pueden resumirse en que las UPN en AL efectivamente han instrumentado reformas estructurales que no solo tienden en su conjunto a aumentar las capacidades políticas y decisorias de los rectores, sino que también han modificado la composición de los MCC integrando a miembros considerados no tradicionales usualmente como miembros primarios, en particular (pero no exclusivamente) a funcionarios de nuevo tipo responsables de las principales unidades de alta gerencia académica consolidadas en el nivel central de mismas. No obstante, al mismo tiempo, esta fenómeno si bien es importante en el número total de universidades, se concentra principalmente en los países que cuentan con SUP con mayor cantidad de integrantes (con excepción de Argentina y más recientemente en Chile). Universidades circunscriptas a sistemas públicos pequeños son los que mantienen en líneas generales una conformación del MCC completa con miembros sustancialmente considerados tradicionales que acceden a este a través de mecanismos electivos.

En definitiva, este trabajo que en primer término se orientó a analizar las características de las transformaciones estructurales de las universidades tanto desde las discusiones teóricas sustanciales de la Nueva Gestión Pública así como de sus derivadas específicas del campo de la Educación Superior, en el plano empírico, supuso un esfuerzo de estudio comparado de un conjunto muy

importante de UPN en AL, donde prácticamente están incluidas la totalidad de universidades de este tipo apoyado sustancialmente en una compleja revisión de Leyes, Decretos, Estatutos, Reglamentos y otras disposiciones legales de primer orden que establecen los parámetros formales de la constitución, gobierno y administración de estas.

Por todo ello es que para el futuro son más que necesarias nuevas aproximaciones sobre estas temáticas, las que indefectiblemente necesitan no solo de la profundización de lo aquí expuesto sino también del aporte de otros posibles abordajes complementarios (como por ejemplo los relativos al *Post New Public Management*, *Principal-Agent Problem* o los de *Game Theory*, entre otros posibles). Esto permitirá no solo sumar mayores niveles de complejidad en el análisis sobre las universidades, las estructuras de gobierno y de gestión académica altamente especializadas y las dinámicas de gobernabilidad que en cada caso o en general, sino que también una necesaria mayor diversificación analítica aportada por estos elementos teóricos y empíricos, generando así un nuevo conjunto más amplio de preguntas y líneas de investigación sobre esta temática que retroalimenten el ascendente desarrollo de este campo científico en América Latina.

6. Bibliografía.

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. (2009). *Príncipes, burócratas y gerentes. El gobierno de las universidades públicas en México*, Mexico, ANUIES, 228 pp.

Acosta Silva, A., Atairo, D. y Camou, A. (2015). “Gobernabilidad y democracia en la universidad pública latinoamericana: Argentina y México en perspectiva comparada”, en *Los desafíos de la universidad pública en América Latina y el Caribe*, Adrián Acosta Silva... [et.al.]. CLACSO. Ciudad Autónoma de Buenos Aires; 2015.

Acosta Silva, A., Ganga Contreras, F., & Rama Vitale, C. (2021). Gobernanza universitaria: enfoques y alcances conceptuales. *Revista Iberoamericana De Educación Superior*, 12(33), 3-17

Agasisti, T. y Catalano, G. (2006). Governance models of university systems —towards quasi-markets? Tendencies and perspectives: A European comparison. *Journal of Higher Education Policy and Management*. Vol. 28, No. 3, pp. 245–262.

Alarcón Bravo, M. E. (2020). *El gobierno de la universidad desde la perspectiva de la teoría de agencia : abriendo la caja negra*. Tesis doctoral. Leiden University.

Amador, R. y Didriksson, A. (eds.) (2011). Escenarios de la universidad pública latinoamericana. México: unam/iisue, Plaza y Valdés Editores. Pp .278.

Amaral, A.; Jones, G. & Karseth, B. (Eds.). (2002). Governing Higher Education: National Perspectives on Institutional Governance. Kluwer Academia Publishers, Durdrecht/Boston/London.

Arata, A. & Rodríguez, E. (eds.). (2009). Desafíos y perspectivas de la dirección estratégica de las instituciones universitarias. Comisión Nacional de Acreditación. Chile.

Araujo, J. (2014). “La expansión de la educación superior en Argentina: nuevas oportunidades y viejos problemas”. I Encuentro Internacional de Educación. Espacios de investigación y divulgación. 29, 30 y 31 de octubre de 2014. NEES - Facultad de Ciencias Humanas – UNCPBA. Tandil – Argentina.

Arellano, D. (2002). “Nueva Gestión Pública: ¿el meteorito que mató al dinosaurio? Lecciones para la reforma administrativa en países como México”. Reforma y Democracia CLAD.

----- (2004). Más allá de la reinención del gobierno: fundamentos de la nueva gestión pública y presupuestos por resultados en América Latina. CIDE. México.

Arocena, R.; Göransson, B. & Sutz, J. (2018). Developmental Universities in Inclusive Innovation Systems. Alternatives for Knowledge Democratization in the Global South. Palgrave: Macmillan.

Arocena, R. y Sutz, J. (2000). La universidad latinoamericana del futuro: Tendencias, Escenarios, Alternativas. México: Colección UDUAL.

----- (2017). On the Latin American University Tradition en Shin, J.C. y Teixeira, P. (Eds.), Encyclopedia of International Higher Education Systems and Institutions, Springer Science+Business Media Dordrecht.

----- (2021). El ideal latinoamericano de universidad y la realidad del siglo XXI. Cuadernos de Universidades, 13. Ciudad de México: UDUAL.

Atairo, D. y Camou, A. (2014). “La democracia en el gobierno universitario. Cambios estatutarios en universidades nacionales argentinas (1989-2013)” en Revista Latinoamericana de Políticas y Administración de la Educación, pp 75-92, Año 1 No1, setiembre, Dossier Temático.

Atairo, D. & Fiorucci, P. (2014). Cambios en la forma de gobierno de las universidades públicas argentinas: una mirada sobre los estatutos. I Encuentro Internacional de Educación. Espacios de investigación y divulgación. 29, 30 y 31 de octubre de 2014. NEES - Facultad de Ciencias Humanas – UNCPBA. Tandil – Argentina

Atairo, D. y Luques, A. (2017). “Cambios en el gobierno interno de las universidades argentinas: un análisis sobre los nuevos sentidos que se promueven desde la ‘cúspide’ del sistema

universitario”, ponencia presentada en XXXI Congreso Alas Uruguay 2017, Las encrucijadas abiertas de América Latina: La Sociología en tiempos de cambios. Montevideo 3-8 diciembre de 2017.

Aucoin, P. (1996). Reforma administrativa en la gestión pública: paradigmas, principios, paradojas y péndulos. En Brugué, Q. y Subirats J. *Lecturas de Gestión Pública*. Madrid.

Azevedo, M., Braggio, A. & Mendes Catani, A. (2018). A Reforma Universitária de Córdoba de 1918 e sua Influência no Brasil: um foco no movimento estudantil antes do golpe de 1964. *Revista Latinoamericana de Educación Comparada*, 9(13), pp 37-51.

Barzelay, M. (1992). *Braking Through Bureaucracy*, University of California Press.

Barros, E. F. et al (1918). Manifiesto Liminar de la Reforma Universitaria. La juventud argentina de Córdoba a los hombres libres de Sud América. Federación Universitaria de Córdoba. *La Gaceta Universitaria*, 21 de junio de 1918. Argentina.

Bellanger, W. (2023). “The Impact of Neoliberal Reform and Repression on Higher Education in Nicaragua”, en Bellanger, W., Cosgrove, S., & Silber, I. C. (Eds.). *Higher Education, State Repression, and Neoliberal Reform in Nicaragua: Reflections from a University under Fire*. Routledge.

Bendezú, J. J., Huayán, F. E., & Saldaña, M. B. (2023). La universidad pública peruana: hacia una gestión por resultados y calidad educativa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(1), 341-361.

Bentancur, N. (2000). “Reforma de la gestión pública y políticas universitarias”, en *Revista Nueva Sociedad* 165, enero-febrero 2000, pp 58-72.

Bernasconi, A. (2008). Is there a Latin American model of the university? *Comparative Education Review*, 52(1), 27-52.

Bernasconi, A., & Clasing, P. (2015). Legitimidad en el gobierno universitario: Una nueva tipología. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 23(71).

Bernasconi, A., & Celis, S. (2017). Higher education reforms: Latin America in comparative perspective. *Education Policy Analysis Archives*, 25, 67.

Bleiklie, I. & Kogan, M. (2007). Organization and Governance of Universities. *High Education Policy* 20, 477–493.

Braun, D. (1999). Changing Governance Models in Higher Education: The Case of the New Managerialism. *Swiss Political Science Review* 5(3): 1-24.

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.), *Handbook of higher education policy* (pp. 57-74). Dordrecht: Springer.

Bruggé, K. & Subirats, J. (comp.) (2006). *Lecturas de Gestión Pública*. Ministerio de Administraciones Públicas. Instituto Nacional de Administración Pública y Ministerio de la Presidencia. Madrid. España.

Brunner, J.J. (2009). *Educación Superior en Chile: Instituciones, Mercados y Políticas Gubernamentales (1967-2007)*. Ediciones Universidad Diego Portales, Santiago de Chile, Chile.

----- (2011). “Gobernanza universitaria: tipología, dinámicas y tendencias”, en *Revista de Educación*, 355. Mayo-agosto 2011, pp. 137-159, España.

----- (2014). La idea de la universidad pública en América Latina: narraciones en escenarios divergentes. *Educación XXI*, 17(2), 17-34.

Brunner, J. J., Alarcón, M. & Adasme, B. (eds). (2024). *Educación Superior en Iberoamérica. Informe 2024*. Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA).

----- (2024). *Educación Superior en Iberoamérica 2024. Informes Nacionales*. Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA).

Brunner, J.J. & Ganga Contreras, F. (2016). “Dinámicas de transformación en la educación superior latinoamericana: desafíos para la gobernanza”, *Opción*, vol. 32, núm. 80, pp. 12-35.

Brunner, J. J. & Uribe, D. (2007). *Mercados universitarios: el nuevo escenario de la educación superior*. Ediciones Universidad Diego Portales. Chile.

Brunner, J. J.; Labraña, J. R.; Ganga Contreras, F. & Rodríguez-Ponce, E. (2019a). Teoría del capitalismo académico en los estudios de educación superior. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 21, e33, 1-13.

----- (2019b). Idea moderna de Universidad: de la torre de marfil al capitalismo académico. *Educación XXI*, 22(2), 119-140.

Brunner, J. J.; Labraña, J.; Rodríguez Ponce, E. & Ganga Contreras, F. (2021). Variedades de capitalismo académico: Un marco conceptual de análisis. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 29(35).

Brunner, J. y Miranda, D. (eds.) (2016). *Educación Superior en Iberoamérica. Informe 2016*. Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA).

Brunner, J. J.; Pedraja Rejas, L. & Labraña Vargas, J. (2020). “Capitalismo Académico: distinciones conceptuales y procesos contradictorios a propósito del caso chileno”, en *Bordón. Revista de Pedagogía*. 72 (3), 2020, 25-44. España.

Brunner, J.J.; Salmi, J. & Labraña, J. (eds). (2022). *Enfoques de sociología y economía política de la educación superior: aproximaciones al capitalismo académico en América Latina*. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Diego Portales, 2022, 1ª edición, p. 355.

Cabral Maués, O. (2019). Ensino superior na ótica dos organismos internacionais. *Educar em Revista*, Curitiba, Brasil, v. 35, n. 75, p. 13-30, mai./jun. 2019.

Cáceres, C. (2007). Planeación estratégica en universidades del Consejo de Rectores: evidencias del período 2000-2005. *Revista Calidad en la Educación*, 27, 108-150.

Caldwell, J. (2024). Nomenclature in higher education: “non-academic” as a construct, *Journal of Higher Education Policy and Management*. Volume 28 (1).

Canaza-Choque, F. A. (2022). Proceso privatizador, políticas educativas neoliberales y detrimentos de la educación pública en Perú. *Fides et Ratio*, 24 (24), 99-127.

Capano, G. & Regini, M. (2014). Governance Reforms and Organizational Dilemmas in European Universities. *Comparative Education Review*, 58(1), 73–103.

Caperchione, E. & Bianchi, C. (Eds.) (2022). *Governance and Performance Management in Public Universities. Current Research and Practice. SIDREA Series in Accounting and Business Administration*. Springer.

Carrasco González, A. (2017). “Los nuevos modelos de gobernanza universitaria. El caso de la Unión Europea como organismo supranacional que configura el sistema universitario español”, en *Journal of Supranational Policies of Education*, Extraordinario 2017, pp. 107-122.

Casas Sulca, F. (2012). “La regulación regulada: el sentido de la expansión universitaria en el Perú desde el CONAFU”, en *Revista de la Educación Superior*, vol. XLI (3), núm. 163, julio-septiembre, 2012, pp. 141-156. Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior Distrito Federal, México.

Castillo, J. A., & Ganga Contreras, F. A. (2020). Dimensiones propuestas por la teoría de agencia. visiones de expertos sobre el gobierno Universitario Argentino. *Interciencia*, 45(6), 260-265.

Castillo, J., Ganga Contreras, F., Gallegos, A. (2022). Características e incidencia en la gestión de máximos cuerpos colegiados de universidades argentinas: percepciones de expertos. *Revista Colombiana de Educación*, (86), 119-15.

Cazali Ávila, A. (1977). “La autonomía universitaria en Centroamérica”. *Anuario de Estudios Centroamericanos* 3 (1): 9–26.

Chaverra, L. M.; Arango, E. P. & Alzate, F. (2019). Prácticas de gestión de directivos universitarios: una mirada desde los principios del paradigma emergente y un camino de oportunidades por explorar. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (México)*, vol. XLIX, núm. 1, pp. 67-98.

Christensen, T. (2011). Japanese University Reform. Hybridity in Governance and Management. *High Education Policy* 24, 127–142.

Christensen, T. y Laegreid, P. (2007). Reformas post nueva gestión pública. Tendencias empíricas y retos académicos *Gestión y Política Pública*, vol. XVI, núm. 2, pp. 539-564.

Cifuentes, L. (2004). El movimiento estudiantil chileno y la reforma universitaria: 1967-1973. En R. Austin, *Intelectuales y Educación Superior en Chile: De la independencia a la democracia transicional. 1810-2001* (págs. 133-151). Santiago de Chile: CESOC.

Clark, Burton R. (1983). *El sistema de educación superior. Una visión comparativa de la organización académica*. México, Universidad Autónoma Metropolitana.

----- (1997), *Las universidades modernas: espacios de investigación y docencia*, Porrúa/UNAM, México.

----- (1998). *Creating Entrepreneurial Universities. Organizational Pathways of Transformation*. Oxford: IAU Press-Pergamon.

----- (2004). *Sustaining Change in Universities. Continuities in Case Studies and Concepts*. Londres: Society for Research into Higher Education; Maidenhead: Open University Press.

Claverie, J. (2013). “La universidad como organización. Tres enfoques para el análisis de sus problemas de gestión”, en *Revista Gestión y Gerencia*, Vol. 7 No. 1 enero-abril 2013 pp. 4-27.

Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación (CONEAU), Argentina (2000). *Evaluación de la gestión universitaria*. Buenos Aires: CONEAU.

Correa, G. (2018). Las raíces sociales e ideológicas de la Reforma de Córdoba en sus cien años y su incidencia en las universidades públicas de Panamá. *Acción y Reflexión Educativa*, 2018, núm. 43, Enero-Diciembre.

Corrochano, M., Marrero, A. y Otero, A. (eds.) (2015). *Educación Superior en perspectiva comparada y regional*. Editorial Teseo. Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Cuenca, R. (ed.) (2015). *La educación universitaria en el Perú: democracia, expansión y desigualdades*. Estudios sobre Desigualdad, 10. Instituto de Estudios peruanos IEP, Lima.

Da Wan, Ch. et al (ed.) (2019). *The Governance and Management of Universities in Asia. Global Influences and Local Responses*. Routledge.

Dal-Soto, F.; de Souza, Y. S.; Benner, M. (2021). A orientação empreendedora na transformação de Universidades. *Brazilian Business Review*, vol. 18, no. 3, 2021, pp. 255-277.

David, M. L. (2019). La generación de nuevas funciones y roles en las estructuras universitarias y su relación con la sustentabilidad. *Documentos de Trabajo De Investigación de la Facultad de Ciencias Económicas (DTI-FCE)*, (3), 1–25.

Deem, R. (2017). New managerialism in higher education. En J. Shin J. y P. Teixeira (eds.), *Encyclopedia of international higher education systems and institutions*. Dordrecht: Springer.

de Jong, S. (2023), "A Novel Definition of Professional Staff", Kerridge, S., Poli, S. and Yang-Yoshihara, M. (Ed.) *The Emerald Handbook of Research Management and Administration Around the World*, Emerald Publishing Limited, Leeds, pp. 99-112.

Dias Sobrinho, J. & de Brito, M. R. (2008). "La educación Superior en Brasil: principales tendencias y desafíos". *Avaliação*, nº13 vol.2 pp 487-503.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (2012). *The new institutionalism in organizational analysis*. University of Chicago Press.

Diniz, E. (1996). "Governabilidade, governance e reforma do Estado: considerações sobre o novo paradigma", en *Revista do Serviço Público*, Año 47, Volumen 120, Número 2, mayo-agosto 1996.

Didriksson, A. (1994). *Gobierno universitario y poder. Una visión global de las formas de gobierno y la elección de autoridades en los actuales sistemas universitarios. Perfiles Educativos (64)*. Universidad Nacional Autónoma de México.

----- (2006). *Caracterización y desarrollo de las macrouiversidades de América Latina y el Caribe. Informe sobre la educación superior en América Latina y el Caribe 2000-2005: la metamorfosis de la educación superior*, p. 194-203. Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe.

Dittborn, P., Lolas, F., y Salazar, J.M. (2004). *El Mercado y la educación superior. Calidad en la Educación 20*, pp. 197-209.

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.

Duque, E. (2009). *La gestión de la universidad como elemento básico del sistema universitario: Una reflexión desde la perspectiva de los stakeholders*. *Revista Innovar Journal*, 19, pp. 25-41.

Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). *The Dynamics of Innovation: From National Systems and 'Mode 2' to a Triple Helix of University-Industry-Government Relations*. *Research Policy*, 29(2), 109-123.

Erregurena, F. (2021). *El poder de los rectores en las universidades y en la política universitaria argentina: factores históricos y determinantes estructurales*. *Revista de la Educación Superior* 197, Vol. 50, 1-18.

Etzkowitz, H.; Webster, A.; Gebhardt, C. & Cantisano Terra, B. R. (2000). *The future of the university and the university of the future: evolution of ivory tower to entrepreneurial paradigm*. *Research Policy* 29. 313–330.

Ferlie, E. (2017). *The New Public Management and Public Management Studies*. School of Management and Business, King's College London.

Ferlie, E., Ashburner, L., Fitzgerald, L., & Pettigrew, A. (1996). *The new public management in action*. Oxford: Oxford University Press.

Fernández, E. (2009). El sistema-mundo del capitalismo académico: procesos de consolidación de la universidad emprendedora. *Education Policy Analysis Archives*, vol. 17, enero-diciembre, 2009, pp. 1-43. Arizona State University. Estados Unidos.

Fernández Darraz, E. (2009). Cambio de paradigma en la gestión de instituciones de educación superior. En A. Arata y E. Rodríguez (Eds.), *Desafíos y perspectivas de la dirección estratégica de las instituciones universitarias* (pp. 69-96). Santiago de Chile: Ediciones CNA-Chile.

Fernández, R. (2011). Capitalismo académico en la Educación Superior Chilena. ¿Modelo exitoso para el desarrollo de la ciencia? Análisis de las tendencias en la productividad científica en investigación durante la última década. *Science for Innovation*, 1(1),36-45.

Fernández Lamarra, N. y Aiello, M. (2014). La evaluación universitaria en Argentina en el marco de América Latina. Situación y desafíos en relación al aseguramiento de la calidad. En H. Monarca y J. Valle (Coords.), *Evaluación de la calidad de la Educación Superior en Iberoamérica* (pp. 21-48). Madrid: GIPES-UAM.

Figueiredo Cowen, M. (2002). Latin American Universities, Academic Freedom and Autonomy: A long-term myth?, *Comparative Education*, 38:4, 471-484.

Figueroa, Á. B., Ganga Contreras, F., & Valdés Montecinos, M. (2022). Grupos de interés en la Educación Superior a Distancia. *Interciencia*, 47(12), 543-549.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Pitman, Massachusetts, EE.UU.

Friz, C. & Neira, H. (2022). “El concepto de lo público aplicado a la Universidad”. *Revista De Filosofía*, 79, pp. 117–137. Universidad de Chile. Santiago.

Furlan da Costa, C. & Gulart, S. (2018). Capitalismo académico y reformas neoliberales en la educación superior brasileña. *Cadernos EBAPE.BR*. Rio de Janeiro. Vol. 16, n. 3 (jul./set. 2018), p. 396-409.

Gander, M., Girardi, A., & Paull, M. (2019). The careers of university professional staff: A systematic literature review. *Career Development International*, 24(7), 597–618.

Ganga Contreras, F. (2017). “El flipper burocrático en las universidades”, en *Interciencia*, vol. 42, núm. 1, enero, 2017, pp. 58-62. Asociación Interciencia. Caracas, Venezuela.

Ganga Contreras, F. y Abello, J. (Comps.). (2015). *Gobernanza Universitaria: Aportes desde una perspectiva Latinoamericana*. RIL Editores. Santiago de Chile. 451 pp.

Ganga Contreras, F., Abello, J., Pedraja Rejas, L., Durán, I. & Castillo, J. (2023). “Perspectivas Teóricas, como basamentos para estudiar la Gestión Universitaria”. *Fronteiras: Journal of Social, Technological and Environmental Science* 12 (1), 134-53.

Ganga Contreras, F. & Burotto, J. F. (2012a). Dimensión de los máximos cuerpos colegiados de las universidades de Chile: una mirada de agente y principal. *Revista de la educación superior*, 41(162), 47-66.

----- (2012b). Asimetrías de información entre agente y principal de las universidades chilenas. *Estudios Gerenciales*, 28(122), 83-104.

Ganga Contreras, F. & González Gil, E. (2020). “Tipología de las Universidades Colombianas y características de su gobierno corporativo, una revisión desde sus Estatutos”. *Fronteiras: Journal of Social, Technological and Environmental Science* 9 (3), 220-38.

Ganga Contreras, F. & Maluk Urigüen, S. (2016). Opiniones de expertos sobre el problema de doble rol en las universidades ecuatorianas. *Revista de Educação, Ciência e Cultura*. V. 21, N°. 2, Jul-Dez. 2016. Universidade La Salle. Canoas, Brasil.

Ganga Contreras, F. y Maluk Urigüen, S. (2017). Análisis descriptivo del gobierno universitario ecuatoriano: una mirada desde los cambios legislativos. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 19(2), 22-37.

Ganga Contreras, F.; Ramos, M. E.; Leal, A. G. & Valdivieso, P. E. (2015). Teoría de agencia (TA): supuestos teóricos aplicables a la gestión universitaria. *Innovar*, 25(57), 11-25.

Garbanzo Vargas, G. M. y Romero Estrada, F. (2013). Desafíos y Problemáticas de la Gestión Universitaria en el sistema de la educación superior pública, aspectos a considerar en la región centroamericana. *Revista Gestão Universitária na América Latina* 6(2), 231-258.

Gentili, P.; Frigotto, G.; Leher, R. & Stubrin, F. (Comp.) (2009). Políticas de privatización, espacio público y educación en América Latina. Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales. Homo Sapiens Ediciones, 408 p. Serie de Estudios Latinoamericanos, Argentina.

Gibb, A., Haskins, G. y Robertson, I. (2009). *Leading entrepreneurial university: meeting the entrepreneurial development needs of higher education institutions*. Londres: National Council for Graduate Entrepreneurship.

Gómez, V. (2001). “Gobierno y Gobernabilidad en las Universidades Públicas”, Departamento de Sociología. Universidad Nacional. Análisis político, IEPRI. UN. Núm. 42.

González Cardona, D. (2016). *La universidad investigadora y el capitalismo académico*. Cuadernos CLACSO-CONACYT no. 2. CLACSO. Buenos Aires.

Gutiérrez, F. P. (2018). Universidad Pública S.A.: Necolonialismo Extractivista del Conocimiento Científico en la época del Capitalismo Cognitivo. *Revista FAIA*, 7(31), 1-31.

Gutiérrez Slon, J. A. (2020). Cien años de autonomía universitaria latinoamericana. *Revista Rupturas* 10 (1):139-66.

Guzmán-Valenzuela, C. y Gómez, C. (2019). Advancing a knowledge ecology: Changing patterns of higher education studies in Latin America. *Higher Education*, 77(1), 115-133.

Herbón, F. & Quinteros Vivas, M. (2015). Cambios en la estructura organizacional de las Universidades Nacionales del Conurbano: la emergencia de nuevos roles y funciones. XI Jornadas de Sociología. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.

Hood, C. (2011). ¿Una gestión pública para todo momento? En. Cejudo, G. La nueva gestión pública. SXXI Editores. México.

----- (1995). “Contemporary Public Management: A New Global Paradigm?” *Public Policy and Administration*, Vol. 10, No. 2, pp. 104-117.

----- (2000). “Paradoxes of public-sector managerialism, old public management and public service bargains”. *International Public Management Journal*, Volume 3, Issue 1, Pages 1-22.

Hughes, O. (1996). “La nueva gestión pública”, en Bruggé, Kim y Subirats, Joan (comp.) *Lecturas de Gestión Pública*, Ministerio de Administraciones Públicas, pp. 101-132.

Jara Iñiguez, I. V. ., & Cedeño Alcívar, J. C. (2018). El cogobierno en la Educación Superior en Ecuador: práctica de la gobernanza. *Revista Científica Ecociencia*, 5(5), 1–20.

Kaplan, R. D. (2022). *Adriático. Claves geopolíticas del pasado y el futuro de Europa*. RBA. España.

Kehm, B. M. (2015a). The Influence of New Higher Education Professionals on Academic Work. In: Teichler, U., Cummings, W. (eds) *Forming, Recruiting and Managing the Academic Profession. The Changing Academy–The Changing Academic Profession in International Comparative Perspective*, vol 14. Springer, Cham.

----- (2015b). Academics and new higher education professionals: Tensions, reciprocal influences and forms of professionalization. In T. Fumasoli, G. Goastellec, & B. M. Kehm (Eds.), *Academic Work and Careers in Europe: Trends, Challenges, Perspectives* (pp. 177–200). Springer International Publishing.

Kerr, C. (2001). *The uses of University*. Harvard University Press (5th Edition). Cambridge. London.

King Domínguez, A. (2020). *Gobernanza y rendimiento en las universidades latinoamericanas*. Tesis doctoral. Universitat Politècnica de Catalunya. Departament d'Organització d'Empreses.

Krotsch, P. (1992). “Organización, gobierno y evaluación universitaria”, en Puiggrós, Adriana y Krotsch, Pedro (comps.), *Universidad y evaluación: estado del debate*, Aique-Rei, Buenos Aires, 1992.

----- (2001). Educación superior y reformas comparadas. Cuaderno Universitario N° 6. Editorial Universidad Nacional de Quilmes. Buenos Aires, Argentina.

Krotsch, P.; Camou, A. & Prati, M. (coords.) (2007). Evaluando la evaluación. Políticas universitarias, instituciones y actores en Argentina y América Latina. Buenos Aires: Prometeo.

Krüger, K.; Parellada, M.; Samoilovich, D. & Sursock, A. (Eds.) (2018). Governance Reforms in European University Systems. The Case of Austria, Denmark, Finland, France, the Netherlands and Portugal. Educational Governance Research. Volume 8. Springer.

Jessop, B. (2017). Varieties of academic capitalism and entrepreneurial universities. *Higher Education*, 73(6), 853–870.

----- (2017b). On academic capitalism. *Critical Policy Studies*. 12:1, 104-109.

Labraña, J. y Brunner, J. J. (2021). La universidad chilena en el contexto del capitalismo académico: una interpretación sociohistórica. *Revista mexicana de investigación educativa*, 26(90), 935-957.

----- (2022). Transformación de la educación superior latinoamericana y su impacto en la idea de la universidad. *Perfiles Educativos*, 44 (176).

Labraña, J., Henríquez Aravena, A., & Gómez Poblete, M. R. (2024). Internacionalización universitaria en Chile: nueva gestión pública y resistencias. *Revista Iberoamericana De Educación Superior*, 15 (42), 3–19.

Labraña, J.; Puyol, M. F.; Bernasconi, A. & Varela, A. B. (2023). ‘New public management’ y cambio organizacional en la gestión de las universidades estatales chilenas: un estudio de caso. *Educação e Pesquisa*, 49 (continuo), p. e260341.

Landinelli, J. (2014). “Diversificación institucional y democratización de la Universidad latinoamericana”, en *Democratización de la Educación Superior: una mirada desde el Mercosur*, Estela Medina (coord.), Núcleo de Estudios e Investigaciones en Educación Superior (NEIES). Universidad Nacional de Córdoba (UNC). Narvaja Editor. Córdoba.

Larrouqué, D. (2018). “¿Qué se entiende por ‘Estado neowebwriano’? Aportes para el debate teórico en perspectiva latinoamericana”, en *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, N.º70, febrero 2018, pp. 5-28.

Lolas, F. (2006). Sobre modelos de gestión universitaria. *Calidad de la Educación* N° 24, 37-44.

López Fernández, R. et al (2022). Causas y consecuencias de la reforma universitaria en América Latina. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(1), 365-374.

López Zárate, R. (2013). Percepciones de académicos, directivos y funcionarios sobre la legitimidad y el liderazgo de los rectores de las Universidades Públicas mexicanas. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*.

Macfarlane, B. (2011). The morphing of academic practice: Unbundling and the rise of the para-academic. *Higher Education Quarterly* 65 (1): 59–73.

Maguiña, J. A., & Dore, R. (2022). Cambios en el concepto de universidad en el Perú durante el siglo XX: De la universidad humanística a la universidad emprendedora. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 30(37).

Marano, G. (2010). “¿Hacia una universidad pulpo? La apertura de sedes: expansión, tramas políticas y mercado universitario”, en *Revista Argentina de Educación Superior*, N° 2, pp 10-36. Provincia de Buenos Aires. Red Argentina de Educación Superior. UNTREF.

Marano, G. (2012). “Las sedes o extensiones áulicas como formas de expansión universitaria”, en *Revista Pensamiento Universitario*, No. 14, pp 7-22.

Marginson, S. & Ordorika, I. (2011). El central volumen de la fuerza. Global hegemony in higher education and research. In D. Rhoten & C. Calhoun, C. (Eds.). *Knowledge matters: the public mission of the research university* (pp. 67–129). New York: Columbia University Press.

Mariátegui, J.C. (2008). La Reforma Universitaria. En Sader, E., Aboites, H., & Gentili, P. *La reforma universitaria: desafíos y perspectivas noventa años después.* (pp. 205-212). CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.

Marquina, M. (2020a). “Entre ser ‘técnico’, ‘académico’ o ‘político’ en la Universidad. Los nuevos roles de gestión en las universidades argentinas”. *RELAPAE*, (12), pp. 82-96.

----- (2020b). Between the global and the local: The study of the academic profession from a Latin American perspective. *Higher Education Governance & Policy*, 1(1), 63-75.

Marquina, M., Giménez, G., Rodríguez, W. & Mazzeo, I. (2022). “Implicancias del Aseguramiento de la Calidad (AC) en las universidades argentinas”, en *Revista Educación Superior y Sociedad*; 34; 1; 8-2022; 89-117. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

Marquina, M. y Polzella, Á. (2015). “El impacto de la nueva gestión pública en las universidades y la emergencia de nuevos roles. Comparando contextos, sistemas y abordajes teóricos para su estudio en distintos casos nacionales”, en *Revista Argentina de Educación Superior (RAES)*, N°. 11, 2015, pp. 9-27.

Marquina, M.; Santín, S.; Rodríguez, W.; Reznik, N.; Lizzano, V.; Lizitza, N.; Denes, C.; Giménez, G. & Mazzeo, I. (2024). “Nuevas áreas y roles en el gobierno y la gestión de las universidades nacionales argentinas: entre la colegialidad y el gerencialismo”, en *Estudios de Política y Administración de la Educación*; IV; 6-2024; 215-235. Universidad Nacional de Tres de Febrero, Argentina.

Marquina, M., Santín, S., Rodríguez, W., Reznik, N., Lizitza, N., Denes, C. y Lizzano, V. (2023). Políticas educativas y cambio institucional: transformaciones en el funcionamiento de las universidades públicas argentinas desde las reformas iniciadas en los '90. RELAPAE, (18), pp. 80-92.

Marsiske Schulte, R. (2004). "Historia de la autonomía universitaria en América Latina". *Perfiles educativos* 26, núm. 105–106 (2004): 160–167.

Martínez Barrientos, A., Santillán Butrón, S. y Loayza Melgarejo, M. (2016). *Educación Superior en Iberoamérica. Informe Nacional: Bolivia*.

Mendoza Rojas, J. (2022). *La educación superior en México: expansión, diversificación y financiamiento en el período 2006-2021*. Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación, 2022. Serie: IISUE educación. México.

Mok, K. H. (2013). *The Quest for Entrepreneurial Universities in East Asia*. Palgrave Macmillan.

Mollis, M. (ed.) (2003). *Las universidades en América Latina: ¿reformadas o alteradas?. La cosmética del poder financiero*. CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, Buenos Aires, Argentina.

Montes, I. C. & Mendoza, P. (2018). Docencia e investigación en Colombia desde la perspectiva del capitalismo académico. *Education Policy Analysis Archives*, 26(40), 1-33.

Mora Ruiz, J. G. (2001). Governance and Management in the New University. *Tertiary Education and Management*, 7, 2, 95-110.

Morán Cusi, S. (2022). Diseño organizacional en las universidades públicas del Perú. *Llamkasun*, 3(2), 76–84.

Moreira da Rocha Maciel, A. et al (eds.) (2012). *Universidade hoje: o que precisa ser dito?*. Santa María. Editora da UFSM, Brasil.

Moreno Arellano, C. I. (2017). Las reformas en la educación superior pública en México: rupturas y continuidades. *Revista de la Educación Superior*, 46(182), 27-44.

Múnera Ruiz, L. (2011). *La reforma de córdoba y el gobierno de las universidades públicas en América Latina. Análisis comparado de cinco universidades*. Universidad Nacional de Colombia.

Muñoz García, H. (2019). *Universidad pública: poder, relaciones y prácticas políticas*. *Perfiles educativos* vol.41 no.165 Ciudad de México julio-septiembre 2019.

Musselin, C. (2021). University Governance in Meso and Macro Perspectives. *Annual Review of Sociology*, 2021, 47, pp.305 - 325.

Newmark, A. (2002). "An integrated approach to policy transfer and diffusion". *Review of Policy Research* 19, no. 2: 153. (formerly *Policy Studies Review*).

North, D. C. (1993). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. Fondo de Cultura Económica, S. A. México.

Nosiglia, M. C. & Fuksman, B. (2021). La participación de los académicos en la gestión de las universidades públicas argentinas. Hallazgos del estudio internacional APIKS. *Revista de Educación*, (24.2), 159-181.

Nosiglia, M. C., Mulle, V. & Fuksman, B. (2020). La configuración del gobierno de las universidades nacionales argentinas a más de veinte años de sanción de la Ley de Educación Superior: un estudio comparado de los estatutos vigentes. *Revista Latinoamericana de Educación Comparada*, 11(17), pp. 76-94.

Obeide, S. (2020). Nuevos roles, nuevas identidades: ¿el nacimiento de un nuevo sector en las universidades públicas Argentinas?. *Integración y Conocimiento*, 9(1), 101–112.

Obexer, R. (2022). Lost in third space: Identity work of a “blended professional” in higher education. *Studies in Technology Enhanced Learning*, 2(3).

Ordorika, I. (2006). Educación Superior y globalización: las universidades públicas frente a una nueva hegemonía, en *Andamios*, Vol. 3. N° 5. México.

----- (2015). Elección de rector: panorama internacional. *Revista de la Educación Superior*, XLIV (3)(175), 7-18.

Ordorika, I. y Lloyd, M. (2015). International rankings and the contest for university hegemony. *Journal of Education Policy*, 30(3), 385-405.

Ordorika I. y Rodríguez-Gómez R. (2018). Field of higher education research in Latin America. En P. Teixeira y J. Shin (Eds.), *Encyclopedia of International Higher Education Systems and Institutions*. Países Bajos: Springer.

Ornelas Delgado, J. (2009). “Neoliberalismo y capitalismo académico”, en Gentili, P.; Frigotto, G.; Leher, R. & Stubrin, F. (comp.). *Políticas de privatización, espacio público y educación en América Latina*. Homosapiens Ediciones. CLACSO.

Ortiz Gaona, E. (2008). *La elección de Rector en las Universidades Públicas estatales de Colombia ¿Democracia participativa o representativa?*. Universidad Surcolombiana, Neiva, Colombia.

Pedraja, L., Brunner, J., Rodríguez; E. & Labraña, J. (2021). Capitalismo académico en una universidad chilena: Percepción de los actores. *Revista De La Educación Superior*, 50(200), 47-68.

Pérez, G; Ortiz, D; Zafra, J; Alcaide, L. (2011). De la New Public Management a la Post New Public Management, evolución de las reformas en la gestión de las administraciones públicas españolas. *Revista de Contabilidad y Dirección*. Vol. 13, año 2011, pp. 129-150.

Pérez Rasetti, C. (2008). “Morfología de la expansión universitaria: Estrategias Institucionales de expansión geográfica en las universidades argentinas”, en *Revista Gestión Universitaria*, vol.1 N.º1 Buenos Aires.

Pineda, P. (2022). Capitalismo académico, oligarquía académica y los “profesores taxi” en Chile, Colombia, Alemania y Estados Unidos. En Brunner, J.J.; Salmi, J. & Labraña, J. (eds), *Enfoques de sociología y economía política de la educación superior: aproximaciones al capitalismo académico en América Latina*. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Diego Portales, pp. 108-136.

----- (2015). *The entrepreneurial research university in Latin America: global and local models in Chile and Colombia, 1950–2015*. Nueva York, NY: Palgrave Macmillan US.

Pittelli, C., & Hermo, J. P. (2011). La reforma universitaria de Córdoba (Argentina) de 1918. Su influencia en el origen de un renovado pensamiento emancipatorio en América latina. *Historia De La Educación*, 29, 135–156.

Pollit, C. (1993). *El gerencialismo y los servicios públicos*.

----- (2011). ¿Justificación por las obras o por la fe? Evaluando la nueva gestión pública. En En. Cejudo, G. *La nueva gestión pública*. SXXI Editores. México.

Ponce Arauco, G. (2009). Las modalidades de gestión en las universidades públicas de Bolivia. *Revista Integra Educativa*, 2(3), 233-249.

Rama, C. & Cevallos, M. (2016). Nuevas dinámicas de la regionalización universitaria en América Latina. *magis*, *Revista Internacional de Investigación en Educación*, 8 (17), 99-134.

Ramos, C. y Milanesi, A. (2016). “¿Un neoweberianismo imperfecto? Descifrando el modelo de gestión pública en el Uruguay durante los gobiernos del Frente Amplio”, en *Estado y administración pública: paradojas en América Latina*. Gustavo Blutman y Horacio Cao (Coords). Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas, Centro de Investigaciones en Administración Públicas. Buenos Aires.

----- (2017). “Public Management Models, Latin America”, en *Revista Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. Cham: Springer International Publishing, pp. 70-79.

Regini, M. (2020). *Il futuro della governance universitaria*. Milano University Press. UNIMI 2040. Discussion Paper n.º 1.

Ribeiro, D. (1971) *La universidad latinoamericana. Imagen de América Latina*. Editorial Universitaria, Chile.

Rivarola, D., (2008). La universidad paraguaya, hoy. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior*, 13(2), 555-578.

Rivera Polo, F. y Rivera-Vargas, P. (2018). “Las universidades regionales ante el desafío de la descentralización. El caso de la Universidad de Aysén en Chile”, en *Revista de la Educación Superior* 47 (187) 87-108.

Rodríguez, L. A. (2022). Modelos de Gestión Universitaria: Contexto Latinoamericano y Retos de la Universidad Especializada de las Américas. *Investigación Y Pensamiento Crítico*, 10(3), 04–17.

Rodríguez Ponce, E. & Pedraja Rejas, L. (2009). El proceso de dirección estratégica en las instituciones universitarias. En Arata & Rodríguez (eds.), *Desafíos y perspectivas de la dirección estratégica de las instituciones universitarias*. Comisión Nacional de Acreditación. Chile.

Rojas, A. & Bernasconi, A. (2009). El gobierno de las universidades en tiempos de cambio. En Arata & Rodríguez (eds.), *Desafíos y perspectivas de la dirección estratégica de las instituciones universitarias*. Comisión Nacional de Acreditación. Chile.

Rowlands, J. (2017). *Academic Governance in Contemporary University. Perspectives from Anglophone nations*. Springer.

Ryttberg, M. (2020). *Professional Support Staff at Higher Education Institutions. Navigating Ambiguities in Hybrid Roles*. Doctoral Thesis in Education and Communication in the Technological Sciences. KTH Royal Institute of Technology. Stockholm, Sweden 2020.

Ryttberg, M. & Geschwind, L. (2017). Professional support staff at higher education institutions in Sweden: roles and success factors for the job. *Tertiary Education and Management*.

Sábato, J. & Botana, N. (1968). La ciencia y la tecnología en el desarrollo futuro en América Latina. *Revista de la Integración*, Vol. 1, N.º 3:15-36.

Sader, E., Aboites, H., & Gentili, P. (comp.) (2008) *La reforma universitaria: desafíos y perspectivas noventa años después*. CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.

Salazar, J. M., Rifo, M., & Leihy, P. (2022). NPM of the masses: the expansion and modernisation in Chilean higher education, 1999–2016. *Policy Reviews in Higher Education*, 6(2), 153-177.

Saldaña, A. (2008). La gestión como ideología en la Universidad Pública Mexicana. *CPU-e, Revista de Investigación Educativa*, 6. Enero-junio 2008.

Salvat, R. (2023). “Expansión territorial y gobierno universitario. Analizando a las universidades nacionales de América Latina”, ponencia presentada para el XVI Congreso Nacional de Ciencia Política “La política en tensión. Retos y desafíos de las democracias en un mundo inestable”, organizado por la Sociedad Argentina de Análisis Político y la Universidad Católica Argentina, Buenos Aires, 18 al 21 de julio de 2023.

Santín, S., Lizitza, N., Rodríguez, W., Denes, C., Marquina, M. (2022). Transformaciones recientes en el gobierno y la gestión en las universidades nacionales argentinas: los nuevos profesionales en gestión de la educación superior. Ponencia presentada en las XI Jornadas de Sociología de la UNLP, del 5 al 7 de diciembre de 2022. Universidad Nacional de La Plata. Argentina.

Sartori, G. (2011). *Cómo hacer ciencia política. Lógica, método y lenguaje en las ciencias sociales*. Madrid: Taurus.

Schneijderberg, C. (2017). Higher Education Professionals: A Growing Profession, en Shin J., Teixeira P. (eds) *Encyclopedia of International Higher Education Systems and Institutions*. Springer, Dordrecht.

Schneijderberg, C. & Merkator, N. (2012). The new higher education professionals. In B. M. Kehm & U. Teichler (Eds.), *The Academic Profession in Europe: New Tasks and New Challenges* (pp. 53-92). Dordrecht: Springer.

Schuetze, H. G.; Bruneau, W. & Grosjean, G. (Eds.) (2012). *University governance and reform: policy, fads, and experience in international perspective*. International and development education. Palgrave Macmillan, UK.

Schwartzman, S. (1996): *América Latina: Universidades en transición*. Organización de Estados Americanos, colección INTERAMER, N.º 6. Washington.

----- (2022). Entre Berlín y la Bolsa: ¿Capitalismo académico en Brasil? En Brunner, J.J.; Salmi, J. & Labraña, J. (eds), *Enfoques de sociología y economía política de la educación superior: aproximaciones al capitalismo académico en América Latina*. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Diego Portales, pp. 108-136.

Scharager, J. (2017). *Nuevos actores en un viejo escenario: la profesionalización de la gestión de la calidad académica en Chile, 1990-2015*. Tesis Doctoral. Leiden University.

Scharager, J. & Rodríguez, P. (2019). Identidad profesional de los administradores de la calidad en universidades chilenas: entre la invisibilización y la burocratización. *Calidad en la educación*, (50), 254-283.

Sebalj, D., Holbrook, A. & Bourke, S. (2012). The rise of “professional staff” and demise of the “non-academic”: A study of university staffing nomenclature preferences. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 34(5), 463–472.

Sguissardi, V. y dos Reis Silva Jr., J. (2012). “La forma y los motivos de la expansión de la educación superior pública en Brasil”, en *Revista de la Educación Superior*, vol. XLI (2), núm. 162,

abril-junio, 2012, pp. 67-86. Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior Distrito Federal, México.

Shattock, M. (2000). Strategic management in European universities in an age of increasing institutional self-reliance. *Tertiary Education and Management*, 6(2), 93-104.

----- (ed.) (2014). *International Trends in University Governance. Autonomy, self-government and the distribution of authority*. Routledge.

Silvey, V., Pejcinovic, L., Snowball, T. (2018). *Crossing Divides: Professional Development for Third Space Professionals*. In: Bossu, C., Brown, N. (eds) *Professional and Support Staff in Higher Education*. University Development and Administration. Springer, Singapore.

Sisto, V. (2007). Managerialismo y trivialización de la universidad. *Nómadas*, 27(27), 8-21.

Sisto, V. (2017), *Gobernados por números: El financiamiento como forma de gobierno de la Universidad en Chile*, *Psicoperspectivas*, Vol.16, No.3, pp. 64-75.

Slaughter, S. y Leslie, L. L. (1997). *Academic capitalism: politics, policies, and the entrepreneurial university*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.

Slaughter, S. y Rhoades, G. (2004). *Academic capitalism and the new economy: Markets, state, and higher education*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.

Sporn, B. (2007). "Governance and Administration: Organizational and Structural Trends", en James J.F. Forest and Philip G. Altbach (eds.), *International Handbook of Higher Education*, 141–157. Springer.

----- (2009). *Gobierno y administración: tendencias estructurales y organizacionales*. En Arata & Rodríguez (eds.), *Desafíos y perspectivas de la dirección estratégica de las instituciones universitarias*. Comisión Nacional de Acreditación. Chile.

Steiner-Khamsi, G. (2011). "La reformulación de la transferencia educativa como estrategia política", en Caruso, M. y Tenorth, H. *Internacionalización, políticas educativas y reflexión pedagógica en un medio global*. Bs. As. Granica.

Sthioul, A., González, R., Rifo, M. y Torralbo, F. (2018). *¿Un cuarto estamento universitario? Percepción de grupos directivos y académicos de las universidades estatales sobre este nuevo equipo de profesionales en la gestión universitaria*. Serie Evidencias, N° 39; p. 22. Ministerio de Educación.

Stoker, G. (1998). "Governance As Theory: Five Propositions", en *International Social Science Journal*. Vol. 50 (155), pp.17-28.

Suasnábar, C. (2002). *Resistencia, cambio y adaptación en las universidades argentinas: problemas conceptuales y tendencias emergentes en el gobierno y la gestión académica*.

Fundamentos en Humanidades, vol. III, núm. 5-6, febrero-marzo, 2002. Universidad Nacional de San Luis. San Luis, Argentina.

Sutz, J. (2002). Comentarios a las reflexiones de Terry Shinn: La Triple Hélice y la Nueva Producción del Conocimiento enfocadas como campos socio cognitivos. *Redes*, vol. 9, núm. 18, junio, 2002, pp. 213-223. Universidad Nacional de Quilmes. Buenos Aires, Argentina.

Szekeres, J. 2011. Professional staff carve out a new space. *Journal of Higher Education Policy and Management* 33 (6): 679–691.

Tarapuez Chamorro, E.; Osorio Ceballos, H. & Parra Hernández, R. (2012). Burton Clark y su concepción acerca de la Universidad Emprendedora. *Tendencias. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad de Nariño. Vol. XIII. No. 2, julio–diciembre 2012. Páginas 103-118.*

Tischer, W. y de Oliveira Rocha, I. (2019). “Novas Universidades Federais para o Desenvolvimento Regional. Expansão do Ensino Superior público e a interiorização dos Campi”. XVIII ENANPUR Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Planejamento Urbano e Regional. 27 al 31 de mayo de 2019, Natal, Brasil.

Tünnermann Bernheim, C. (1996). Breve historia del desarrollo de la universidad en América Latina. La educación superior en el umbral del siglo XXI. Pp 125. Centro Regional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (CRESALC), Caracas, Venezuela.

----- (2008). Noventa años de la Reforma Universitaria de Córdoba (1918-2008). CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales. Colección Grupos de Trabajo, Serie de Estudios Latinoamericanos, Argentina.

Urbanek, P. (2022). ““Hard” vs. “Soft” Managerialism: How to Reform Universities and Let Them Remain Universities”. *Gospodarka Narodowa. The Polish Journal of Economics*, Warsaw School of Economics, issue 4, pages 89-102.

Vaccarezza, L. S. (2006). “Autonomía universitaria, reformas y transformación social”, en *Universidad e investigación científica*. Vessuri, Hebe. CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, Buenos Aires. Noviembre 2006.

Varghese, N. V. (Ed.) (2016). Reforms and changes in governance of higher education in Africa. *New trends in higher education*. International Institute for Educational Planning. Paris, Francia.

Veiga, R. (2001). “Universidad y Sociedad: La Reforma Universitaria en Argentina (1910-1930)” en Aymes, J. R. et al (1991). *L'université en Espagne et en Amérique Latine du moyen age a nos jours: Structures et acteurs*. Tours: Université de Tours. Págs. 539-550.

Veles, N., Graham, C. & Ovaska, C. (2023). "University professional staff roles, identities, and spaces of interaction: systematic review of literature published in 2000–2020", in *Policy Reviews in Higher Education*, 7:2, 127-168.

Verger, A. (2013), *Políticas de mercado, Estado y universidad: hacia una conceptualización y explicación del fenómeno de la mercantilización de la Educación Superior*. *Revista de Educación*, Vol. 360, pp. 268-291.

Viancos, P. y Ganga Contreras, F. (2021). Composición de los máximos cuerpos colegiados de las universidades latinoamericanas: un análisis con base en los estatutos. *Hallazgos*, 18(35), 77-104.

Vilches, L. (2021). *The Rise of the Professional Staff in Chilean Public Universities. An Analysis through the Lens of University Models*. GRIN Verlag.

Virgili, M. & Cedeño, S. (2020). Estructuras organizacionales de gobiernos universitarios y su máxima autoridad. Estudio comparado Universidad de Guayaquil-Ecuador y Universidad de Concepción-Chile. Ponencia presentada en el VIII Congreso Iberoamericano en Investigación de Gobernanza Universitaria, 18 al 20 de noviembre de 2020 (modalidad virtual). Universidad Santo Tomás. Colombia.

Walker, V. (2021). Trabajo docente y capitalismo académico. Girando las lentes para comprender el trabajo cotidiano en la universidad contemporánea. *Praxis educativa*, 25(3), 85-102.

Weber, M. (1982). *Ensayos sobre metodología sociológica*, Buenos Aires, Amorrortu Editores.

----- (1991). *¿Qué es la burocracia?* Argentina. Leviatán.

Whitchurch, C. (2008). Beyond administration and management: reconstructing the identities of professional staff in UK higher education. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 30(4), 375–386.

----- (2009). The Rise of the "Blended Professional" in Higher Education: A Comparison between the United Kingdom, Australia and the United States. *Higher Education*. Vol. 58, No. 3 (Sep., 2009), pp. 407-418.

----- (2010). Optimising the Potential of Third Space Professionals in Higher Education. *Zeitschrift für Hochschulentwicklung*.

----- (2013). *Reconstructing Identities in Higher Education: The Rise of Third Space Professionals*. London, UK: Routledge.

----- (2015). The Rise of Third Space Professionals: Paradoxes and Dilemmas. In: Teichler, U., Cummings, W. (eds) *Forming, Recruiting and Managing the Academic Profession. The Changing Academic Profession in International Comparative Perspective*, vol 14. pp 79–99. Springer.

----- (2018). Being a higher education professional today: Working in a third space. In C. Bossu and N. Brown (Eds.) *Professional and support staff in higher education* (pp. 11-22). Dordrecht: Springer.

----- (2020). Professional staff identities in higher education. In P. N. Teixeira & J. C. Shin (Eds.), *The international encyclopedia of higher education systems and institutions* (pp. 2338–2341). Springer.

Wolhuter, C. & Langa, P. (2021). Management and Governance in Higher Education: South African Universities under Siege. *Acta Paedagogica Vilnensia*, vol. 46, pp. 105–118.

Wolf, A. & Jenkins, A. (2021). Managers and academics in a centralising sector: The new staffing patterns of UK higher education. The Policy Institute, King's College London (KCL): London, UK.

----- (2020). Why have universities transformed their staffing practices? An investigation of changing resource allocation and priorities in higher education. King's College: London, UK.

Zahir, A. (2010). Third Space Professionals as Policy Actors. *Zeitschrift für Hochschulentwicklung*.

Zelaya, M. (2010). “Políticas de Educación Superior: la expansión de educación superior en el contexto internacional y nacional”. X Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur. Mar del Plata 8, 9 y 10 de diciembre de 2010. Argentina.

Zolezzi, J. M. & de los Ríos, D. (2009) Re-pensando la gobernabilidad de las instituciones universitarias. En Arata & Rodríguez (eds.), *Desafíos y perspectivas de la dirección estratégica de las instituciones universitarias*. Comisión Nacional de Acreditación. Chile.

Zuñanic, L., & Iacoviello, M. (2011). La burocracia en América Latina. *Revista Centroamericana De Administración Pública*, (58-59), 9–42.

7. Leyes Nacionales y Disposiciones Legales Ejecutivas consultadas.

	Ley N.º 24.521 (1995). Ley de Educación Superior.
	Ley N.º 26.075 (2006). Ley de Financiamiento Educativo.
Argentina	Ley N.º 26.206 (2006). Ley de Educación Nacional.
	Ley N.º 27.204 (2015). Ley de Implementación Efectiva de la Responsabilidad del Estado en el nivel de Educación Superior.
Bolivia	Ley N.º 070 (2010). Ley de la Educación “Avelino Siñani - Elizardo Pérez”.

Brasil	Ley N.º 5.540 (1968). Lei de Reforma Universitária
	Ley N.º 9.394 (1996). Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.
	Ley N.º 12.796 (2013). Modifica parcialmente la Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.
Chile	Ley N.º 18.962 (1990). Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza.
	Ley N.º 19.305 (1994). Ley de modificación de los Estatutos de las Universidades Estatales.
	Ley N.º 21.094 (2018). Ley sobre Universidades Estatales.
Colombia	Ley N.º 30 (1992). Ley de Educación Superior.
	Ley N.º 115 (1994). Ley General de Educación.
	Ley N.º 1740 (2014). Ley de de inspección y vigilancia de la Educación Superior.
Costa Rica	Ley N.º 2160 (1957). Ley Fundamental de Educación.
Ecuador	Ley N.º 16 (2000). Ley Orgánica de Educación Superior.
	Ley N.º 0 (2010) Ley Orgánica de Educación Superior.
	Ley N.º 297 (2018) Ley Orgánica Reformatoria a la Ley Orgánica de Educación Superior de 2010. Registro Oficial Suplemento N.º 297.
	Decreto Ejecutivo 742 (2019). Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Superior, Registro Oficial Suplemento 503.
El Salvador	Ley N.º 917 (1996). Ley General de Educación.
	Ley N.º 468 (2004). Ley de Educación Superior.
Guatemala	Decreto Legislativo N° 12 (1991). Ley de Educación Nacional.
Honduras	Decreto N.º 262 (2011). Ley Fundamental de Educación.
	(1993). Ley General de Educación.
	(2019). Ley General de Educación Superior.
Nicaragua	(2021). Ley General de Educación Superior.
	Ley N.º 89 (1990) Ley de Autonomía de las Instituciones de Educación Superior.
	Ley N.º 582 (2006). Ley General de Educación.
Panamá	Decreto Ejecutivo N° 305 (2004). Texto único de la Ley Orgánica de Educación.
Paraguay	Ley N.º 1.264 (1998). Ley General de Educación.
	Ley N.º 4.995 (2013). Ley de Educación Superior
Perú	Ley N.º 28.044 (2003). Ley General de Educación y sus reglamentaciones
	Ley N.º 30.220 (2014). Ley de Universidades.
República Dominicana	Ley N.º 66 (1997). Ley General de Educación.
	Ley N.º 139-01 (2001). Ley de Educación Superior, Ciencia y Tecnología.

	Ley N.º 18.437 (2009). Ley General de Educación.
	Ley N.º 715 (2011). Reforma parcialmente la Ley General de Educación de 2009.
Uruguay	Ley N.º 278. (2016). Reforma parcialmente la Ley General de Educación de 2009.
	Ley de Urgente Consideración N.º 19.889 (2020) Reforma parcialmente la Ley General de Educación de 2009.

Disponibles en: https://siteal.iiep.unesco.org/eje/educacion_superior

8. Anexos.

Tabla 1. Universidades comprendidas en el estudio.

N.º	País	Universidad
1	Argentina	Universidad Nacional de Córdoba
2	Argentina	Universidad de Buenos Aires
3	Argentina	Universidad Nacional de La Plata
4	Argentina	Universidad Nacional de Tucumán
5	Argentina	Universidad Nacional del Litoral
6	Argentina	Universidad Nacional de Cuyo
7	Argentina	Universidad Nacional del Sur
8	Argentina	Universidad Nacional del Nordeste
9	Argentina	Universidad Nacional de La Pampa
10	Argentina	Universidad Tecnológica Nacional
11	Argentina	Universidad Nacional de Mar del Plata
12	Argentina	Universidad Nacional de Rosario
13	Argentina	Universidad Nacional de Río Cuarto
14	Argentina	Universidad Nacional del Comahue
15	Argentina	Universidad Nacional de Lomas de Zamora
16	Argentina	Universidad Nacional de Catamarca
17	Argentina	Universidad Nacional de Salta
18	Argentina	Universidad Nacional de Luján
19	Argentina	Universidad Nacional de Entre Ríos
20	Argentina	Universidad Nacional de Jujuy
21	Argentina	Universidad Nacional de Misiones
22	Argentina	Universidad Nacional de San Juan
23	Argentina	Universidad Nacional de San Luis
24	Argentina	Universidad Nacional de Santiago del Estero

25	Argentina	Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires
26	Argentina	Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco
27	Argentina	Universidad Nacional de Formosa
28	Argentina	Universidad Nacional de Quilmes
29	Argentina	Universidad Nacional de La Matanza
30	Argentina	Universidad Nacional de General San Martín
31	Argentina	Universidad Nacional de General Sarmiento
32	Argentina	Universidad Nacional de La Rioja
33	Argentina	Universidad Nacional de la Patagonia Austral
34	Argentina	Universidad Nacional de Lanús
35	Argentina	Universidad Nacional de Tres de Febrero
36	Argentina	Universidad Nacional de Villa María
37	Argentina	Universidad Nacional de las Artes
38	Argentina	Universidad Nacional del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires
39	Argentina	Universidad Nacional de Chilecito
40	Argentina	Universidad Nacional del Chaco Austral
41	Argentina	Universidad Nacional de Río Negro
42	Argentina	Universidad Nacional Arturo Jauretche
43	Argentina	Universidad Nacional de Avellaneda
44	Argentina	Universidad Nacional de Moreno
45	Argentina	Universidad Nacional José C. Paz
46	Argentina	Universidad Nacional del Oeste
47	Argentina	Universidad Nacional de Villa Mercedes
48	Argentina	Universidad Nacional de Tierra del Fuego, Antártica e Islas del Atlántico Sur
49	Argentina	Universidad de la Defensa Nacional
50	Argentina	Universidad Nacional de Hurlingham
51	Argentina	Universidad Nacional de los Comechingones
52	Argentina	Universidad Nacional de Rafaela
53	Argentina	Universidad Nacional de San Antonio de Areco
54	Argentina	Universidad Nacional Almirante Guillermo Brown
55	Argentina	Universidad Nacional Raúl Scalabrini Ortiz
56	Argentina	Universidad Nacional del Alto Uruguay
57	Bolivia	Universidad Autónoma del Beni José Ballivián
58	Bolivia	Universidad Mayor de San Francisco Xavier de Chuquisaca
59	Bolivia	Universidad Mayor de San Simón
60	Bolivia	Universidad Mayor de San Andrés
61	Bolivia	Universidad Pública de El Alto

62	Bolivia	Universidad Técnica de Oruro
63	Bolivia	Universidad Amazónica de Pando
64	Bolivia	Universidad Autónoma Gabriel René Moreno
65	Bolivia	Universidad Autónoma Tomás Frías
66	Bolivia	Universidad Nacional Siglo XX
67	Bolivia	Universidad Autónoma Juan Misael Saracho
68	Brasil	Universidad Federal de Lavras
69	Brasil	Universidad Federal de Amazonas
70	Brasil	Universidad Federal Rural de Río de Janeiro
71	Brasil	Universidad Federal de Paraná
72	Brasil	Universidad Federal de Alfenas
73	Brasil	Universidad Federal de Río de Janeiro
74	Brasil	Universidad Federal de Viçosa
75	Brasil	Universidad Federal de Minas Gerais
76	Brasil	Universidad Federal de Bahía
77	Brasil	Universidad Federal de Pernambuco
78	Brasil	Universidad Federal Rural de Pernambuco
79	Brasil	Universidad Federal del Triángulo Mineiro
80	Brasil	Universidad Federal de Espírito Santo
81	Brasil	Universidad Federal de Ceará
82	Brasil	Universidad Federal de Paraíba
83	Brasil	Universidad Federal de Pará
84	Brasil	Universidad Federal de Río Grande del Norte
85	Brasil	Universidad Federal de Goiás
86	Brasil	Universidad Federal de Juiz de Fora
87	Brasil	Universidad Federal Fluminense
88	Brasil	Universidad Federal de Santa Maria
89	Brasil	Universidad Federal de Santa Catarina
90	Brasil	Universidad Federal de Alagoas
91	Brasil	Universidad Federal de Ciencias de la Salud de Porto Alegre
92	Brasil	Universidad de Brasilia
93	Brasil	Universidad Federal de Sergipe
94	Brasil	Universidad Federal de Maranhão
95	Brasil	Universidad Federal de Piauí
96	Brasil	Universidad Federal de San Carlos
97	Brasil	Universidad Federal de Ouro Preto
98	Brasil	Universidad Federal de Uberlandia

99	Brasil	Universidad Federal de Pelotas
100	Brasil	Universidad Federal de Río Grande del Sur
101	Brasil	Universidad Federal de Mato Grosso
102	Brasil	Universidad Federal de Acre
103	Brasil	Universidad Federal de Mato Grosso del Sur
104	Brasil	Universidad Federal del Estado de Rio de Janeiro
105	Brasil	Fundación Universidad Federal de Rondônia
106	Brasil	Universidad Federal de San João Del Rei
107	Brasil	Universidad Federal de Roraima
108	Brasil	Universidad Federal de Amapá
109	Brasil	Universidad Federal de San Pablo
110	Brasil	Universidad Federal de Tocantins
111	Brasil	Universidad Federal del Valle de San Francisco
112	Brasil	Universidad Federal de Itajubá
113	Brasil	Universidad Federal Rural de la Amazonia
114	Brasil	Universidad Federal de Campina Grande
115	Brasil	Universidad Federal da Grande Dourados
116	Brasil	Universidad Federal de los Valles de Jequitinhonha y Mucuri
117	Brasil	Universidad Tecnológica Federal de Paraná
118	Brasil	Universidad Federal Rural de Semi-Árido
119	Brasil	Universidad Federal do ABC
120	Brasil	Universidad Federal de Recôncavo de Bahía
121	Brasil	Universidad Federal do Pampa
122	Brasil	Universidad Federal del Oeste de Pará
123	Brasil	Universidad Federal de la Frontera Sur
124	Brasil	Universidad Federal de Integración Luso-Afro-Brasileira
125	Brasil	Universidad Federal de la Integración Latino-Americana
126	Brasil	Universidad Federal do Sul da Bahía
127	Brasil	Universidad Federal do Oeste da Bahía
128	Brasil	Universidad Federal do Cariri
129	Brasil	Universidad Federal do Sul e Sudeste do Pará
130	Brasil	Universidad Federal do Catalão
131	Brasil	Universidad Federal do Jataí
132	Brasil	Universidad Federal do Rondonópolis
133	Brasil	Universidad Federal de Río Grande
134	Brasil	Universidad Federal do Agreste de Pernambuco
135	Brasil	Universidad Federal do Delta do Parnaíba

136	Brasil	Universidad Federal do Norte do Tocantins
137	Chile	Universidad de Chile
138	Chile	Universidad del Bío-Bío
139	Chile	Universidad de Santiago de Chile
140	Chile	Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación
141	Chile	Universidad de Antofagasta
142	Chile	Universidad de Atacama
143	Chile	Universidad de La Serena
144	Chile	Universidad de Valparaíso
145	Chile	Universidad de Talca
146	Chile	Universidad de La Frontera
147	Chile	Universidad de Magallanes
148	Chile	Universidad de Tarapacá
149	Chile	Universidad Arturo Prat
150	Chile	Universidad de Playa Ancha de Ciencias de la Educación
151	Chile	Universidad Tecnológica Metropolitana
152	Chile	Universidad de Los Lagos
153	Chile	Universidad de O'Higgins
154	Chile	Universidad de Aysén
155	Colombia	Universidad de Caldas
156	Colombia	Universidad de Córdoba
157	Colombia	Universidad de la Amazonia
158	Colombia	Universidad de los Llanos
159	Colombia	Universidad del Cauca
160	Colombia	Universidad del Pacífico
161	Colombia	Universidad Militar Nueva Granada
162	Colombia	Universidad Nacional Abierta y a Distancia
163	Colombia	Universidad Nacional de Colombia
164	Colombia	Universidad Pedagógica Nacional
165	Colombia	Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia
166	Colombia	Universidad Popular del Cesar
167	Colombia	Universidad Surcolombiana de Neiva
168	Colombia	Universidad Tecnológica de Pereira
169	Colombia	Universidad Tecnológica del Chocó-Diego Luis Córdoba
170	Colombia	Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca
171	Colombia	Universidad de Antioquia
172	Colombia	Universidad del Atlántico

173	Colombia	Universidad de Cartagena
174	Colombia	Universidad de Cundinamarca
175	Colombia	Universidad Distrital Francisco José de Caldas
176	Colombia	Universidad Francisco de Paula Santander
177	Colombia	Universidad Industrial de Santander
178	Colombia	Universidad de la Guajira
179	Colombia	Universidad del Magdalena
180	Colombia	Universidad de Nariño
181	Colombia	Universidad de Pamplona
182	Colombia	Universidad del Quindío
183	Colombia	Universidad de Sucre
184	Colombia	Universidad del Tolima
185	Colombia	Universidad del Valle
186	Colombia	Universidad del Trópico Americano (Unitrópico)
187	Colombia	Universidad Autónoma Indígena Intercultural
188	Costa Rica	Universidad de Costa Rica
189	Costa Rica	Universidad Nacional de Costa Rica
190	Costa Rica	Universidad Técnica Nacional
191	Costa Rica	Universidad Estatal a Distancia
192	Costa Rica	Tecnológico de Costa Rica
193	Ecuador	Universidad Politécnica Estatal del Carchi
194	Ecuador	Universidad de Cuenca
195	Ecuador	Universidad Nacional de Chimborazo
196	Ecuador	Universidad Técnica de Cotopaxi
197	Ecuador	Universidad Técnica de Machala
198	Ecuador	Universidad Técnica Luis Vargas Torres
199	Ecuador	Universidad Técnica del Norte
200	Ecuador	Universidad Agraria del Ecuador
201	Ecuador	Universidad de Guayaquil
202	Ecuador	Universidad Nacional de Loja
203	Ecuador	Universidad Técnica de Babahoyo
204	Ecuador	Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí
205	Ecuador	Universidad Técnica de Manabí
206	Ecuador	Universidad Central del Ecuador
207	Ecuador	Universidad Técnica de Ambato
208	Ecuador	Universidad Estatal Amazónica
209	Ecuador	Universidad Estatal de Bolívar

210	Ecuador	Universidad Estatal del Sur de Manabí
211	Ecuador	Universidad Estatal Península de Santa Elena
212	Ecuador	Universidad Técnica Estatal de Quevedo
213	Ecuador	Universidad Estatal de Milagro
214	Ecuador	Universidad de las Fuerzas Armadas
215	Ecuador	Universidad de Investigación de Tecnología Experimental Yachay
216	Ecuador	Universidad Nacional de Educación
217	Ecuador	Universidad de las Artes
218	Ecuador	Universidad Regional Amazónica Ikiam
219	Ecuador	Escuela Politécnica Nacional
220	Ecuador	Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Flores López
221	Ecuador	Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Chimborazo
222	Ecuador	Escuela Superior Politécnica del Litoral
223	Ecuador	Instituto de Altos Estudios Nacionales
224	Ecuador	Universidad Intercultural de las Nacionalidades y Pueblos Indígenas
225	El Salvador	Universidad de El Salvador
226	Guatemala	Universidad de San Carlos de Guatemala
227	Honduras	Universidad Nacional Autónoma de Honduras
228	Honduras	Universidad Nacional de Agricultura
229	Honduras	Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán
230	Honduras	Universidad Nacional de Ciencias Forestales
231	Honduras	Universidad de Defensa de Honduras
232	México	Universidad Nacional Autónoma de México
233	México	Universidad Autónoma Metropolitana
234	México	Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro
235	México	Universidad Autónoma de Chapingo
236	México	Universidad Nacional Abierta y a Distancia de México
237	México	Universidad Pedagógica Nacional
238	México	Instituto Politécnico Nacional
239	México	El Colegio de México
240	México	Centro de Enseñanza Técnica Industrial
241	México	Centro de Investigación y Docencia Económicas
242	Nicaragua	Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua
243	Nicaragua	Universidad Nacional de Ingeniería
244	Nicaragua	Universidad Nacional Agraria
245	Nicaragua	Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua León
246	Panamá	Universidad de Panamá

247	Panamá	Universidad Tecnológica de Panamá
248	Panamá	Universidad Especializada de Las Américas
249	Panamá	Universidad Marítima Internacional de Panamá
250	Panamá	Universidad Autónoma de Chiriquí
251	Paraguay	Universidad Nacional del Este
252	Paraguay	Universidad Nacional de Asunción
253	Paraguay	Universidad Nacional de Concepción
254	Paraguay	Universidad Nacional de Villarrica del Espíritu Santo
255	Paraguay	Universidad Nacional de Itapúa
256	Paraguay	Universidad Nacional de Pilar
257	Paraguay	Universidad Nacional de Caaguazú
258	Paraguay	Universidad Nacional de Canindeyú
259	Paraguay	Universidad Politécnica Taiwán-Paraguay
260	Perú	Universidad Nacional del Callao
261	Perú	Universidad Nacional Mayor de San Marcos
262	Perú	Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión
263	Perú	Universidad Nacional Agraria La Molina
264	Perú	Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle
265	Perú	Universidad Nacional de Ingeniería
266	Perú	Universidad Nacional Federico Villarreal
267	Perú	Universidad Nacional del Santa
268	Perú	Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo
269	Perú	Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac
270	Perú	Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga
271	Perú	Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa
272	Perú	Universidad Nacional de Cajamarca
273	Perú	Universidad Nacional Autónoma de Chota
274	Perú	Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco
275	Perú	Universidad Nacional de Huancavelica
276	Perú	Universidad Nacional Agraria de la Selva
277	Perú	Universidad Nacional Hermilio Valdizan
278	Perú	Universidad Nacional del Centro del Perú
279	Perú	Universidad Nacional de la Amazonía Peruana
280	Perú	Universidad Nacional de Trujillo
281	Perú	Universidad Nacional de Moquegua
282	Perú	Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión
283	Perú	Universidad Nacional de Piura

284	Perú	Universidad Nacional del Altiplano
285	Perú	Universidad Nacional de San Martín
286	Perú	Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann
287	Perú	Universidad Nacional de Tumbes
288	Perú	Universidad Nacional de Ucayali
289	Perú	Universidad Intercultural de la Amazonía
290	Perú	Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza
291	Perú	Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur
292	Perú	Universidad Nacional José María Arguedas
293	Perú	Universidad Nacional de Juliaca
294	Perú	Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma
295	Perú	Universidad Nacional de Frontera
296	Perú	Universidad Nacional de Jaén
297	Perú	Universidad Nacional de Barranca
298	Perú	Universidad Nacional de Cañete
299	Perú	Universidad Nacional Intercultural Fabiola Salazar Leguía
300	Perú	Universidad Nacional Intercultural de la Selva Central Juan Santos Atahualpa
301	Perú	Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba
302	Perú	Universidad Nacional Autónoma de Alto Amazonas
303	Perú	Universidad Nacional Autónoma de Huanta
304	Perú	Universidad Nacional Autónoma de Tayacaja Daniel Hernández Morillo
305	Perú	Universidad Nacional Ciro Alegría
306	Perú	Universidad Nacional San Luís Gonzaga
307	Perú	Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo
308	Perú	Universidad Nacional de Música
309	Perú	Universidad Nacional Daniel Alomía Robles
310	Perú	Universidad Nacional Diego Quispe Tito
311	Perú	Universidad Nacional Amazónica Madre de Dios
312	Puerto Rico	Universidad de Puerto Rico
313	Rep. Dominicana	Universidad Autónoma de Santo Domingo
314	Uruguay	Universidad de la República
315	Uruguay	Universidad Tecnológica

Tabla 2. Universidades no comprendidas en el estudio.

N.º	País	Universidad Pública Nacional
1	Argentina	Universidad Nacional del Delta
2	Argentina	Universidad Nacional de Ezeiza
3	Argentina	Universidad Nacional de Pilar,
4	Argentina	Universidad Nacional de Madres de Plaza de Mayo
5	Argentina	Universidad Nacional de Río Tercero
6	Colombia	Universidad Francisco de Paula Santander – Ocaña
7	Honduras	Universidad Nacional de la Policía de Honduras
8	Nicaragua	Universidad Nacional Francisco Luis Espinoza Pineda
9	Nicaragua	Universidad Nacional Politécnica
10	Nicaragua	Universidad Nacional Multidisciplinaria Ricardo Morales Avilés
11	Nicaragua	Universidad Nacional Casimiro Sotelo Montenegro
12	Nicaragua	Universidad de Ciencias Policiales Leonel Rugama
13	Nicaragua	Universidad de Ciencias Médicas y Enfermería Dr. Julio Briceño Dávila
14	Perú	Universidad Nacional Tecnológica de Frontera San Ignacio de Loyola
15	Perú	Universidad Nacional Autónoma de Bellas Artes
16	Perú	Universidad Nacional de Arte Escénico
17	Perú	Universidad Nacional del VRAEM (Valle de los ríos de Apurímac, Ene y Mantaro)
18	Perú	Universidad Nacional Tecnológica de Chincha
19	Perú	Universidad Nacional Tecnológica Fronteriza Autónoma de Yunguyo (Puno)
20	Perú	Universidad Nacional de Sechura (Piura)
21	Perú	Universidad Nacional de Carabaya (Puno)
22	Perú	Universidad Nacional Autónoma de Cutervo (Cajamarca)
23	Perú	Universidad Nacional Autónoma de Perla de Vilcanota (Cusco)
24	Perú	Universidad Nacional de Chupaca (Junín)

- i Estatuto General. Artículo 25.- El ICU está constituido por consejeros, que son elegidos mediante voto universal, directo y secreto por sus respectivos estamentos. Deberán cumplir con los requisitos del artículo 22 del presente Estatuto. (...) Integran el ICU: a) Dos (2) delegados titulares docentes por Facultad, con derecho a voz y voto, y dos (2) suplentes. b) Dos (2) delegados estudiantiles titulares por Facultad, con derecho a voz y voto, y dos (2) suplentes. c) Dos (2) delegados titulares por la Federación Universitaria de Profesores (FUP), con derecho a voz y voto, y dos (2) suplentes. d) Dos (2) delegados titulares por la Federación Universitaria Local (FUL), con derecho a voz y voto, y dos (2) suplentes. e) Dos (2) delegados titulares del Sindicato de Trabajadores Universitarios (STU), con derecho a voz, quienes ejercerán el derecho al voto en temas laborales y administrativos, y dos suplentes. Artículo 36.- El Rector será elegido en el Claustro Universitario por voto del estamento docente y del estudiantil, y se declarará ganador al candidato que obtenga mayoría absoluta de votos en ambos estamentos. Artículo 37.- El Rector será elegido por un período de cuatro (4) años, sin derecho a reelección al mismo cargo. Artículo 41.- Son deberes y atribuciones del Rector: (...) c) Vetar resoluciones del ICU con la debida fundamentación, con efecto suspensivo, en un plazo máximo de cinco (5) días hábiles desde su aprobación, luego de la notificación respectiva. El ICU podrá mantener su resolución por el voto de las dos terceras partes de sus miembros asistentes. (...) g) Designar al Secretario General de la Universidad y a los Directores de las direcciones universitarias, de entre los funcionarios profesionales de la estructura interna de la UAGRM, así como a los funcionarios de la estructura jerárquica, de acuerdo a reglamento. Artículo 42.- El Vicerrector, elegido por voto del estamento docente y del estudiantil, es la segunda autoridad institucional de representación universitaria, con la misión de cooperar al Rector de manera solidaria en su gestión, siendo el principal responsable de la gestión y la proyección académica, de la investigación científica y la extensión universitaria.
- ii Estatuto General. Artículo 33°. Composición del HCU. Está constituido por: • El Rector que lo preside, con derecho a voz y veto. • El Vicerrector, con derecho a voz. • Tres docentes representantes de la Federación Universitaria de Docentes. • Tres estudiantes representantes de la Federación Universitaria Local. • Cinco docentes representantes de cada Facultad. • Cinco estudiantes representantes de cada Facultad. • El Decano de cada Facultad, con derecho a voz. • Un trabajador de la Universidad, representante del Sindicato de Trabajadores Administrativos, con derecho a voto, solo en los casos en que se traten asuntos inherentes a su sector. • En el caso que el representante del Sindicato de Trabajadores Administrativos tenga que votar, la FUL acreditará un fiscalizador para mantener la paridad. Artículo 60°. La elección de Rector y Vicerrector; de Decano y Vicedecano es por fórmula, mediante voto directo, obligatorio y secreto de docentes y estudiantes.
- iii Estatuto General. ARTÍCULO 19. O Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, órgão superior, normativo, deliberativo e consultivo em matéria de ensino, pesquisa e extensão, será integrado pelos seguintes membros: a) Reitor, seu presidente; b) Vice-Reitor, seu vice-presidente; c) um representante docente e respectivo suplente de cada setor, eleitos pelos professores em exercício do setor, em eleições diretas, livres e secretas, por um período de dois anos, permitida uma recondução; d) um representante dos servidores técnico-administrativo e respectivo suplente, eleitos por seus pares em eleições diretas, livres e secretas, por um período de dois anos, permitida uma recondução; e) um representante dos coordenadores dos cursos de graduação e profissionalizante e respectivo suplente, eleitos por seus pares por um período de um ano, permitida uma recondução; f) um representante dos coordenadores dos cursos de pós-graduação “stricto sensu” e respectivo suplente, eleitos por seus pares por um período de um ano, permitida uma recondução; g) representantes do corpo discente na proporção de um quinto do total de membros, desprezada a fração, e seus respectivos suplentes, com mandato anual, permitida uma recondução, observado o disposto no art. 62; 43 e h) dois representantes da comunidade e seus respectivos suplentes, com mandato de dois anos, eleitos na forma do art. 16, inciso VII deste Estatuto. i) um representante dos servidores docentes aposentados pela UFPR com mandato de dois anos, permitida uma recondução. Art. 28. O Reitor e o Vice-Reitor serão nomeados pelo Presidente da República, escolhidos dentre os indicados pelo Colégio Eleitoral em listas tríplices, compostas com os três primeiros nomes mais votados em escrutínio único. Art. 31. A Reitoria contará com sete pró-reitorias, para desempenharem atividades relacionadas com a administração universitária, mediante delegação de poderes do Reitor. Parágrafo único. Os pró-reitores serão nomeados pelo Reitor
- iv Estatuto General. Art. 17. O Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão compõe-se dos seguintes membros: I - Reitor, como Presidente; II - Vice-Reitor; III - três representantes da categoria docente de cada Unidade de Ensino Superior; IV - um representante da categoria docente do magistério superior por classe; V - três representantes dos docentes da educação básica, técnica e tecnológica; VI - oito representantes da categoria técnico-administrativa em educação; e II - oito representantes do corpo discente. Art. 25. O Reitor e o Vice-Reitor serão nomeados pelo Presidente da República, escolhidos dentre os indicados em listas tríplices, elaboradas pelo Colegiado Máximo da Instituição, ou por outro Colegiado que o englobe, instituído especificamente para esse fim.
- v Estatuto General. Art. 15 - O Plenário do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão é integrado: I - pelo Reitor, como Presidente, com voto de qualidade, além do voto comum; II - pelo Vice-Reitor; III - por 8 (oito) docentes representantes da Câmara de Graduação, eleitos pela mesma; IV - por 8 (oito) docentes representantes da Câmara de Pós-Graduação, eleitos pela mesma; V - por 4 (quatro) docentes representantes da Câmara de Pesquisa, eleitos pela mesma; VI - por 4 (quatro) docentes representantes da Câmara de Extensão, eleitos pela mesma; VII - pelas representações discente, docente e dos servidores técnico-administrativos, segundo definição no Regimento Geral da Universidade. Art. 13 O Diretor e o Vice-Diretor da Unidade, bem como os Coordenadores de Curso, serão escolhidos na Unidade, na forma da legislação vigente e do Regimento Geral da Universidade. Art. 14 O Colégio

Técnico Industrial "Prof. Mário Alquati" constitui uma Unidade Educacional, sendo, portanto, parte integrante da estrutura da Universidade, regulando-se por regimento próprio aprovado pelo Conselho Universitário.

- vi Estatuto General. Art. 14. O Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão é o órgão superior de coordenação e supervisão das atividades de ensino, pesquisa e extensão, com funções normativa, deliberativa e consultiva no campo didático, científico, cultural, artístico e de interação com a sociedade, e é composto: I. do Reitor, que o preside; II. do Vice-reitor; III. de oito docentes que atuam no ensino de graduação, eleitos pelos seus pares; IV. de dois docentes que atuam no ensino de pós-graduação stricto sensu, eleitos pelos seus pares; V. de um membro do Corpo Discente do Ensino de graduação e um membro do Corpo Discente do Ensino de Pós-graduação stricto sensu, eleitos pelos seus pares; VI. de dois membros do Corpo Técnico-administrativo, eleitos pelos seus pares; VII. de um membro da comunidade externa, indicado pelas Associações Comunitárias. Art. 22. (...) Parágrafo único. O Reitor e o Vice-reitor, titulares da Reitoria, são eleitos pela comunidade universitária e nomeados pelo Presidente da República, na forma da legislação vigente. Art. 27. As Pró-reitorias são órgãos auxiliares da Reitoria, sendo seu titular designado e empossado pelo Reitor, para exercer suas funções em cargo de confiança.
- vii Estatuto General. Art. 12. O Conselho Universitário compor-se-á: I. do reitor, como seu presidente; II. do vice-reitor; III. dos coordenadores de colegiados acadêmicos de graduação e de pós-graduação stricto sensu; IV. de 3 representantes docentes, eleitos por seus pares; V. de representantes do corpo técnico-administrativo, eleito por seus pares; VI. de representantes do corpo discente, eleitos por seus pares; VII. de representante da comunidade externa. Art. 23. O reitor e o vice-reitor serão nomeados de acordo com a legislação. Art. 35. O coordenador do colegiado acadêmico, com mandato de 2 (dois) anos, podendo ser reconduzido por igual período, será um docente efetivo do quadro permanente da Univasf, nomeado pelo reitor, de acordo com a legislação. Art. 35. As candidaturas serão apresentadas exclusivamente em chapas compostas pelos candidatos a coordenador e a vice-coordenador.
- viii Estatuto General. Art. 16. O Conselho Universitário – CONSUNI – é o órgão máximo de funções normativa, deliberativa, de planejamento e de fiscalização da UFCG, composto de um Colegiado Pleno e de Câmaras Deliberativas Superiores. Art. 17. O Colegiado Pleno é constituído de: I – Reitor; II – Vice-Reitor; III – dois representantes de cada Câmara Deliberativa Superior; IV – Diretores de Centros; V – representação do corpo docente; VI – representação do corpo discente; VII – representação do corpo técnico-administrativo. Art. 31. O Reitor e o Vice-Reitor, eleitos na forma estabelecida no Regimento Geral, de acordo com a legislação em vigor, serão nomeados pelo Presidente da República para um mandato de 04 (quatro) anos. Art. 34. Ao Vice-Reitor, principal colaborador do Reitor em tarefas de caráter permanente da Universidade, compete: (...) II – exercer uma das Pró-Reitorias, segundo indicação do Reitor; Art. 37. A designação dos Pró-Reitores será de livre escolha do Reitor. Art. 42. A Diretoria, exercida pelo Diretor, é o órgão executivo que coordena, fiscaliza e superintende as atividades do Centro. Parágrafo único. A Diretoria é composta de um diretor e um vice-diretor, eleitos na forma estabelecida no Regimento Geral, nomeados pelo Reitor, para um mandato de 04 (quatro) anos. REGLAMENTO GENERAL. Art. 35. O Diretor e o Vice-Diretor serão escolhidos pela comunidade universitária do respectivo Centro, para um mandato de quatro anos, em processo eleitoral disciplinado pelo Colegiado Pleno, nos termos da legislação vigente.
- ix Estatuto General. Art. 11. O CONSUNI será composto: I - Pelo Reitor, que o presidirá; II - Por representação de dois docentes de cada centro, eleitos, dentre os professores do quadro efetivo do seu respectivo centro; III - Por representação discente, eleita por eles e dentre eles; IV - Por representação técnico-administrativa, eleita por eles e dentre eles; V - Por representação da comunidade externa eleita pelo próprio Conselho, dentre nomes indicados por associações ou entidades de classe que atuem em áreas culturais, científicas, empresariais ou filantrópicas, não podendo a escolha recair em servidores ativos ou estudantes regularmente matriculados da instituição. Art. 41. O Reitor e Vice-reitor serão eleitos de acordo com o Regimento e nomeados na forma prevista em lei. Art. 46. (...) Parágrafo único. Os Pró-Reitores, juntamente com os seus adjuntos são de escolha do Reitor. Art. 53. A Direção do Câmpus fora da Sede é composta pelo Diretor e pelo Vice-Diretor. Parágrafo único. O Diretor e o Vice-Diretor serão eleitos e nomeados na forma prevista em lei, para mandato de 04 (quatro) anos.
- x Estatuto General. Artículo 15. a) Consejo Político.- conformado por las Autoridades espirituales y mayores quienes desde su pensamiento de cada Pueblo, tienen la responsabilidad de acompañamiento y orientación espiritual para la toma de decisiones, las Autoridades Indígenas que hacen parte del Consejo Regional Indígena del Cauca- CRIC, la Consejería Mayor, las Asociaciones de Cabildos, los Coordinadores de Programas del CRIC, la coordinación colegiada del Programa de Educación Bilingüe e Intercultural, la coordinación colegiada de la Universidad Autónoma Indígena intercultural-UAHN del CRIC, la coordinación política de los consejos educativos zonales, la delegación de la asamblea estudiantes, los coordinadores de los procesos de formación, los coordinadores de los centros y escuelas de investigación de los territorios y otras instancias según la dinámica de los procesos de consolidación y avance que se vayan dando. Tiene la responsabilidad de direccionar, orientar y operativizar todo el funcionamiento orgánico de la Universidad en sus tres componentes político, pedagógico y administrativo.
- xi Estatuto General. ARTÍCULO 35. Integran el Consejo Universitario: a. El rector. b. Seis académicos, de los cuales uno procede de las sedes regionales. c. Dos administrativos. d. Tres estudiantes, electos según lo establece el Estatuto de la Feuna. Los representantes académicos y administrativos los elige la Asamblea Universitaria. Este órgano colegiado lo preside un miembro representante del sector académico o administrativo, quien será designado bienalmente entre sus miembros. ARTÍCULO 26. Son funciones de la Asamblea Universitaria: (...) b. Elegir a las personas que ocuparán el cargo de rectoría y rectoría adjunta, así como a los miembros del Consejo Universitario que le corresponda. ARTÍCULO 43. Son funciones del rector: (...) h. Nombrar o destituir a los vicerrectores.

ARTÍCULO 23. ESTRUCTURA INSTITUCIONAL. La estructura institucional está constituida por la totalidad de los órganos responsables de los procesos permanentes de planificación universitaria y es el resultado del conjunto de los siguientes tres modelos: (...) c. Modelo administrativo: cuyos responsables, electos democráticamente son en su orden jerárquico, el rector, los decanos de facultad, centro y sede regional y los directores de unidad académica. Además lo integra un conjunto de órganos desconcentrados que complementan esa estructura, así como un sistema de apoyo administrativo al servicio del desarrollo de la acción sustantiva.

- xii Estatuto General. Artículo 14. El Consejo Institucional es el órgano directivo superior del Instituto Tecnológico de Costa Rica. En la jerarquía institucional se encuentra inmediatamente bajo la Asamblea Institucional. El Consejo Institucional está conformado de la siguiente manera: a. La persona que ejerce la Rectoría, quien lo preside. b. Cuatro personas del sector docente del Campus Tecnológico Central del Instituto Tecnológico de Costa Rica. c. Una persona del sector docente de un campus tecnológico local o de un centro académico del Instituto Tecnológico de Costa Rica. d. Dos personas del sector administrativo del Instituto Tecnológico de Costa Rica. e. Tres personas del sector estudiantil del Instituto Tecnológico de Costa Rica. f. Una persona profesional graduada del Instituto Tecnológico de Costa Rica. Artículo 25. La persona que ejerza la rectoría será elegida por la Asamblea Institucional Plebiscitaria para un período de cuatro años. No podrá ser electa por más de dos períodos consecutivos. Artículo 31. Las personas Vicerrectoras serán nombradas por quien ejerce la Rectoría. Cesarán en sus cargos cuando la persona Rectora cese en el suyo o cuando sean removidas por ella, para lo que será suficiente que se le notifique con un mes de antelación. (...). Artículo 58. Las personas directoras y coordinadoras serán electas por la Asamblea Plebiscitaria de Departamento. Artículo 73. Los Centros Académicos tendrán un director dependiente del Rector. Este director será nombrado por el Rector y cesará de su cargo cuando el Rector cese en el suyo. Para ser Director de Centro Académico se requiere poseer grado o título profesional universitario debidamente reconocido y haber laborado, a medio tiempo o más, por lo menos dos años para el Instituto. Artículo 77. El Campus Tecnológico de carácter local está bajo la jurisdicción del Rector por medio del Director de Campus. Artículo 78. La persona que ejerce la Dirección del Campus Tecnológico Local será electa por la Asamblea Plebiscitaria del Campus respectivo.
- xiii Estatuto General. Artículo 8.- Consejo Superior Universitario.- Las autoridades académicas que participarán en el Consejo Superior Universitario serán designadas por el Rector. El valor de la participación de las autoridades académicas en el Consejo Superior Universitario será del 60% con respecto al total del personal académico con derecho a voto. Artículo 9.- Misión.- La misión del Consejo Superior Universitario es organizar, dirigir, coordinar e implementar proyectos y programas que fortalezcan la docencia, la investigación e innovación educativa, difusión de la cultura y la vinculación con la sociedad; impulsar el respeto y la defensa a la autonomía universitaria, Este órgano de cogobierno está integrado por: a) El/La Rector/a; b) El/La Vicerrector/a Académico; 6) El/La Vicerrector/a de Investigación y Posgrados; d) Tres autoridades académicas; e) Cinco representantes del personal académico; f) Tres representantes de los/las estudiantes; y, g) Un representante del personal no académico (solo para temas administrativos). Artículo 41,- Del Secretario General.- Es una autoridad de libre nombramiento y remoción designada por el Rector y desempeñará sus funciones a tiempo completo. Deberá ser Abogado o Doctor en Jurisprudencia.
- xiv Estatuto General. Artículo 16.- DEL HONORABLE CONSEJO POLITÉCNICO. Órgano colegiado superior. - El HCP de la ESPAM MFL es el órgano colegiado superior de la institución y como tal se constituye en la autoridad máxima de la misma; se integrará por autoridades, representantes de los profesores y estudiantes. Para el tratamiento de asuntos administrativos, se integrarán al HCP los representantes de los servidores y trabajadores. Art. 17.- Integración. - El HCP, máximo órgano de cogobierno de la ESPAM MFL, está integrado por: a) El Rector/a, quien lo presidirá y tendrá voto dirimente; b) El Vicerrector/a Académico e Investigación; ce) El Vicerrector/a de Vinculación y Bienestar; d) Cuatro representantes de profesores electos en forma universal, directa y secreta; e) Un representante estudiantil; y, f) Un representante de los servidores y trabajadores que participará, únicamente, en el tratamiento de asuntos administrativos. Actuará, en calidad de secretario/a del HCP, el Secretario/a General de la ESPAM MFL. Art. 33.- De la elección. - El Rector/a y Vicerrectores/as de la ESPAM MFL, serán elegidos/as, mediante votación universal, directa, secreta y obligatoria de los profesores/as e investigadores/as titulares, los estudiantes regulares legalmente matriculados a partir del segundo año de su carrera; y, de las y los servidores y trabajadores titulares. Art. 44. Son autoridades académicas de la ESPAM MFL, los Directores/as de Carrera y Director/a de Posgrado, quienes serán designados por el Rector/a (...).
- xv Estatuto General. Artículo 32. Estructura del Órgano Colegiado Académico Superior/Consejo Politécnico. Este organismo se conforma de la siguiente manera: a) Rectora o el Rector, quien preside; b) Vicerrectora o el Vicerrector Académico; c) Vicerrectora o el Vicerrector de Investigación y Posgrado; d) Vicerrectora o el Vicerrector Administrativo; e) Siete (7) decanos de las Facultades; f) Cinco (5) representantes de las y los profesores e investigadores; g) Tres (3) representantes de los estudiantes; h) Un (1) representante de las y los servidores y trabajadores, para el tratamiento de asuntos administrativos. La elección de los miembros del Consejo Politécnico señalados en las letras a), b), c) y d) se hará por votación universal, directa, secreta y obligatoria de las y los profesores e investigadores titulares, de las y los estudiantes regulares legalmente matriculados a partir del segundo año de su carrera (tercer semestre), y de las y los servidores (nombramiento definitivo) y trabajadores (contrato indefinido). Las y los representantes señalados en las letras f), g), y h), serán elegidos por votación universal, directa, secreta y obligatoria de los respectivos estamentos. Artículo 18. Son funciones de la Rectora o Rector: (...) c) Designar a las autoridades académicas, directores y funcionarios de las unidades académicas y administrativas, de conformidad con la Ley, el Estatuto Politécnico, reglamentos y demás normativa interna.

- xvi Estatuto General. Artículo 19.- Integración del Consejo Politécnico.- El Consejo Politécnico es el máximo órgano colegiado superior de la institución. Lo integran con voz y voto: a) El Rector, quien lo presidirá; b) El Vicerrector Académico; c) Un representante de los profesores e investigadores por cada Facultad y por la ESPAE, los cuales deberán ser profesores titulares a tiempo completo, elegidos por sus pares. d) El Decano de cada una de las Facultades de la institución; e) Los representantes de los estudiantes en una proporción equivalente al treinta y cinco por ciento (35%) del total del personal académico con derecho a voto en el Consejo Politécnico, exceptuándose al Rector y Vicerrector Académico de esta contabilización. f) En el tratamiento de asuntos administrativos se integrarán a este órgano los representantes de los servidores y de los trabajadores en una proporción equivalente al cinco por ciento (5%) del total del personal académico con derecho a voto en el Consejo Politécnico, exceptuándose al Rector y Vicerrector Académico de esta contabilización. Artículo 27.- Elecciones de Rector y Vicerrector.- La elección de Rector y Vicerrector Académico de la ESPOL se hará por votación universal, directa, secreta y obligatoria de los profesores titulares, de los estudiantes regulares legalmente matriculados a partir del segundo año de su carrera, y de los servidores y trabajadores titulares de conformidad con la Ley. No se permitirán delegaciones gremiales. Su elección se realizará por binomio, el cual deberá inscribirse respetando la alternancia y paridad de género. Artículo 54.- Requisitos para ser Decano o Subdecano.- (...) Ejercerán sus funciones a tiempo completo, serán de libre nombramiento y remoción del Rector/a, pudiendo ser designados consecutivamente o no por una sola vez. En cualquier caso, al inicio de la gestión de un nuevo Rector/a, éste designará a todas las autoridades académicas.
- xvii Estatuto General. Artículo 18. DE LA COMISIÓN ORGANIZADORA. La Comisión Organizadora (CO) es el órgano de gestión de la Universidad, es un colegiado de naturaleza temporal, constituido y designado por el Ministerio de Educación (MINEDU), y tiene a su cargo la aprobación del Estatuto, reglamentos y documentos de gestión académica y administrativa, formulados en los instrumentos de planeamiento, así como su conducción y dirección hasta que se constituyan los órganos de gobierno. Está conformada por: 18.1 Presidente. 18.2 Vicepresidente Académico y 18.3 Vicepresidente de Investigación.
- xviii Estatuto General. Art. 11 – O Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão é constituído: I – do Reitor, como seu presidente, com voto de qualidade; II – do Vice-Reitor; III – do Pró-Reitor de Ensino; IV – do Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação; V – do Pró-Reitor de Extensão e Cultura; VI – do Pró-Reitor de Assuntos Comunitários; VII – dos Diretores dos Centro de Ciências; VIII – dos Diretores de Ensino dos câmpus UFV-Florestal e UFV-Rio Paranaíba; IX – dos Diretores de Pesquisa e Pós-Graduação dos câmpus UFV-Florestal e UFV-Rio Paranaíba; X – dos Diretores de Extensão e Cultura dos câmpus UFV-Florestal e UFV-Rio Paranaíba; XI – do Diretor do Colégio de Aplicação da UFV (Coluni); XII – de 1 (um) representante de cada Conselho Técnico das Pró-Reitorias mencionadas nos incisos III, IV e V; XIII – de 1 (um) representante docente de cada um dos Centros de Ciências do Campus Sede, eleito entre seus pares; XIV – de 1 (um) representante docente do Magistério Superior do Campus UFV-Rio Paranaíba; XV – de 1 (um) representante docente do Magistério Superior do Campus UFV-Florestal; XVI – de 2 (dois) representantes docentes da carreira do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico – EBTT, sendo um a CEDAF e o outro do Colégio de Aplicação da UFV (Coluni), eleitos entre seus pares; XVII – de dois representantes do corpo técnico-administrativo, eleitos pelos seus pares; XVIII – de 4 (quatro) representantes do Corpo Discente de Graduação; XIX – de 1 (um) representante do Corpo Discente de Pós-Graduação; XX – de 1 (um) representante da Secretaria Municipal de Educação de Viçosa, com mandato de um ano, indicado pelo Prefeito Municipal de Viçosa. Art. 15 – O Reitor e o Vice-Reitor serão nomeados pelo Presidente da República, escolhidos dentre os indicados em listas tríplexes, elaboradas em votação uninominal e em escrutínio único, pelos Colegiados Superiores, ou outro colegiado que os englobe, instituído especialmente para esse fim, onde cada eleitor vota em apenas um nome para cada cargo a ser preenchido. Art. 16 – São atribuições do Reitor, com as responsabilidades definidas em lei: XII – designar, empossar e exonerar os Pró-Reitores; o Chefe de Gabinete; os Diretores de Órgãos Acadêmicos e Administrativos; os Assessores; os Chefes de Departamentos, os Chefes dos Institutos de Ciências dos câmpus UFV- Florestal e UFV-Rio Paranaíba e os Coordenadores de Cursos de Graduação e de Programas de Pós-Graduação. Art. 25 – O Diretor de Centro de Ciências será nomeado pelo Reitor, escolhido dentre os indicados em lista tríplex elaborada por um Colégio Eleitoral, constituído do Conselho Departamental, observado o mínimo de setenta por cento de participação de membros do corpo docente em sua composição. Art. 37 – O Diretor Geral será nomeado pelo Reitor, escolhido dentre os indicados em lista tríplex elaborada por um Colégio Eleitoral, constituído pelo Conselho Acadêmico-Administrativo, observado o mínimo de setenta por cento de participação de membros do corpo docente em sua composição.
- xix Estatuto General. Art. 15 - O Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão é integrado: I - pelo Reitor, como presidente, com voto de qualidade, além do voto comum; II - pelo Vice-Reitor; III - pelos Pró-Reitores que presidam as Câmaras acadêmicas; IV – por 1 (um) professor de cada Unidade Acadêmica, eleito pela Congregação respectiva, com mandato de 3 (três) anos, permitida a recondução; V – pelo Diretor-Geral de cada Unidade Especial; VI - por 3 (três) professores eleitos pelos Coordenadores de Graduação; VII - por 3 (três) professores eleitos pelos Coordenadores de Pós-Graduação; VIII – por até 6 (seis) docentes , mediante critérios estabelecidos pelo Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão; IX - por integrantes do corpo discente, nos termos do artigo 78 deste Estatuto. Art. 24. § 1º Os Pró-Reitores, o Procurador-Geral e os Assessores serão de livre escolha do Reitor. Art. 37. A Universidade é composta de Unidades Acadêmicas e Unidades Especiais. § 1º A Unidade Acadêmica é o estabelecimento de ensino que possui sede e estrutura administrativa próprias, realiza atividades de pesquisa e extensão e oferece curso superior que resulta na concessão de diploma de Graduação. § 2º A Unidade Especial é o

establecimiento de ensino que possui sede e estrutura administrativa próprias, pode realizar atividades de pesquisa e extensão, mas não conduz à concessão de diploma de Graduação. Art. 43. A Diretoria da Unidade Acadêmica, exercida pelo Diretor e pelo Vice-Diretor, é o órgão ao qual compete supervisionar os programas de ensino, pesquisa e extensão e a execução das atividades administrativas, na área da Unidade Acadêmica, dentro dos limites estatutários e regimentais. Art. 44.. O Diretor e o Vice-Diretor serão nomeados pelo Reitor, que os escogerá de lista tríplice de docentes, organizada, em ambos os casos, pela Congregação da Unidade Acadêmica, respeitada a legislação vigente.

- xx Estatuto General. Artículo 11º: El Consejo Universitario estará integrado por: a) El Rector, quien lo presidirá; b) Los vicerrectores; c) Los Directores de Departamentos Académicos; d) Dos representantes de los estudiantes, y e) Dos representantes del personal no académico. Artículo 22º: Cada Departamento estará a cargo de un Director, responsable ante el Rector de su organización y conducción. (...) Los Directores de Departamentos serán elegidos de entre los académicos pertenecientes a las dos más altas jerarquías de la Universidad, de acuerdo con el Reglamento que el Consejo Superior dicte para estos efectos. Artículo 14º: Son atribuciones del Rector: j) Proponer al Consejo Superior el nombramiento del Vicerrector de Administración y Finanzas (...). Artículo 16º: El Vicerrector Académico (...) Será un académico de jornada completa de la institución y perteneciente a una de las dos más altas jerarquías. Permanecerá en su cargo mientras cuente con la confianza del Rector.
- xxi Estatuto General. Artículo 35. El Consejo Académico es la máxima autoridad académica de la Universidad de Córdoba, está integrado por: a) El Rector, quien lo preside. b) El Vicerrector Académico, quien ejerce como presidente en ausencia del Rector. c) El Vicerrector de Investigación y Extensión. d) Los decanos de cada una de las facultades. e) Un (1) docente de planta de la Universidad, elegido por los docentes de tiempo completo, para un período institucional de cuatro (4) años. f) Un (1) estudiante de la Universidad, elegido por los estudiantes para un período institucional de cuatro (4) años. PARÁGRAFO. Actuará como secretario de Consejo Académico, el Secretario General de la Universidad. RECTOR Art. 43. Designación. El Consejo Superior Universitario convocará a sesión en la cual procederá a votar cada consejero la designación; resultando elegido el candidato que obtenga la mayoría simple de los miembros presentes con derecho a voto. Art. 45. Son funciones del Rector las siguientes: (...) 14. Designar a los decanos a través de una terna presentada por los docentes de tiempo completo de la facultad respectiva y removerlos de conformidad a la potestad discrecional del rector. Vicerrectores. Art. 53 y 57. Cualidades y Designación. El Vicerrector es un funcionario público de libre nombramiento y remoción designado por el Consejo Superior Universitario de terna enviada por el rector. (...).
- xxii Estatuto General. ARTÍCULO 21. Consejo Académico, carácter y composición. El Consejo Académico es la máxima autoridad académica de la Institución y está integrado por: 1. El Rector quien lo presidirá. 2. Los Vicerrectores. 3. Los Decanos. 4. Dos representantes profesoriales, de distinta Sede, que tengan al menos la categoría de profesor asociado, elegidos por votación directa, para un período de dos años, conforme a la reglamentación que expida el Consejo Superior Universitario. 5. Dos representantes estudiantiles, uno de pregrado y otro de posgrado, elegidos por votación directa, para un período de dos años, conforme a la reglamentación que expida el Consejo Superior Universitario. El representante de los estudiantes de posgrado no podrá ser profesor de la Universidad ni estar vinculado laboralmente a ella. El Director de Bienestar Universitario asistirá con voz, pero sin voto, a las sesiones del Consejo Académico. Cada uno de los representantes profesoriales y estudiantiles contará con su respectivo suplente. En ningún caso una misma persona podrá ser representante simultáneamente en cualquiera de los cuerpos colegiados definidos en el presente Estatuto. Los miembros del Consejo Académico permanecerán en sus funciones mientras tengan las calidades correspondientes. PARÁGRAFO. El Consejo Académico invitará por lo menos una vez al año, a los Directores de las Sedes de Presencia Nacional para que presenten informes sobre el desarrollo de la Sede que serán enviados con el concepto del Consejo Académico al Consejo Superior Universitario.. Artículo 12. Son funciones del Consejo Superior Universitario: (...) 3. Nombrar al Rector para un período de tres años. Para esos efectos el Consejo Superior Universitario reglamentará el nombramiento del Rector observando los criterios de consulta previa a la comunidad académica, de los planes y programas presentados por los aspirantes, y de análisis y valoración de sus calidades. El cargo de Rector sólo se podrá ejercer en forma consecutiva hasta por dos periodos (...) 5. Nombrar a los Decanos para un período de dos años, de candidatos presentados por el Rector, los profesores, los estudiantes y los egresados de la Facultad, de conformidad con la reglamentación que para el efecto expida el Consejo Superior Universitario. Aceptar la renuncia de los Decanos y removerlos por las causales previstas en este Estatuto. ARTÍCULO 16. Funciones del Rector. Son funciones del Rector las siguientes: (...) 4. Nombrar y remover libremente a los Vicerrectores Nacionales y de Sede, al Gerente Nacional Financiero y Administrativo, a los Directores de las Sedes de Presencia Nacional, al Secretario General y a otras autoridades, de conformidad con los estatutos y acuerdos del Consejo Superior Universitario. ARTÍCULO 36. El Decano. Es la autoridad responsable de la dirección académica y administrativa de la Facultad. Representa al Rector ante la misma y a la Facultad ante la Universidad. Para ser Decano se requiere ser ciudadano colombiano en ejercicio, haber sido profesor universitario por un periodo no inferior a cinco años y tener al menos la categoría de profesor asociado. La homologación de la categoría de profesor asociado sólo es procedente para quien vaya a ser designado sin reunir la condición de ser profesor de la Universidad Nacional de Colombia. Esta homologación tiene efectos únicamente para el desempeño del cargo. El Decano será designado para un periodo de dos años y podrá ser nombrado de manera consecutiva por dos periodos más, previo concepto no vinculante del Rector de la Universidad.

- xxiii Estatuto General. ARTÍCULO 42°. CONSEJO ACADÉMICO. CARÁCTER Y COMPOSICIÓN. El Consejo Académico es la máxima autoridad académica de la Universidad. Estará integrado por: a. El/la Rector(a), quien lo preside. El Vicerrector de Docencia, presidirá el Consejo Académico en ausencia del Rector. b. Los(as) Vicerrectores(as) c. Los(as) Decanos(as) d. Dos (2) representantes de los profesores de la Institución (o sus suplentes), elegidos por los profesores de carrera para un período de dos años. e. Dos (2) representantes de los estudiantes (o sus suplentes), matriculados financiera y académicamente en un programa de pregrado o de posgrado y con un promedio académico acumulado igual o superior a 3. 5 (tres punto cinco), elegidos por los estudiantes de la universidad, para un período de dos (2) años. El promedio mencionado solo es aplicable en el momento de la inscripción. PARÁGRAFO PRIMERO. Actuará como secretario(a) del Consejo Académico quien ejerza la Secretaría General de la Universidad, con voz, pero sin voto. ARTÍCULO 36°. El Vicerrector de Docencia será nombrado por el Rector. (Todos los Vicerrectores son nombrados por el Rector). ARTÍCULO 41°. El Rector propondrá ante el Consejo Superior una terna de candidatos que cumplan con los requisitos del cargo. El Consejo Superior designará al Secretario General y su cargo será de libre nombramiento y remoción. ARTÍCULO 57°. PERÍODO. El Decano será designado por el Consejo Superior, de candidatos que se inscriban para tal efecto en convocatoria pública. El Decano será designado para un período de tres (3) años y podrá ser reelegido por el mismo período de tiempo y de manera consecutiva únicamente para un período adicional.
- xxiv Estatuto General. ARTÍCULO 28. CONSEJO ACADÉMICO. El Consejo Académico es la máxima autoridad académica de la Universidad, estará integrado por: 1. El Rector, quien será su presidente. 2. El Vicerrector Académico, quien lo presidirá en ausencia del Rector. 3. El Vicerrector de Investigaciones. 4. El Vicerrector de Proyección Social. 5. Los Decanos y Directores de Escuelas. 6. Un representante de los profesores, elegido por ellos mismos para un período de dos (2) años. 7. Un representante de los líderes y/o coordinadores de programas, elegido por ellos mismos para un período de dos (2) años. 8. Un representante de los coordinadores de los Centros, Institutos y Departamentos, elegido por ellos mismos para un período de dos (2) años. 9. Un representante de los estudiantes, elegido por ellos mismos para un período de dos (2) años. 10. Un representante de los egresados, elegido por ellos mismos para un período de dos (2) años. PARÁGRAFO 1°. El Secretario General de la Universidad actuará como secretario del Consejo Académico. ARTÍCULO 40. PARÁGRAFO 3. El Vicerrector Académico será elegido y designado a partir de una terna presentada por el Rector al Consejo Superior, dicha terna deberá contener como mínimo dos (2) profesores de carrera de la universidad que cumplan los requisitos establecidos en el presente artículo. 48. PARÁGRAFO 2. El Vicerrector de Proyección Social es un cargo de libre nombramiento y remoción del Rector. ARTÍCULO 51. PARÁGRAFO 2. El Secretario General de la universidad será elegido y designado por el Consejo Superior para un período institucional de dos (2) años y solo podrá ser reelegido hasta por dos (2) períodos consecutivos. No podrá ser elegido nuevamente quien haya sido Secretario General en propiedad por tres (3) períodos sean continuos o no.
- xxv Estatuto General. Artículo 10.- El Honorable Consejo Universitario, es el máximo organismo colegiado académico administrativo superior, de carácter normativo y resolutivo de la Universidad Técnica de Cotopaxi, estará integrado por: l. Miembros con derecho a voz y voto: a) El Rector, quien lo preside; b) El Vicerrector Académico y de Investigación; e) El Vicerrector Administrativo; d) Cuatro Decanos de las Facultades; e) Director de la Extensión La Maná; f) Director de Posgrado; g) Seis Representantes de los docentes e investigadores, designados de la siguiente forma: En la matriz cinco (Uno por cada Facultad y uno por los centros); y, en la Extensión de la Maná un representante. h) Tres Representantes estudiantiles, equivalente al veinticinco por ciento (25%) del total de personal académico con derecho a voto, exceptuando Rector y Vicerrectores; i) Un representante de graduados, equivalente al cinco por ciento (5%) del total de personal académico con derecho a voto; exceptuando Rector y Vicerrectores j) Un representante de empleados con nombramiento definitivo y trabajadores a contrato indefinido, equivalente al cinco por ciento (5%) del total de personal académico con derecho a voto, quienes participarán en las decisiones administrativas. 2.- Podrán participar como invitados, delegados de todos los gremios, previa petición de comisión general. Cuando el Honorable Consejo Universitario, trate asuntos administrativos, se integrarán a este organismo los representantes de los empleados y trabajadores. Los representantes de los diferentes estamentos se eligen por votación universal, directa y secreta, y ejercerán sus funciones por dos años pudiendo ser reelegidos por una sola vez. El Procurador de la Universidad Técnica de Cotopaxi, actuará en calidad de asesor del Honorable Consejo Universitario; y el Secretario General actuará como Secretario del organismo. Artículo 21.- Vicerrector/a Académico y de Investigación. Será elegido para un período de cinco años y podrá ser reelegido consecutivamente o no por una vez, mediante votación universal, directa, secreta y obligatoria de los profesores/as Investigadores/as titulares, de los y las estudiantes regulares legalmente matriculados a partir del segundo años o tercer semestre de su carrera, y de las y los empleados con nombramiento indefinido y trabajadores con contrato indefinido. Artículo 76.- El Decano es designado por el Honorable Consejo Universitario de una terna presentada por el Rector. Durará cinco años en sus funciones. Es la máxima autoridad académica de la Unidad, tiene la responsabilidad de la organización, administración y control de las Carreras.
- xxvi Estatuto General. ARTÍCULO 15. El Consejo de Dirección Universitario está integrado por: a. El Rector, quien lo presidirá; b. Vicerrectores; c. Directores Académicos y Administrativos; d. Directores de los Centros Universitarios Regionales; e. Decano de Facultad; f. Directores de Escuelas; g. El Secretario General; con voz pero sin voto; h. Un representante de los docentes de cada escuela; i. Un representante estudiantil por escuela; j. El Auditor Interno, con voz pero sin voto. ARTÍCULO 25. El Vicerrector Académico, es un funcionario nombrado por el Consejo de Dirección Universitario a propuesta del Rector, por un período de cuatro (4) años y podrá ser reelecto por una sola

vez. Artículo 16. El Consejo de Dirección Universitario tiene como atribuciones las siguientes: (...) c. Elegir al Rector, Vicerrectores y al Secretario General, conforme a lo establecido en este estatuto y su reglamento. Asimismo, nombrar y juramentar. ARTÍCULO 42. La Secretaría General, es un órgano dependiente de la Rectoría, que registra y da fe, de todo lo actuado en la Universidad Nacional de Ciencias Forestales. Estará a cargo de un Secretario General, que es nombrado por el Consejo de Dirección Universitario a propuesta del Rector, por un periodo de cuatro (4) años, y podrá ser reelecto por una sola vez. ARTÍCULO 83. Los Centros Regionales Universitarios son Instalaciones Universitarias en donde se desarrolla la oferta educativa de la Institución en base a las necesidades de desarrollo y características regionales del desarrollo nacional y de la misión de la Universidad Nacional de Ciencias Forestales, constituidos y estructurados en distintas ciudades del país. Estos centros funcionarán de acuerdo a este Estatuto. La Ley de Educación Superior y las Leyes de la República de Honduras, los convenios bilaterales o multilaterales, para alcanzar los objetivos de la Universidad. Dichos centros regionales son administrados por la dirección de Centros Regionales correspondiente. Artículo 59. La Decanatura es el Órgano de Dirección, encargado de ejercer la autoridad ejecutiva académica-administrativa en las Escuelas. Es un órgano constituido por la figura del Decano, nombrado por el Rector de la Universidad Nacional de Ciencias Forestales. Artículo 86. Cada Dirección estará bajo la responsabilidad de un Director, quien es un funcionario nombrado por el Rector. Durará en sus funciones cuatro (4) años y podrá ser reelecto por una sola vez. Puede ser removido de su cargo por el Rector cuando presente una inadecuada evaluación de desempeño y cuando existan causas justificadas ARTÍCULO 84. Las funciones del Director de Centros Regionales Universitarios se encuentran en el Título III. De las Direcciones, Capítulo Único, Sección VI. Todo lo relacionado a los Centros Regionales Universitarios, será desarrollado en el Reglamento de este Estatuto. ARTÍCULO 98. La Dirección de los Centros Regionales Universitarios es el órgano ejecutivo de más alto nivel jerárquico en el Campus, se encarga de la gestión académica, administrativa, de vinculación con la sociedad, investigación y docencia superior. Depende funcionalmente de la Rectoría y cumplen la normativa emitida por las Vicerrectorías en las áreas de su competencia. ARTÍCULO 99. El Director del Centro Regional Universitario es nombrado por el Consejo de Dirección Universitario a propuesta del Rector y ejerce sus funciones a tiempo completo. ARTÍCULO 100. Para ser Director del Centro Regional Universitario se precisa llenar los mismos requisitos que para ser Rector de la Universidad Nacional de Ciencias Forestales, según lo preceptúa el Artículo 22 de este Estatuto.

xxvii LEY ORGÁNICA. ARTÍCULO 12.- El Colegio Académico estará integrado por: I El Rector General de la Universidad, quien lo presidirá; II Los Rectores; III Los Directores de División; y IV Tres representantes del personal académico, tres de los alumnos y uno de los trabajadores administrativos, elegidos por cada uno de los Consejos Académicos de entre sus miembros. Los representantes del personal académico, de los alumnos y de los trabajadores administrativos durarán en su cargo dos años y no podrán ser reelectos para el periodo inmediato. El Secretario General de la Universidad lo será también del Colegio, en el cual tendrá voz, pero no voto. ARTÍCULO 30.- Los Directores de División y los Jefes de Departamento deberán reunir los requisitos a que se refiere el artículo 8 de esta Ley, salvo el referente a la edad, la que podrá ser de más de 25 y menos de 70 años, durarán en su cargo cuatro años y no podrán ser reelectos. ARTÍCULO 11.- Corresponde a la Junta Directiva: I.- Nombrar al Rector General de la Universidad, resolver acerca de su renuncia y removerlo por causa justificada. En ejercicio de estas facultades, auscultará la opinión de la comunidad de dicha institución, en la forma que establezcan las disposiciones reglamentarias; II Nombrar a los Rectores de las ternas de candidatos que le presente el Rector General de la Universidad, quien las formulará de la lista de cuando menos cinco personas que deberá proponerle el Consejo Académico de cada unidad universitaria. ARTÍCULO 16.- Son facultades y obligaciones del Rector General: V Nombrar y remover libremente al Secretario General y al Abogado General de la Universidad. El Secretario General deberá reunir los requisitos a que se refiere el artículo 8 de esta ley.

xxviii LEY ORGÁNICA. ARTÍCULO 7.- El Instituto Politécnico Nacional ejercerá las atribuciones que les competen por medio de sus autoridades y de los órganos consultivos y de apoyo, de acuerdo con lo previsto por esta Ley y demás ordenamientos aplicables. ARTÍCULO 8.- Son autoridades del Instituto: I.- El Director General; II.- El Secretario General; III.- Los Secretarios de Área; IV.- Los Directores de Coordinación, y V.- Los Directores, Directores Adjuntos y Subdirectores de Escuelas, Centros y Unidades de Enseñanza y de Investigación. ARTÍCULO 9.- Son órganos consultivos del Instituto: I.- El Consejo General Consultivo, y II.- Los Consejos Técnicos Consultivos Escolares. ARTÍCULO 12.- El Director General será nombrado por el Presidente de la República; tendrá la representación legal del Instituto Politécnico Nacional, durará en su cargo tres años y podrá ser designado, por una sola vez, para otro periodo. ARTÍCULO 14.- Son facultades y obligaciones del Director General: (...) XV.- Nombrar a los secretarios de área, previa consulta al Secretario de Educación Pública, quienes deberán reunir los requisitos señalados en el artículo 13 de esta propia Ley; XVI.- Nombrar a los directores de coordinación, quienes deberán reunir los mismos requisitos a que se refiere la fracción que antecede; XVII.- Designar a los Directores, Directores Adjuntos y Subdirectores de las escuelas, centros y unidades de enseñanza y de investigación, de terna propuesta por el Consejo Técnico Consultivo Escolar respectivo; (...) ARTÍCULO 15.- El Secretario General será nombrado por el Secretario de Educación Pública, a propuesta del Director General del Instituto Politécnico Nacional y deberá reunir los requisitos señalados en el artículo 13 de esta Ley. ARTÍCULO 24.- (...) El Director General designará de entre los decanos, al Presidente del Decanato. ARTÍCULO 25.- El Consejo General Consultivo estará integrado por; I.- El Director General del Instituto, como Presidente; II.- El Secretario General del Instituto, como Secretario; III.- Los Secretarios de Área; IV.- Los Directores de Coordinación; V.- El Abogado General; VI.- El Presidente del Decanato; VII.- Los Directores de las escuelas,

centros y unidades de enseñanza y de investigación. VIII.- Un representante profesor por cada una de las escuelas, centros y unidades de enseñanza media superior y un representante profesor por cada una de las escuelas, centros y unidades de enseñanza superior; IX.- Tres representantes alumnos de enseñanza media superior, tres de enseñanza superior y uno de graduados por cada una de las siguientes ramas del conocimiento: Ciencias Sociales y Administrativas, Médico Biológicas y de Ingeniería y Ciencias Físico Matemáticas; X.- El Director del Centro de Investigación y de Estudios Avanzados del Instituto Politécnico Nacional; XI.- El Secretario Ejecutivo de la Comisión de Operación y Fomento de Actividades Académicas del Instituto Politécnico Nacional; XII.- El Secretario Ejecutivo del Patronato de Obras e Instalaciones del Instituto Politécnico Nacional, y XIII.- Un representante del personal docente y un representante del personal no docente designados por las secciones sindicales correspondientes.

xxix LEY ORGÁNICA. Artículo 40. El Consejo Académico es el órgano colegiado interno de análisis y consulta en lo referente a las actividades académicas del Centro. Artículo 41. El Consejo Académico se integrará por: I. El Director General de la Asociación, quien lo preside; II. El Secretario Académico, quien funge como Secretario; III. El Secretario de Vinculación; IV. Los Directores de División; V. El Director de la Sede Región Centro del CIDE, y VI. Un representante de la planta académica de cada División, designado por votación de los propios investigadores, de conformidad con los requisitos y procedimientos que al respecto establezca el Estatuto del Personal Académico de la Asociación. Artículo 33. El Director General de la Asociación tendrá las siguientes facultades y responsabilidades: (...) XX. Designar y presentar para su ratificación al Consejo Directivo a los Secretarios Académico y de Vinculación de la Asociación, a los cuales podrá remover libremente; XXI. Designar y remover a los Directores de División, informando al Consejo Directivo.

xxx Estatuto General. Artículo 26. El Consejo Académico es el máximo órgano de co-gobierno universitario en las cuestiones relativas a la docencia, a la investigación y a la difusión cultural, salvo en los casos que competan privativamente al Consejo General Universitario u otro organismo especializado y está integrado así: a) El Rector, quien lo presidirá; b) El Vicerrector Académico, quien lo presidirá en ausencia del Rector; c) El Vicerrector de Investigación y Postgrado; d) El Vicerrector Administrativo; e) El Vicerrector de Extensión; f) El Vicerrector de Asuntos Estudiantiles; g) El Director General de los Centros Regionales y Extensiones Universitarias; h) Dos Decanos por cada Consejo de Facultades; i) Dos Directores de Centros Regionales por el Consejo de Centros Regionales; j) Un Coordinador de Extensión Universitaria; k) Un representante de la Junta de Institutos; l) El Secretario General, quien será el Secretario del Consejo; m) El Director General de Planificación Universitaria, con derecho a voz; n) Un profesor, por cada grupo de Facultades que integran los Consejos de Facultades, uno por los Centros Regionales y uno por las Extensiones Universitarias; o) Tres estudiantes regulares por las Facultades, uno por los Centros Regionales y uno por las Extensiones Universitarias; p) Dos funcionarios administrativos permanentes; q) El Ministro de Educación o su representante, con derecho a voz. Artículo 82. La designación que haga el Rector de los Vicerrectores, el Secretario General y el Director General de Centros Regionales y Extensiones Universitarias estará sujeta a la ratificación por el Consejo General Universitario. Artículo 155. Los Directores de los Institutos serán nombrados por el Rector, previa recomendación del Consejo de Investigación y poseer, además de los requisitos para ser autoridad principal, comprobada capacidad para la investigación científica y conocimiento y experiencias en el área de competencia del Instituto. LEY ORGÁNICA Artículo 30. Son funciones principales del Rector, además de las que le señalen el Estatuto y los reglamentos universitarios, las siguientes: (...) 3. Nombrar a los Vicerrectores, al Secretario General y al Director General de Centros Regionales y Extensiones Docentes Universitarias, cuya designación deberá ser ratificada por el Consejo General Universitario. 4. Nombrar a todos los funcionarios y demás personal que sean necesarios para el cumplimiento de los fines y objetivos de la Universidad de Panamá. Artículo 64. El Rector, los Decanos, los Vicedecanos, los Directores de Centros Regionales y los Subdirectores de Centros Regionales serán elegidos mediante votación directa, ponderada, secreta, libre y universal.

xxxix Artículo 14. LEY ORGÁNICA.- El Consejo Académico estará integrado de la siguiente forma: a. El Rector, quien lo presidirá; b. El Vice-Rector Académico, quien lo presidirá en ausencia del Rector; c. El Ministro de Educación o su representante Ad-Hoc; ch. Los Decanos; d. Los Directores de Institutos Tecnológicos Regionales; e. El Coordinador de los Centros Regionales; f. El Director de Planificación, con derecho a voz; g. El Secretario General de la Universidad, quien actuará como Secretario de este Consejo, con derecho a voz; h. El Director de Bienestar Estudiantil, con derecho a voz; i. Un (1) representante del Consejo de Investigación Postgrado y Extensión; j. Los Directores de los Centros Regionales; k. Tres (3) profesores por cada una de las Facultades, elegidos entre los docentes de cada Facultad; l. Un (1) profesor por cada uno de los Centros Regionales, elegido entre los docentes de cada Centro; ll. Dos (2) estudiantes por cada una de las Facultades, elegidos entre ellos; m. Un (1) estudiante por cada uno de los Centros Regionales, elegido entre los alumnos de cada Centro Regional; y n. Un (1) representante de la Junta Técnica de Ingeniería y Arquitectura. LEY ORGÁNICA Artículo 28. Los Directores de Institutos Tecnológicos Regionales serán elegidos por los Profesores, estudiantes y administrativos de cada Instituto en la forma que se establezca en los Reglamentos correspondientes. Artículo 35. Los períodos de las principales autoridades universitarias serán los siguientes: a. El Rector será electo por cinco (5) años, no reelegibles para el período inmediatamente posterior al cual se eligió. b. Los Vicerrectores Académico, Administrativo, de Investigación, Postgrado y Extensión, así como el Secretario General serán nombrados por el Rector y ratificados por el Consejo General Universitario, por un período de cinco (5) años. c. Los Decanos, Vicedecanos, Directores de Institutos Tecnológicos Regionales y los de Centros Regionales serán electos por un período de cinco (5) años, no

relegibles para el período inmediatamente posterior al cual se les eligió. ch. Los Directores de Institutos y Centros de Investigación serán seleccionados por concursos para un período de cinco (5) años. d. Los Jefes de Departamentos serán designados por el Decano y ratificados por la Junta de Facultad. Artículo 37. Son atribuciones del Rector, además de las que señalan el Estatuto y los Reglamentos, las siguientes: ch. Designar, nombrar y remover a los Vice-Rectores, al Secretario General, al Director Administrativo, al Director de Planificación Universitaria, al Director de Bienestar Estudiantil, al Coordinador General de los Centros Regionales y a los demás Jefes de Oficina y órganos de Administración Central y Asesoría. ESTATUTO Artículo 39. El Director de Planificación Universitaria será nombrado por el Rector, deberá tener título universitario, con Especialización en Planificación, y ser persona conocedora de la realidad universitaria.

xxxiiEstatuto General. Artículo 18. El Consejo Académico está constituido por los siguientes miembros: Con derecho a voz y voto: 1) El Rector, quien lo presidirá; 2) El Vicerrector Académico; 3) El Vicerrector de Investigación y Postgrado; 4) El Vicerrector de Extensión; 5) El Vicerrector de Vida Estudiantil; 6) Los Decanos de Facultad; 7) Un representante de las Direcciones de Escuelas por Facultad, acordado entre ellos; 8) Un representante de las Direcciones de Departamentos por Facultad, acordado entre ellos; 9) Un representante del Estamento Docente por Facultad, elegido por su respectivo Estamento; 10) Un representante del Estamento Estudiantil por Facultad propuesto por el Consejo Estudiantil Universitario (CEU); 11) El Coordinador de las Extensiones Universitarias; 12) Un representante de Centros e Institutos, seleccionado entre ellos; 13) El Director de Currículo y Desarrollo Docente. Con derecho a voz solamente: 1) El Secretario General; 2) El Vicerrector Administrativo; 3) El Director de Planificación y Evaluación de la Calidad Universitaria; 4) El Director de Asesoría Jurídica; 5) Asesores e Invitados Especiales. Art. 32. El Rector es elegido democráticamente, por los miembros de un organismo denominado Claustro Universitario de acuerdo a lo dispuesto en este Estatuto y los Reglamentos que para tal fin se expidan, para un período de cinco (5) años. (...) Art. 34. Los Vicerrectores de la Universidad Especializada de las Américas son los colaboradores inmediatos del Rector, para apoyarlo en la gestión y cumplimiento de los objetivos trazados por el Despacho Superior. Serán designados y removidos por el Rector y deben ejercer sus funciones de manera exclusiva en la Universidad. Art. 59. El Secretario General es designado por el Rector. (...) Art. 63. Los Decanos de Facultad son autoridades que dirigen, coordinan y gestionan las funciones académicas de la Facultad. Son designados por el Rector de una terna propuesta por la Junta de Facultad, para un período de tres (3) años prorrogable hasta por un período más. Art. 67. El Director de Extensión Universitaria es designado por el Rector, de una terna presentada por la respectiva Junta de Extensión Universitaria, para un período de tres (3) años prorrogables hasta un período más. (...) Art. 70. El Director de Escuela es designado por el Rector, previa presentación de una terna elaborada por el Decano. (...) Art. 72. Cada Departamento Académico contará con un Director que será seleccionado por el Decano de la respectiva Facultad, de una terna presentada por la Junta del Departamento Académico, por un período de dos (2) años prorrogable, hasta por un período adicional. Art. 131. Los Institutos son Unidades Académicas Especializadas con capacidad de ejecutar proyectos de investigación, asesorías, prestación de servicios profesionales especializados y ofrecer docencia en áreas de su competencia científica y tecnológica. Los Institutos estarán a cargo de directores designados por el Rector. (...) Art. 132. (...) Los Centros estarán a cargo de directores designados por el Rector. (...) Art. 140. La Coordinación de las Extensiones Universitarias estará a cargo de un Docente que será designado por la Rectoría para un período de tres (3) años prorrogable. (...) Art. 212. Al frente de la Dirección de Desarrollo Curricular estará un director, que será designado por el Rector (...).

xxxiiiLEY NÚM.1 DEL 20/01/1966. Artículo 6. De la Junta Universitaria. (a) Habrá una Junta Universitaria compuesta por el Presidente de la Universidad, quien la presidirá; los rectores de los recintos y colegios universitarios, por el Director de Finanzas y tres (3) funcionarios adicionales nominados por el Presidente con la aprobación de la Junta de Gobierno y por un representante elegido por cada Senado Académico de entre sus miembros que no sean ex officio y un representante estudiantil de cada unidad institucional elegido anualmente entre ellos. Artículo 5. Del Presidente de la Universidad de Puerto Rico. (a) La Junta de Gobierno de la Universidad de Puerto Rico nombrará al Presidente de la Universidad. La Junta de Gobierno establecerá un sistema de consulta para el nombramiento del Presidente. Artículo 7. De los Rectores. (a) Los recintos universitarios estarán dirigidos cada uno por un rector; (b) El rector ejercerá la autoridad administrativa y académica dentro del ámbito de su respectiva unidad institucional, conforme a lo dispuesto en esta Ley y a las normas y reglamentos universitarios. Los rectores serán nominados por el Presidente de la Universidad, previa consulta de éste a los respectivos Senados Académicos, para su consideración por la Junta de Gobierno. REGLAMENTO GENERAL. Sección 37.1.4 - Ratificación de nombramientos La Junta de Síndicos deberá ratificar los nombramientos de: el Director de Finanzas de la Administración Central, tres funcionarios del Sistema Universitario para formar parte de la Junta Universitaria, los decanos, el Director del Servicio de Extensión Agrícola, y el Director de la Estación Experimental Agrícola.

xxxivArgentina:

Universidad Nacional de Quilmes (Representante por el Consejo Social Comunitario), Universidad Nacional de Villa María (Representante de la Fundación Apoyo a la Universidad Nacional de Villa María, representante del Consejo Social y representante de cada una de las Instituciones con quien la Universidad firme convenios de articulación en los términos del art.10º, inc.x), Universidad Nacional Arturo Jauretche (Representante del Consejo Social Comunitario) y Universidad Nacional de Hurlingham (Representante del Consejo Social Comunitario) con Rol Secundario en el MCC y Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco (Consejo Asesor Regional), Universidad Nacional de Formosa (Consejo de la Comunidad), Universidad Nacional de General Sarmiento

(Representante del Consejo Social), Universidad Nacional de Lanús (Representante del Consejo Social Universitario), Universidad Nacional del Chaco Austral (Representante del Consejo Social Comunitario), Universidad Nacional de Río Negro (Representación de los gremios de trabajadores no pertenecientes a la Universidad Legisladoras/es provinciales de la provincia de Río Negro, Representación del sector empresario de la provincia de Río Negro, Universidad Nacional de Avellaneda, Representante del Sistema Preuniversitario), Universidad Nacional José C. Paz (Representante del Consejo Social Comunitario), Universidad Nacional del Oeste (Representante del Consejo Social) con Rol Primario en el MCC.

Bolivia:

Universidad Mayor de San Simón: Asesor Legal, Director de Planificación Académica, Director de Interacción Social Universitaria, Director de Investigación Científica y Tecnológica y Director Administrativo y Financiero, Sindicato de Trabajadores de la Central Obrera Departamental; Universidad Mayor de San Andrés: Director Administrativo-Financiero con roles secundarios en ambas universidades y Universidad Nacional Siglo XX: Directores Generales y representante de la Federación Sindical de Trabajadores Mineros de Bolivia con roles primarios.

Brasil:

Todos los casos con roles primarios.

Colombia:

Universidad Nacional Abierta y a Distancia (Líder nacional del Sistema de Gestión de la Investigación) y Universidad Autónoma Indígena Intercultural (Autoridades espirituales y mayores, Autoridades Indígenas del Consejo Regional Indígena del Cauca-CRIC, Consejería Mayor, Asociaciones de Cabildos) en ambos casos todos se integran como miembros plenos.

Costa Rica:

Universidad de Costa Rica (Ministro de Educación Pública) en rol secundario, Universidad Técnica Nacional (Representantes del sector productivo nacional) en rol primario y Universidad Estatal a Distancia (Tres miembros elegidos por la Asamblea Universitaria Plebiscitaria que no sean funcionarios de la Universidad y Auditor, siendo con rol secundario este último).

Ecuador:

Universidad de las Fuerzas Armadas (Vicerrector Académico General designado por el Jefe del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas), Escuela Politécnica Nacional (Director de Instituto de Investigación Multidisciplinario designado por el Consejo de Investigación, Innovación y Vinculación y Decano designado por el Consejo de Docencia), Instituto de Altos Estudios Nacionales (Secretario/a Técnico/a del Consejo Nacional de Planificación y Desarrollo o su delegado/a en representación del Presidente/a de la República), Universidad Intercultural de las Nacionalidades y Pueblos Indígenas (Decano de Centro del Saber, son autoridades de libre nombramiento y remoción, elegidos por el Consejo Superior Universitario de la terna presentada por el Consejo Académico, integrantes del Consejo de Sabios y Sabias; uno por las nacionalidades y pueblos indígenas, uno por el pueblo afroecuatoriano y uno por el pueblo montubio) todos con roles primarios en los respectivos MCC.

Guatemala:

Universidad de San Carlos de Guatemala (Secretario y Tesorero-Director General Financiero con rol secundario).

Honduras:

Universidad Nacional Autónoma de Honduras (Director de Educación Superior, Secretario Ejecutivo del Foro Nacional de Convergencia (FONAC), Universidad Nacional de Agricultura (Representante de la Sociedad Civil del Sector Agrícola), Universidad de Defensa de Honduras (Vicerrectores, Secretario General y Decanos designados por el Consejo Superior Universitario y Directores designados por el Consejo Superior Universitario a propuesta de las Vicerrectorías) y Universidad Nacional de Ciencias Forestales (Auditor Interno). En las primeras tres estos miembros no electos se integran con un rol primario y en la Universidad Nacional de Ciencias Forestales lo hace con un rol secundario.

México:

Universidad Nacional Abierta y a Distancia de México (Representante de la Subsecretaría de Educación Superior de la Secretaría de Educación Pública), Instituto Politécnico Nacional (Representantes alumnos de enseñanza media superior, tres de enseñanza superior y uno de graduados), Centro de Enseñanza Técnica Industrial (Representante de la Subsecretaría de Educación Media Superior, de la Dirección General de Educación Superior Tecnológica de la Secretaría de Educación Pública y de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público) todos con rol primario y la Universidad Pedagógica Nacional donde el Coordinador General del Sistema de Educación a Distancia participa en rol secundario.

Panamá:

Universidad de Panamá (Ministro de Educación o su representante) con rol secundario y Universidad Tecnológica de Panamá (Ministro de Educación o su representante Ad-Hoc y representante de la Junta Técnica de Ingeniería y Arquitectura) con roles primarios.

Paraguay:

Universidad Politécnica Taiwán-Paraguay, tanto el representante de la Universidad Taiwán-Tech y el representante designado por la Embajada de la República de China -Taiwán- en Paraguay se integran con un rol primario.

Perú:

Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle (Representante de los docentes cesantes y jubilados), Universidad Nacional de Cajamarca (Representante de la Asociación de Docentes y Jubilados de la Universidad Nacional de Cajamarca), Universidad Nacional de la Amazonía Peruana (Director del Programa Deportivo de Alta Competencia -Prodac), Universidad Nacional Ciro Alegría (Director del Programa de Alta Competencia), Universidad Nacional San Luís Gonzaga (Director del Programa Deportivo de Alta Competencia y Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo (Director del Programa Deportivo de Alta Competencia) todos participando en el MCC con un rol secundario.

xxxv Estatuto General. Artículo 47: El Consejo Superior se integra (con voz y voto) por: a) Rector/a y Vicerrector/a. b) Decanos/as de Escuelas. c) Decanos/as de Institutos Asociados de los Artículos 10 y 48. d) Consejeros/as Docentes representantes del claustro docente en un número igual al cincuenta por ciento (50%) de la totalidad de sus miembros. e) Seis (6) Consejeros/as representantes del claustro estudiantil. f) Dos (2) Consejeros/as representantes del claustro del personal No docente. g) Un/a (1) Consejero/a representante de la Fundación Universidad Nacional de General San Martín en vinculación con la comunidad local. Artículo 10: Los Institutos Asociados son unidades organizativas con fines de formación, investigación, extensión y transferencia en áreas de conocimiento delimitadas, creados por convenio con otras instituciones, sujetos a la normativa del presente Estatuto y supletoriamente con normas contractuales particulares aprobadas por el Consejo Superior. Artículo 48: Formarán parte del Consejo Superior los/as Decanos/as de Institutos Asociados que dicten carreras de grado y de posgrado reconocidas con validez nacional por la autoridad ministerial competente. La participación de dichos representantes en el Consejo Superior caducará simultáneamente con el convenio respectivo. Artículo 62: Los cargos de Rector/a y Vicerrector/a serán elegidos por la Asamblea Universitaria, por un período de 4 (cuatro) años. Podrán ser reelegidos/as en sus respectivos cargos por un único periodo consecutivo. Luego de transcurrido el intervalo de un periodo podrán volver a ser electos/as. Artículo 71: La Dirección de cada Escuela es ejercida por un Decano o una Decana, elegido/a por un colegio de electores cuya integración será reglamentada por el Consejo Superior de la Universidad. Artículo 11: La dirección de los Institutos Asociados es ejercida por su Decana o Decano designada/o por el/la Rector/a de la Universidad, en acuerdo con la contraparte. Los requisitos para su designación y renovación de mandatos son los establecidos por las normas contractuales particulares, las que deberán resguardar los principios formulados en el presente Estatuto. Artículo 48: Formarán parte del Consejo Superior los/as Decanos/as de Institutos Asociados que dicten carreras de grado y de posgrado reconocidas con validez nacional por la autoridad ministerial competente. La participación de dichos representantes en el Consejo Superior caducará simultáneamente con el convenio respectivo.

xxxvi Estatuto General. Artículo 20.- El Consejo Superior se integra con: a) el rector. b) los decanos. c) un número de tres (3) representantes del estamento de docentes por cada una de las facultades, de acuerdo a lo estipulado en el artículo 166. d) un número de ocho (8) representantes del estamento de alumnos de acuerdo a lo estipulado en el artículo 172. e) un número de dos (2) representantes del estamento de egresados de acuerdo a lo estipulado en el artículo 177. f) un número de cuatro (4) representantes del estamento de personal de apoyo universitario de acuerdo a lo estipulado en el artículo 182. g) un (1) representante de los establecimientos de enseñanza secundaria, de acuerdo a lo estipulado en el artículo 184. Artículo 184.- El representante de los establecimientos de enseñanza secundaria ante el consejo superior será elegido por el consejo asesor de enseñanza secundaria (C.A.E.S.) entre los docentes y directores que lo integran. Será designado por el rectorado.

xxxvii Estatuto General. ARTÍCULO 22°.- Integran el Consejo Superior de Programación y Gestión Estratégica: La Rectora/el Rector, quien lo presidirá, las Vicerrectoras/los Vicerrectores de las Sedes de la Universidad; doce (12) representantes de docentes regulares, de quienes nueve (9) serán del claustro de profesores/as y tres (3) del claustro de auxiliares de docencia; tres (3) estudiantes de carreras de grado y tres (3) No docentes; dos (2) personas en representación del Gobierno de la provincia de Río Negro, una de las cuales representará al área de educación; dos (2) legisladoras/es provinciales de la provincia de Río Negro, una/o (1) por cada una de las bancadas de mayor número de miembros; una (1) persona en representación del sector empresario de la provincia de Río Negro y una (1) persona en representación de los gremios de trabajadores, que no podrá pertenecer a los sindicatos docentes y No docente de la Universidad. Quien tenga a su cargo la Secretaría de la Universidad con competencias en la materia ejercerá la Secretaría del Consejo y participará en sus reuniones, con voz y sin voto. ARTÍCULO 24°.- Integran el Consejo Superior de Docencia, Extensión y Vida Estudiantil: La Rectora/el Rector, quien lo presidirá, las Vicerrectoras/los Vicerrectores de las Sedes de la Universidad; doce (12) representantes de docentes regulares, de quienes nueve (9) serán del claustro de profesores/as y tres (3) del claustro de auxiliares de docencia; cuatro (4) estudiantes de carreras de grado y tres (3) No docentes; una (1) persona en representación del área de educación del Gobierno de la provincia de Río Negro y dos (2) personas en representación de Consejos Profesionales, Asociaciones Profesionales o equivalentes, correspondientes a carreras profesionales de ciclo largo que dicte la Universidad. Quien tenga a su cargo la Secretaría de la Universidad con competencias en la materia ejercerá la Secretaría del Consejo y participará en sus reuniones, con voz y sin voto. ARTÍCULO 26°.- Integran el Consejo Superior de Investigación, Creación Artística, Desarrollo y Transferencia de Tecnología: La Rectora/el Rector, quien lo presidirá, las Vicerrectoras/los Vicerrectores de las Sedes de la Universidad; doce (12) representantes de docentes regulares de perfil investigación, de quienes nueve (9) serán del claustro de profesores/as y tres (3) del claustro de auxiliares de docencia; cuatro (4) estudiantes de carreras de grado o posgrado; tres (3) No docentes; una (1) persona en representación del área de Ciencia, Tecnología e Innovación del Gobierno de la provincia de Río Negro; dos (2) personas en representación de instituciones científico-tecnológicas del estado nacional y/o provincial

(incluidas empresas de base tecnológica) y una (1) persona en representación de las entidades empresariales de la provincia de Río Negro. Quien tenga a su cargo la Secretaría de la Universidad con competencias en la materia, ejercerá la Secretaría del Consejo y participará en sus reuniones, con voz y sin voto. ARTÍCULO 28°.- Las Vicerrectoras/los Vicerrectores se eligen en fórmula única con la Rectora/el Rector, por un período de gobierno de cuatro (4) años, pudiendo ser reelegidas/os. ARTÍCULO 18°.- Es competencia de la Rectora/el Rector: ix. Organizar las Secretarías y Subsecretarías de la Universidad, designar y remover a sus titulares.

xxxviii Estatuto General. ARTÍCULO 57°: El Consejo Superior será presidido por el Presidente o cualquiera de los Vicepresidentes de la universidad, los que tendrán voto sólo en caso de empate. Se integrará con los Decanos; un representante del claustro de los profesores, un estudiante y un jefe de trabajos prácticos o un ayudante diplomado o un graduado por cada facultad. Dos representantes no docentes integrarán el cuerpo con voz y voto. Los establecimientos del sistema de Pregrado universitario estarán representados por dos Directores con voz y voto. Esta representación tendrá carácter rotativo con una periodicidad de un año (ordenados por acuerdo o votación interna entre los propios Directores). Los Directores que no sean titulares en un período determinado actuarán como suplentes y podrán reemplazar al titular con el acuerdo de éste o en caso de ausencia. El Presidente de la Comisión Científica y los Directores de departamentos de universidad, institutos o escuela superior, lo integrarán con voz solamente. Artículo 56°: Corresponde al Consejo Superior: (...) 7) Designar al Presidente de la Comisión de Investigaciones a propuesta del Presidente. Artículo 111°: Los institutos o escuelas superiores tendrán un gobierno similar al de las facultades. El Director será elegido de igual forma que los Decanos de facultad. Artículo 112°: (...) Los Directores de los establecimientos del Sistema de Pregrado Universitario serán elegidos directamente por el voto secreto de los docentes de cada establecimiento.

xxxix Estatuto General. Artículo 55. El Consejo Superior está integrado por: a. El Rector o la Rectora. b. El Vicerrector o la Vicerrectora, con voz y sin voto. c. Directores y Directoras de los Institutos. d. Diez (10) representantes del claustro docente, que se elegirán por el voto directo de los y las docentes con cargo obtenido por concurso en esta Universidad. Se asignarán siete (7) representantes a la lista que obtuviera el mayor número de votos, y tres (3) representantes a la que resultare segunda en número de votos, siempre que esta hubiere obtenido como mínimo el veinticinco por ciento (25%) de los votos válidos emitidos. e. Cuatro (4) representantes del claustro estudiantil, que se elegirán por el voto directo de los y las estudiantes regulares de carreras de pregrado y grado. Se asignarán tres (3) representantes a la lista que obtuviera el mayor número de votos, y un (1) representante a la que resultare segunda en número de votos, siempre que hubiere obtenido como mínimo el veinticinco por ciento (25%) de los votos válidos emitidos. f. Dos (2) representantes del claustro del personal auxiliar técnico, administrativo y de servicio concursado, que se elegirán por el voto directo del personal auxiliar técnico, administrativo y de servicio con cargo obtenido por concurso en esta Universidad. Se asignarán los dos (2) representantes a la lista que hubiere obtenido el mayor número de los votos válidos emitidos. g. Un o una (1) representante del claustro de los graduados y graduadas que se elegirá por el voto directo de quienes se hayan graduado de las carreras de grado o posgrado de la Universidad o sean estudiantes regulares de posgrado de la Universidad. Se asignará el representante a la lista que hubiere obtenido el mayor número de los votos válidos emitidos. h. Un o una (1) representante del Consejo Social Comunitario, con voz y sin voto. La designación del Vicerrector o de la Vicerrectora será realizada por el Consejo Superior, a propuesta del Rector o la Rectora, y deberá cumplir los requisitos establecidos en el Artículo 66°. Artículo 85. La Dirección de cada Instituto es ejercida por un Director o una Directora cuya designación en el cargo será realizada por el Consejo Superior por el voto de la mayoría absoluta de sus miembros. Su mandato será de cuatro (4) años, con posibilidad de reelección.

xl Estatuto General. Art. 33.- La autoridad superior de la Universidad es el Consejo Universitario, cuya composición es la siguiente: a) El Rector que lo preside; b) El Vicerrector; c) El Secretario General de la Universidad; d) Los Decanos; e) Un delegado estudiantil por cada establecimiento facultativo; f) El Secretario General de la Federación Universitaria. El Director del Tesoro concurrirá a las sesiones del Consejo toda vez que fuere citado y según los puntos del Orden del Día. Art. 47.- Son atribuciones del Consejo; (...) 4) Nombrar al Vice-Rector, con sujeción a las normas previstas para su designación; (...). Art.56.- El Secretario General de la Universidad, será designado también por dos años. La elección se hará a proposición en terna del rector y de entre los catedráticos en ejercicio, por dos tercios de votos. Ejercerá también las funciones de Secretario del Claustro y Consejo Universitarios.

xli Estatuto General. Art. 12. O Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, órgão superior deliberativo e consultivo da Universidade, em matéria de ensino, pesquisa e extensão, terá a seguinte composição: a) Reitor, como seu presidente; b) Vice-Reitor; c) Pró-Reitores; d) Diretores de Unidades Acadêmicas; e) 01 (um) representante de cada Unidade Acadêmica, escolhido pelos respectivos Conselhos, dentre os professores da Unidade, em exercício; f) 01 (um) representante das coordenações dos cursos de graduação, eleitos, dentre os representantes dos respectivos cursos, sob a coordenação e supervisão da Pró-Reitoria de Graduação; g) 01 (um) representante das coordenações dos cursos de pós-graduação, eleitos, dentre os coordenadores dos respectivos cursos, sob a coordenação e supervisão da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação; h) 01 (um) representante das coordenações dos cursos ou projetos de extensão de caráter permanente, eleito, dentre os coordenadores dos respectivos cursos e projetos, sob a coordenação e supervisão da Pró-Reitoria de Extensão; i) 09 (nove) representantes dos estudantes, sendo 07 (sete) da graduação e 02 (dois) da pós-graduação, eleitos, com os suplentes, na forma do que dispõem os artigos 101 e 102 deste Estatuto; j) 01 (um) representante da Prefeitura Municipal de Fortaleza, da área educacional, escolhido, com o respectivo suplente, a partir de listas triplíces, pelo Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão; k) 01 (um) representante do Conselho de Educação do Ceará, escolhido, com o respectivo suplente, a partir de listas triplíces,

pelo Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão; l) 02 (dois) representantes dos diretores das escolas de ensino fundamental e médio, sendo 01 (um) do setor público e 01 (um) do setor privado, escolhidos, com os respectivos suplentes, a partir de listas tríplexes, pelo Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão. Art. 21. O Reitor e o Vice-Reitor serão nomeados pelo Presidente da República e escolhidos entre os professores dos dois níveis mais elevados da carreira ou que possuam título de doutor e cujos nomes constem em listas tríplexes organizadas pelo Conselho Universitário. Art. 27. (...) § 1º As Pró-Reitorias serão exercidas por Pró-Reitores, nomeados pelo Reitor, dentre professores da Universidade, com prévia aprovação do Conselho Universitário. Art. 32. O Diretor e o Vice-Diretor de unidade universitária serão nomeados pelo Reitor e escolhidos entre os professores dos dois níveis mais elevados da carreira ou que possuam título de doutor e cujos nomes figurem em listas tríplexes organizadas pelo respectivo Conselho de Centro ou Conselho Departamental. Art. 43. O Coordenador de Curso será um professor associado ou titular, ou que possua o título de doutor e, na inexistência ou impossibilidade destes, um professor adjunto e, em último caso, assistente, eleito em escrutínio secreto, pelos integrantes do colegiado de coordenação de curso entre os seus pares representantes de unidades curriculares nucleares à formação profissional do discente, para um mandato de 03 (três) anos, permitida uma única recondução.

- xlii Estatuto General. Art. 16. Integram o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão: I o Reitor, como presidente; II o Vice-Reitor, como vice-presidente; III os Decanos de Ensino de Graduação, de Pós-Graduação, de Pesquisa e Inovação e de Extensão; IV 1 (um) representante de cada Conselho de Instituto e Faculdade, escolhido entre os seus membros; V 1 (um) representante por Unidade Acadêmica, eleito entre os coordenadores dos cursos de graduação, dos cursos de pós-graduação e de extensão; VI 2 (dois) representantes dos Centros afins a atividades de ensino, de pesquisa e de extensão; VII os representantes discentes, eleitos por seus pares, em número correspondente a 1/5 (um quinto) dos demais membros do Conselho, sendo 1/4 (um quarto) dessa representação composta por alunos de pós-graduação; VIII 1 (um) representante da Biblioteca Central. Art. 25. 1º Os Decanos são designados pelo Reitor, com a aprovação do Conselho Universitário.
- xliii Estatuto General. Art. 10 O Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, órgão deliberativo superior em matéria didático-científica: I - do Reitor, como Presidente; II - do Vice-Reitor, como Vice-Presidente; III - dos Pró-Reitores de Ensino de Graduação, de Pesquisa e Pós-Graduação e de Extensão; IV - de um representante docente por Conselho Departamental, eleito por seus pares, com mandato de 2 (dois) anos; V - da representação estudantil, na forma da legislação vigente. Art. 16 - (...) § 1º Os Pró-Reitores serão nomeados pelo Reitor, escolhidos dentre os professores da Universidade, prescindindo-se desta condição, excepcionalmente e a critério do Reitor, em relação às áreas de administração e planejamento, cujos titulares deverão, contudo, pertencer aos quadros da Universidade. Art. 20 - O Diretor e o Vice-Diretor serão nomeados pelo Reitor e escolhidos na forma da legislação vigente.
- xliv Estatuto General. Art. 8º O Conselho Universitário, órgão superior da Universidade, é constituído: I - pelo Reitor, que é seu Presidente; II - pelo Vice-Reitor; III - pelos Pró-Reitores; IV - pelos Diretores das Unidades Universitárias; V - pelos Diretores Acadêmicos dos Campi; VI - por representantes eleitos da categoria docente (em número duas vezes maior que o somatório dos cargos discriminados nos incisos I a V - vide §1º adiante); VII - por representantes eleitos da categoria discente; VIII - por representantes eleitos da categoria dos técnicos administrativos em educação; IX - por dois representantes da comunidade. Art. 11. O Reitor e o Vice-Reitor, integrantes de chapa única, serão nomeados pelo Presidente da República, escolhidos dentre os indicados em lista elaborada pelo CONSU nos termos da legislação própria. Art. 15 Ao Reitor compete: (...) IV - indicar os Pró-Reitores dentre os docentes da Universidade e nomeá-los após homologação pelo CONSU; (...). Art. 31. § 1º O Diretor e Vice-Diretor Acadêmicos do Campus serão Professores Titulares ou Professores Associados com livre-docência, indicados pelo respectivo Conselho, após consulta à comunidade, com mandato de quatro anos, na forma da lei. Art. 33. (...) § 1º O Diretor e Vice-Diretor da Unidade Universitária serão Professores Titulares ou Professores Associados com livre-docência, indicados pela Congregação, após consulta à comunidade, na forma da lei.
- xlv Estatuto General Art. 20. O Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (ConsEPE), órgão superior deliberativo da UFABC em matéria de ensino, pesquisa e extensão, será integrado pelos seguintes membros: I. reitor, como seu presidente; II. vice-reitor, como vice-presidente; III. pró-reitores de graduação, pós-graduação, pesquisa e extensão; IV. diretores de centro; V. coordenadores dos bacharelados interdisciplinares, VI. um coordenador de curso de pós-graduação eleito pelos coordenadores de curso de pós-graduação; VII. um coordenador de curso de graduação eleito pelos coordenadores de curso de graduação; VIII. três representantes docentes de cada Centro, eleitos por seus pares do mesmo Centro; IX. três representantes do corpo técnico-administrativo eleitos por seus pares; X. quatro representantes do corpo discente da graduação eleitos por seus pares; XI. dois representantes do corpo discente da pós-graduação eleitos por seus pares. Art. 30. O reitor e o vice-reitor serão nomeados em conformidade com o disposto na legislação vigente, para mandato de 4 (quatro) anos, sendo permitida uma única recondução. Art. 31. Caberá ao reitor a nomeação dos pró-reitores, cujos nomes deverão ser submetidos ao Conselho Universitário para aprovação. Art. 35. Os diretores e vice-diretores de Centro serão nomeados pelo reitor, de acordo com as normas estabelecidas pelo Conselho Universitário.
- xlvi Estatuto General. Art. 15. O Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE), órgão deliberativo, normativo e consultivo da Universidade em matéria de ensino, pesquisa e extensão, será constituído dos seguintes membros: I - Reitor, como presidente; II - Vice-Reitor; III - pró-reitores; IV - diretores e vice-diretores dos Campi do interior; V - diretores e vice-diretores de Centros Acadêmicos; VI - seis representantes das Câmaras Setoriais de Graduação dos Centros Acadêmicos com assento no Conselho Universitário; VII - seis representantes das Câmaras Setoriais de

Pós-Graduação dos Centros Acadêmicos integrantes do Conselho Universitário; VIII - seis representantes das Coordenações Setoriais de Extensão dos Centros Acadêmicos no Conselho Universitário; IX - diretor do Colégio de Aplicação; X - diretor do Hospital das Clínicas; XI - seis representantes dos técnicos administrativos em educação com assento no Conselho Universitário; XII - seis representantes dos estudantes com assento no Conselho Universitário; XIII - ouvidor-geral, com direito a voz, sem voto. Art. 37. O Reitor nomeará pró-reitores para exercerem funções de assessoramento superior e coordenação de áreas específicas do ensino, da pesquisa, da extensão, do planejamento, do orçamento, das finanças, da gestão de pessoas, da gestão administrativa, dos assuntos estudantis e da comunicação e tecnologia da informação. Parágrafo único. Os pró-reitores serão nomeados, preferencialmente, dentre os servidores da Universidade sob o regime de trabalho de tempo integral ou de dedicação exclusiva e exercerão suas funções por delegação, na forma disciplinada pelo inciso X do art. 33, ou de acordo com as disposições do Regimento Geral da Universidade e do Regimento da Reitoria. Art. 30. A Reitoria é integrada: I – pelo Gabinete do Reitor; II – pelas Pró-Reitorias; III – pela Ouvidoria Geral; IV – pela Auditoria Interna; V – pelos Órgãos Suplementares. Art. 33. São atribuições do Reitor: IV - nomear os diretores e vice-diretores dos Campi do interior e dos Centros Acadêmicos eleitos, empossando-os em sessão pública; V - nomear e empossar os dirigentes das unidades administrativas e de órgãos suplementares; (...) Art. 35. Cada campus do interior terá um diretor e um vice-diretor, escolhidos mediante consulta prévia à respectiva comunidade acadêmica, nomeados dentre os ocupantes dos dois níveis mais elevados da carreira de magistério superior ou que possuam o título de doutor, lotados e em exercício no Campus, com regime de trabalho de tempo integral ou dedicação exclusiva, conforme § 1, do art. 40, do Estatuto. Art. 54. O Centro Acadêmico terá um diretor e um vice-diretor, escolhidos mediante consulta prévia à respectiva comunidade acadêmica, nomeados dentre os ocupantes dos dois níveis mais elevados da carreira de magistério superior ou que possuam o título de doutor, lotados e em exercício no Centro Acadêmico, com regime de trabalho de tempo integral ou dedicação exclusiva, eleitos pelo Conselho do Centro.

xlvi Estatuto General. Art. 15. O CONSEPE compõe-se dos seguintes membros: I - Reitor, como presidente; II – Vice-reitor; III - titulares das Pró-reitorias diretamente relacionadas com as atividades de Ensino, Pesquisa, Extensão e Cultura e Assistência Estudantil; IV - diretores dos Campi Universitários Externos; V - diretores de Centros Acadêmicos; VI - representação do segmento docente de cada Centro Acadêmico, eleita por seus pares; VII - representação do segmento técnico-administrativo de cada Centro Acadêmico, eleita por seus pares; VIII - representação do segmento discente de cada Centro Acadêmico, eleita por seus pares; IX - gestores dos órgãos suplementares; X - representação do segmento técnico-administrativo da Reitoria e de cada órgão suplementar, eleita por seus pares; XI - ouvidor interno, com direito à voz, sem voto; e XIV - um representante indicado pelo Diretório Central dos Estudantes. Parágrafo Único. Os membros constantes nos incisos I, II, III, IV, V, IX e XI são membros natos. Art. 26. O Reitor e o Vice-reitor serão escolhidos dentre os indicados em lista tríplice, elaborada pelo CONSUNI, mediante votação uninominal, devendo a lista ser composta com os três primeiros nomes mais votados. § 1º A elaboração da lista tríplice será precedida de consulta à comunidade universitária. Art. 30. (...) § 1º Os órgãos a que se refere o caput deste artigo são administrados por Pró-reitores, os quais serão escolhidos dentre servidores docentes e técnico-administrativos da Universidade, designados e nomeados por ato do Reitor. Art. 39. O Centro Acadêmico terá um Diretor e um Vice-diretor escolhidos dentre os indicados em lista tríplice, elaborada pelo Colegiado do Centro Acadêmico, mediante votação uninominal, devendo a lista ser composta pelos três primeiros nomes mais votados. § 1º A elaboração da lista tríplice será precedida de consulta à comunidade universitária. § 2º A lista tríplice para os cargos de Diretor e de Vice-diretor será encaminhada para a nomeação pelo Reitor, até 30 (trinta) dias anteriores ao fim dos mandatos dos dirigentes em exercício. REGLAMENTO GENERAL. Art. 5º. Compete à Reitoria: (...) IV - nomear os diretores e vice-diretores dos Campi externos e dos Centros Acadêmicos eleitos, empossados em sessão pública; (...).

xlvi Estatuto General. Art. 17. Compõem o Conselho Universitário: I - o Reitor, como presidente, com voto de minerva, além do voto comum; II - o Vice-Reitor, como Vice-Presidente, com direito a voto; III - os Pró-Reitores, sem direito a voto, exceto quando algum deles estiverem em exercício como Reitor; IV - os Diretores das Unidades Acadêmicas; V - um representante do Conselho de Graduação; VI - um representante do Conselho de Pesquisa e Pós-Graduação; VII - um representante do Conselho de Extensão e Cultura; VIII - um representante dos docentes de cada uma das Unidades Acadêmicas, respeitados os parágrafos 6º e 7º do presente Artigo; IX - 03 (três) representantes dos técnicos-administrativos em Educação, respeitados os parágrafos 6º e 7º do presente Artigo; X - 03 (três) representantes dos Discentes da graduação e da pós-graduação, respeitado o §4º do presente Artigo; XI - representantes da comunidade externa com um voto colegiado, com direito a um voto; XII – um representante de cada câmara de assessoramento sem direito a voto. §8º Os representantes da comunidade externa, vinculados à Educação Pública, preferencialmente aos Conselhos Municipais de Educação, serão indicados pela Câmara Municipal dos municípios que comportam campus da Universidade, com mandato de 2 (dois) anos, sendo permitida uma recondução. Art. 30. O Reitor e o Vice-Reitor serão indicados a partir de consulta à comunidade universitária e nomeados de acordo com a legislação vigente e o Regimento Geral. Art. 33. Compete ao Reitor: (...) III - nomear e empossar os Diretores de Unidades Acadêmicas, os chefes de departamentos ou organizações de nível hierárquico equivalentes e os coordenadores de curso; IV - escolher, nomear e empossar os Pró-Reitores e demais ocupantes dos cargos da estrutura da Reitoria; (...).

xlix Estatuto General. Art. 15. O Conselho Diretor terá a seguinte composição: I - Reitor, como Presidente; II – Vice-Reitor; III - Diretores das Unidades Acadêmicas; IV - representantes técnico-administrativos, eleitos por seus pares;

e V - representantes discentes, eleitos por seus pares, em número igual ao da representação dos técnico-administrativos. Parágrafo único. Participarão das reuniões do Conselho Diretor com direito a voz, sem direito a voto: I - Prefeito Universitário; II - representante da CPPD; III - representante da CPPTA; e IV – Pró-Reitores. Art. 24. (...) § 1º Os Pró-Reitores serão nomeados e exonerados ad nutum pelo Reitor. Art. 37. O Diretor será escolhido e nomeado na forma da lei.

- i Estatuto General. Art. 17 O Regimento Geral da UNIFAP disporá sobre a composição do CONSEPE, observando a seguinte representação: I Reitor/a, como Presidente; II Vice-Reitor/a, como Vice-Presidente; III Pró-Reitores/as de Graduação, de Pesquisa e Pós-Graduação, e de Extensão e Assistência Estudantil; IV docentes atuantes na Graduação, Pós-Graduação lato e stricto sensu, e Extensão; V membros do corpo Técnico-Administrativo; VI discentes da Graduação e da Pós-Graduação lato e stricto sensu; VII docentes da rede pública de Educação Básica e de Ensino Tecnológico. § 1º Os/As demais Pró-Reitores/as participarão das reuniões do CONSEPE, mediante convocação da Reitoria, com direito apenas à voz. § 2º O corpo Docente ocupará 70% dos assentos, na forma da Lei, excluídos desse percentual os docentes ocupantes de cargo de Reitor/a, Vice-Reitor/a e Pró-Reitor/a. § 3º Os representantes referidos nos incisos IV, V e VI deste Artigo serão escolhidos por seus pares, observada a Resolução do CONSU atinente ao Regimento Eleitoral da UNIFAP.
- ii Estatuto General. Art.8º Ao Conselho Universitário, órgão máximo de deliberação, compete formular a política geral da Universidade nos planos acadêmico, administrativo, financeiro, patrimonial e disciplinar. Art.9º Da composição. I – o Reitor, como presidente, com voto de qualidade; II – o Vice-Reitor, como Vice-Presidente; III – os Pró-Reitores e Secretários, sem direito a voto; IV – os Coordenadores das Unidades Acadêmicas e do IMEA; V – representantes das Comissões Superiores de Ensino, Pesquisa e Extensão; VI – representantes dos discentes da graduação e da pós-graduação; VII – representantes dos docentes; VIII – representantes dos técnico-administrativos em educação; IX – representantes da comunidade externa; X – representantes do Conselho Consultivo Latino-Americano. (...) §4º os representantes da comunidade externa são indicados por instituições, entidades ou associações (ou empresas), de natureza pública ou privada, entre pessoas que não pertençam aos quadros dos servidores ativos da Universidade, com mandato de um ano, sendo permitida uma recondução; §6º Os representantes do Conselho Consultivo Latino- Americano deverão ser eleitos por seus pares. Art. 24 Excetuando-se o de Vice-Reitor, todos os cargos de direção e assessoramento da Administração Superior são de livre escolha do Reitor que informará ao CONSUN sobre a escolha. Art. 25 O Reitor e o Vice-Reitor serão escolhidos pela comunidade acadêmica e nomeados de acordo com a legislação vigente. Parágrafo único. O mandato de Reitor e Vice-Reitor será de quatro anos, contados de sua posse, permitida uma recondução. Art. 27 Compete ao Reitor: (...) III – nomear e empossar os Pró-Reitores, Secretários, Diretores das unidades acadêmicas e Coordenadores dos centros interdisciplinares e dos órgãos suplementares, e designar os titulares de funções gratificadas; (...). Art. 29 Os Institutos constituem as unidades acadêmicas de formação em graduação e pós-graduação da Universidade, integrado por Centros Interdisciplinares. Art. 34 A Direção do Instituto será colegiada, constituída pelo Diretor, Vice-Diretor e os Coordenadores dos Centros Interdisciplinares. Art. 35 O Diretor e o Vice-Diretor serão escolhidos pela comunidade acadêmica da respectiva unidade, nomeados e empossados pelo Reitor (...).
- iii Estatuto General. Artículo 18º: El Consejo Académico es un organismo colegiado, asesor del Rector en materias académicas. Este Consejo lo presidirá el Rector y estará integrado, además, por el Vicerrector Académico y el de Transferencia Tecnológica y Extensión, los Decanos y Directores de Institutos y un representante de los estudiantes. El Secretario General de la Universidad actuará como Secretario del Consejo Académico. Artículo 11º: Son funciones y atribuciones del Rector: e) Nombrar y remover a las autoridades unipersonales superiores, a los Decanos de Facultad y Directores de otras unidades académicas, así como a los demás funcionarios de la Universidad, sin perjuicio de las atribuciones del Consejo Superior; (...). Artículo 13º: El Vicerrector Académico es la autoridad superior que asesora al Rector, (...). Artículo 16º: El Secretario General (...). Será nombrado por el Consejo Superior, a propuesta del Rector. Permanecerá en su cargo mientras cuente con la confianza del Consejo Superior.
- liii Estatuto General. Artículo 24.- El Consejo Universitario es el órgano colegiado representativo de la comunidad universitaria, encargado de ejercer funciones resolutorias en las materias relativas al quehacer académico e institucional de la universidad. Estará constituido por el Rector, quien lo integrará por derecho propio y lo presidirá, y por representantes de los tres estamentos en la siguiente proporción: dos tercios integrados por representantes del estamento académico y un tercio integrado por estudiantes y funcionarias y funcionarios universitarios de la institución. Este último tercio se distribuirá, a su vez, en dos terceras partes para los representantes estudiantiles y una tercera parte para los representantes del estamento funcionario. Integrarán el estamento académico en tal condición los Decanos y las Decanas, y un o una representante de dicho estamento por cada una de las facultades de la Universidad. Con todo, la participación de las y los académicas/cos en este consejo no podrá ser inferior a dos tercios del total de sus integrantes. Podrán asistir permanentemente a las sesiones del Consejo, sin derecho a voto, los vicerrectores y vicerrectoras y los presidentes o presidentas, o secretarios o secretarias generales de las asociaciones de funcionarios académicos y universitarios y federaciones estudiantiles formalmente constituidas. El Secretario o la Secretaria General de la Universidad actuará como secretario o secretaria del organismo y será su ministro o ministra de fe. Artículo 34.- El Vicerrector Académico (...) Será nombrado por el Rector o la Rectora, previa aprobación del Consejo Superior, con informe del Consejo Universitario, permaneciendo en el cargo mientras cuente con la confianza del Rector o la Rectora. Artículo 35.- El Vicerrector o Vicerrectora de Gestión Institucional (...) Será nombrado por el Rector o Rectora, permaneciendo en el cargo mientras cuente con su

confianza. Artículo 36.- El Vicerrector o Vicerrectora de Investigación e Innovación (...) Será nombrado por el Rector o Rectora, permaneciendo en el cargo mientras cuente con su confianza. Artículo 37.- El Vicerrector o Vicerrectora de Vinculación con el Medio (...) Será nombrado por el Rector o Rectora, permaneciendo en el cargo mientras cuente con su confianza. Artículo 39.- El Secretario o la Secretaria General (...) Será nombrado por el Rector o Rectora, previa aprobación del Consejo Superior, con informe del Consejo Universitario, permaneciendo en el cargo mientras cuente con la confianza del Rector o la Rectora. Artículo 41.- Los Decanos o Decanas son las autoridades unipersonales máximas de las respectivas facultades. Serán elegidos, de entre los académicos o académicas de la respectiva Facultad, por la comunidad universitaria de esas estructuras académicas en conformidad con la ley y los reglamentos universitarios.

- liv Estatuto General. Artículo 24. - El Consejo Académico será presidido por el Rector o Rectora. De entre los miembros académicos, el Consejo Académico elegirá un Vicepresidente, quién lo presidirá en ausencia del Rector o Rectora. El Consejo Académico, en cuanto órgano representativo de la comunidad universitaria, estará integrado por: a) El Rector o Rectora, quien lo presidirá; b) Diez académicos que cumplan los requisitos que establezca el reglamento; c) Dos representantes de los estudiantes, los que podrán ser de pregrado o postgrado, y d) Dos representantes del personal no académico de la Universidad. Podrán asistir a las sesiones del Consejo Académico, con derecho a voz, los vicerrectores o vicerrectoras, los directores o directoras de los institutos, los directores o directoras de las escuelas, y los Presidentes o Presidentas de la federación de estudiantes y de la federación de personal no académico de la Universidad. Todos los integrantes del Consejo Académico participarán con derecho a voz y voto y servirán sus cargos ad honorem. Artículo 26. - Son autoridades superiores unipersonales de la Universidad el Rector, los Vicerrectores y el Secretario General. Las autoridades unipersonales serán nombradas por el Rector y se mantendrán en sus cargos mientras cuenten con su confianza.
- lv Estatuto General. Artículo 22. El Consejo Universitario es el órgano colegiado de carácter ejecutivo de la Universidad de Chile. Cumplirá su labor atendiendo las necesidades de la Universidad, ocupándose de su desarrollo, de acuerdo con las políticas y estrategias establecidas por el Senado Universitario. Será integrado por el Rector, quien lo presidirá, y por el Prorector, los Decanos y dos representantes del Presidente de la República. Los integrantes de designación presidencial, serán de la exclusiva confianza de esa autoridad. Asistirán a las sesiones, con derecho a voz, un delegado de los académicos, uno de los estudiantes y uno del personal de colaboración, designados por las asociaciones de los respectivos estamentos, conforme al procedimiento y plazos que establezca el Reglamento previsto en la letra j) del artículo siguiente. Artículo 27. El Prorector será nombrado por el Rector previa aprobación del Consejo Universitario. Artículo 28. El Prorector permanecerá en sus funciones mientras cuente con la confianza del Rector. Artículo 36. El Decano deberá ser Profesor Titular y será elegido por los académicos de la Facultad en la forma que fije el Reglamento General de Elecciones y Consultas.
- lvi Estatuto General. ARTÍCULO 35°. El Consejo Académico es la máxima autoridad académica de la Universidad y estará integrado por: 1. El Rector, quien lo presidirá. En ausencia del Rector presidirá el Vicerrector de Docencia 2. Dos (2) representantes de los decanos de facultad, elegidos mediante votación universal, directa y secreta. 3 Dos (2) representantes de los directores de programa, elegidos mediante votación universal, directa y secreta. 4. Dos (2) representantes de los profesores, elegidos mediante votación universal, directa y secreta. 5 Dos (2) representantes de los estudiantes, con matrícula vigente, elegidos por estos por votación universal, directa y secreta. 6 Dos (2) representantes de los egresados, elegidos mediante votación universal, directa y secreta. PARÁGRAFO. El Secretario General de la Universidad actuará como secretario del Consejo Académico con voz y sin derecho a voto. ARTÍCULO 58°. LA SECRETARÍA GENERAL. Es una dependencia administrativa de la universidad, cuya dirección y responsabilidad está a cargo del Secretario General, designado y removido libremente por el Rector. ARTÍCULO 72°. DEL DECANO, SU PERÍODO Y REMOCIÓN. El Decano es la primera autoridad académica y administrativa de la respectiva Facultad, elegido por votación universal directa y secreta por los docentes, administrativos, egresados y estudiantes, para un periodo institucional de tres (3) años.
- lvii Estatuto General. ARTICULO 19o. El Consejo Académico, máxima autoridad académica de la Universidad, está integrado por: a. El rector, quien lo preside. b. Los decanos de Facultad. c. Dos representantes del profesorado con sus respectivos suplentes, elegidos para un período de dos años. d. Dos representantes de los estudiantes con sus respectivos suplentes, elegidos para un período de dos años mediante votación directa y secreta de los estudiantes con matrícula vigente. e. Un representante de los programas de docencia, uno de los programas de investigación y uno de los programas de extensión, elegidos por los directores de dichos Programas para un período de dos años. f. Dos directores de Seccional del Sistema de Regionalización, con voz y voto, por un periodo de dos (2) años. PARÁGRAFO 1°. Actuará como secretario del Consejo Académico el Secretario General de la Universidad con voz, pero sin voto. PARÁGRAFO 2°. Los Vicerrectores y el Director de la Oficina de Planeación Universitaria asistirán a las reuniones extraordinarias y ordinarias del Consejo Académico, con voz, pero sin voto. ARTICULO 38° Los Decanos de Facultad serán elegidos mediante votación directa y secreta que realicen el claustro o los claustros de profesores de la Facultad.
- lviii Estatuto General. Consejo Académico. 1. El rector, quien lo presidirá. 2. El vicerrector académico, con voz pero sin voto, quien reemplazará al rector en su ausencia, en estas ocasiones contará con voz y voto. 3. Los decanos de las diferentes facultades. 4. Dos representantes de los docentes, con su respectivo suplente, quienes deberán ser profesores de planta de tiempo completo, escalafonados en categoría de asociado como mínimo, elegidos para un período de dos (2) años. 5. Dos representantes de los estudiantes, con su respectivo suplente, quienes deberán tener matrícula vigente en un programa regular, para un período de dos (2) años. 6. Un representante de los graduados de

la institución, con su respectivo suplente, elegidos por los graduados miembros de los Consejos de Facultad, para un período de dos (2) años. 7. Un representante de los directores de departamento, con su respectivo suplente, elegidos entre ellos, para un período de dos (2) años. 8. Un representante de los directores de programa, con su respectivo suplente, elegidos entre ellos, para un período de dos (2) años. PARÁGRAFO 1. El secretario general de la Universidad actuará como secretario del Consejo Académico, con voz pero sin voto. En su ausencia, el rector designará un secretario ad hoc. ARTÍCULO 19. ELECCIÓN. La designación del rector de la Universidad de Caldas se regirá por el siguiente procedimiento: 1. El Consejo Superior hará una convocatoria pública. (...). 3. Entre quienes cumplan con los requisitos, el Consejo Superior realizará una consulta en cada uno de los estamentos universitarios de docentes, estudiantes y graduados. Dicha consulta se realizará de manera electrónica o virtual. (...) 5. El Consejo Superior designará al rector, previa sustentación de las propuestas de gobierno de los candidatos, para lo cual deberá reunir por lo menos 5 votos a su favor de los integrantes del Consejo. ARTÍCULO 21. FUNCIONES. Son funciones del rector: (...) 9. Nombrar a los decanos de las ternas enviadas por los respectivos Consejos de Facultad, atendiendo los criterios definidos para el efecto en el presente estatuto. ARTÍCULO 30. ELECCIÓN. El decano será designado por el rector con base en una terna solicitada al Consejo de Facultad respectivo, resultante de los candidatos más votados en la consulta realizada a los estamentos de estudiantes, docentes y graduados. ARTÍCULO 33. DIRECTOR DE DEPARTAMENTO. Los directores de departamento serán designados por el rector en la forma que se indicará en el presente capítulo y para dar cumplimiento a las funciones aquí asignadas. ARTÍCULO 35. ELECCIÓN. El director de departamento será elegido por el colectivo docente a través de votación secreta por los profesores adscritos a cada departamento. Quien obtenga el mayor número de votos será designado por el rector. ARTÍCULO 38. DIRECTOR DE PROGRAMA. Los directores de programa serán designados por el rector en la forma que se indicará en el presente capítulo y para dar cumplimiento a las funciones aquí asignadas. ARTÍCULO 40. ELECCIÓN. El rector designará al director de programa elegido por el Consejo de Facultad respectivo.

- lix Estatuto General. ARTÍCULO 16: El Consejo Universitario estará integrado por: a) El Rector, b) Tres miembros elegidos por la Asamblea Universitaria Plebiscitaria que no sean funcionarios de la Universidad. c) Cuatro Miembros internos, electos por la Asamblea Universitaria Plebiscitaria, de los cuales habrá, por lo menos uno de cada Vicerrectoría, quienes no podrán ejercer simultáneamente el cargo de Consejal con el de Vicerrector, Director o Jefe de Oficina. En caso de que alguno de los que ocupan los puestos de Vicerrector, Director o Jefe de Oficina sea electo al Consejo Universitario, se le concederá licencia en su plaza en propiedad hasta por el tiempo de su nombramiento como Consejal, con pleno respeto a sus derechos laborales y salariales. En el medio tiempo que no corresponda a las funciones propias de Consejal, deberán asumir las funciones que les asigne el superior inmediato respectivo y que sean compatibles con su formación académica. ch) Un representante estudiantil electo por el organismo oficial de ese sector. Los Vicerrectores y el Auditor podrán asistir a las sesiones del Consejo Universitario con derecho a voz. ARTÍCULO 24: Los miembros internos del Consejo Universitario representarán a la comunidad universitaria y no a una Vicerrectoría, Dirección u Oficina. ARTÍCULO 28: Son funciones del Rector: (...) ch) Proponer al Consejo Universitario el nombramiento y la remoción de los Vicerrectores, así como nombrar y remover al personal cuya designación no esté reservada al Consejo Universitario (...). ARTÍCULO 29: El Auditor dependerá directamente del Consejo Universitario. Deberá ser costarricense y contador público autorizado, con no menos de cinco años de experiencia profesional.
- lx Estatuto General. Art. 14.- El Consejo Universitario. Integrado por las autoridades: el Rector, que lo preside, Vicerrector Académico, Vicerrector de Investigación y los Decanos de Facultades; un representante de los profesores por cada Facultad, representantes de los investigadores en un porcentaje de hasta 25% de los representantes de los profesores, y representantes de los estudiantes de conformidad con la Ley. El número de los estudiantes será el mayor posible. Actuará como Secretario el Prosecretario General. Para el tratamiento de asuntos administrativos, gremiales u otros, siempre que no sean de índole académica, se integrará con derecho a voto al Consejo Universitario un representante de los servidores y trabajadores. El Secretario General Procurador de la Universidad asistirá a las sesiones en calidad de asesor legal del Consejo Universitario. Art. 44.- La o el Decano y la o el Vicedecano.- Son autoridades académicas que serán designadas por la o el Rector de una terna que será mediante votación, y se realizarán internamente en las Facultades por parte de las y los profesores titulares y representantes de los estudiantes a los Consejos Directivos de Facultad, definidos mediante reglamento expedido por la Universidad de Cuenca.
- lxi Estatuto General. Art. 14.- El Órgano Colegiado Superior, órgano de cogobierno de la Institución, se integra por: 1. Rectora o Rector, quien presidirá; 2. Una Vicerrectora Académica o un Vicerrector Académico; 3. Ocho representantes docentes; 4. Dos representantes estudiantiles, que en conjunto equivalen al treinta y cinco por ciento (35%) del personal académico con derecho a voto; por lo tanto, el voto de cada estudiante equivale al diecisiete punto cinco por ciento (17.5%). Se exceptúa de esta contabilización a la Rectora o Rector y a la Vicerrectora Académica o al Vicerrector Académico; 5. Un representante de las y los servidores administrativos y de las trabajadoras o trabajadores, que intervendrán de acuerdo con la Ley. La participación del representante será equivalente al cinco por ciento del total del personal académico con derecho a voto; sin considerar dentro de esta contabilización a la Rectora o Rector y Vicerrectora Académica o Vicerrector Académico; y, 6. Un representante de las autoridades académicas, cuya participación será equivalente al cincuenta por ciento (50%) de la votación de un representante docente. La autoridad académica será designada por el Órgano Colegiado Superior, de la terna que para el efecto será presentada por la Rectora o el Rector de la Universidad Nacional de Loja. Art. 35.- La

Vicerrectora Académica o Vicerrector Académico será elegida o elegido en igual forma que para ser Rectora o Rector, y en la misma papeleta. Durará cinco años en sus funciones y podrá ser reelegida o reelegido, consecutivamente o no, por una sola vez; desempeñará sus funciones a tiempo completo.

- lxii Estatuto General. Artículo 30.- Honorable Consejo Universitario: Es el Órgano Colegiado Superior y es parte del cogobierno de la Universidad Central del Ecuador. Se encuentra conformado por el Rector quien lo preside, los Vicerrectores, Decanos de las Facultades designados por el Rector, representantes de los docentes, de los estudiantes y de los empleados y trabajadores elegidos por sus estamentos; todos tendrán voz y voto en las decisiones del Honorable Consejo Universitario. Todos los decanos asistirán con voz y 16 de ellos tendrán voto según el procedimiento establecido en el reglamento de funcionamiento del Honorable Consejo Universitario. Adicionalmente a las sesiones serán invitados: Los representantes de los gremios quienes participarán con voz y sin voto. En caso de existir algún conflicto dejarán de ser invitados. Los miembros de la comunidad universitaria podrán ser recibidos en comisión general. 30.1.- Conformación del Honorable Consejo Universitario: Rector; Vicerrector Académico y de Posgrado; Vicerrector de Investigación, Doctorado e Innovación; Vicerrector Administrativo y Financiero; 16 Decanos; 21 Representantes docentes; 13 Representantes de estudiantes; 1 Representante de empleados, y; 1 Representante de trabajadores. Artículo 47.- Vicerrector Académico y de Posgrado: Es la segunda autoridad ejecutiva responsable del área académica. Será elegido de la misma forma y procedimiento que el Rector por el mismo período y podrá ser reelegido, consecutivamente o no, por una sola vez. Artículo 78.- De los Decanos: Son la primera autoridad académica, responsable académica, administrativo y financiero de la Facultad; serán designados por el Rector de entre una terna que se conformará mediante un proceso de consulta interna a los diferentes estamentos de la Facultad, considerando el máximo porcentaje de participación establecido en la Ley. Durará dos años y medio en sus funciones; y podrán ser designados para un segundo período por una sola vez.
- lxiii Estatuto General. Art. 18.- Máximo organismo colegiado.- El Consejo Superior Universitario Politécnico es el máximo organismo colegiado superior de cogobierno de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi y estará integrado por: a. El Rector o Rectora, quien lo preside, tendrá voto dirimente. b. Vicerrector o Vicerrectora. c. Dos Decanos de las Facultades que integran la universidad. d. Cuatro representantes del personal académico. e. Dos representantes de los estudiantes. f. Un representante de los empleados y trabajadores. El Secretario (a) General de la Universidad, actuará como Secretario del Consejo, con voz, pero sin voto. Art. 27. - El Vicerrector/a.- El Vicerrector/a es la segunda autoridad ejecutiva de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi; desempeña sus funciones a tiempo completo; y, dura cinco años en el ejercicio de su cargo, pudiendo ser reelegido/a por una sola vez, consecutiva o no. Deberá cumplir los mismos requisitos para ser Rector/a. Art. 65.- Secretaría General.- El Secretario (a) General será un profesional del Derecho y su designación le corresponde al CSUP de una terna remitida por el Rector/a. Art. 91.- Definición.- Se entiende por autoridad académica los cargos de Decano/a, o de similar jerarquía. La gestión educativa universitaria comprende el ejercicio de funciones de: Rector/a, Vicerrector/a, Decano. Su designación será realizada por el Rector, podrán ser reelegidos consecutivamente o no por una sola vez.
- lxiv Estatuto General. ARTÍCULO 8.- El Consejo Superior Universitario es el máximo órgano de gobierno y estará integrado por: a. El Rector. b. Los Vicerrectores. c. El Secretario General. d. El Director del Centro Universitario Regional de San Pedro Sula. e. Los Decanos de Facultades. f. Un representante docente por cada Departamento Académico. g. Un representante docente por las secciones académicas de cada facultad que funciona en la Vicerrectoría de Educación Abierta y a Distancia. h. Un representante docente por las secciones académicas de cada facultad que funciona en el Centro Universitario Regional de San Pedro Sula. i. Un representante estudiantil por la Federación de Estudiantes. j. Un representante estudiantil por cada facultad del Campus Central de Tegucigalpa. k. Un representante estudiantil por cada facultad que funciona en la Vicerrectoría de Educación Abierta y a Distancia. l. Un representante estudiantil por las secciones académicas de cada facultad que funciona en el Centro Universitario Regional de San Pedro Sula. m. Un representante docente y estudiantil por los Centros Regionales Universitarios del Occidente (Gracias, La Esperanza y Santa Bárbara). n. Un representante docente y estudiantil por los Centros Regionales Universitarios del Sur-Oriente (Choluteca, Nacaome, Danlí y Juticalpa). o. Un representante docente y estudiantil por los Centros Universitarios Regionales de La Ceiba y de Santa Rosa de Copán. p. El Abogado General o Asesor Legal, en su caso, de la UPNFM, quien tendrá voz para asuntos de su competencia, pero en ningún caso tendrá derecho a voto. (...). ARTÍCULO 9.- Son atribuciones del Consejo Superior Universitario de la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán: (...) c. Convocar a elecciones para elegir al Rector, los Vicerrectores, el Secretario General y el Director del Centro Universitario Regional de San Pedro Sula. d. Elegir al Rector, los Vicerrectores, el Secretario General y el Director del Centro Universitario Regional de San Pedro Sula. e. Elegir, a propuesta de la Rectoría, a los Directores de: Planificación y Presupuesto, Instituto de Investigación y Evaluación Educativas y Sociales, Extensión y Vinculación Social, Centro de Investigación e Innovación Educativas, Posgrado, Desarrollo Curricular, Evaluación y Acreditación, Tecnologías de Información, Programas de Formación Permanente, Instituto de Innovación Tecnológica, Comunicación Institucional y Centros Regionales; y otras que se creasen en el futuro de acuerdo con los requisitos que establece el Estatuto. (...).
- lxv LEY ORGÁNICA. ARTÍCULO 10. La Junta de Gobierno estará compuesta por siete miembros que durarán en su cargo cinco años y que podrán ser reelectos por una sola vez. Los miembros de la Junta podrán continuar en sus funciones hasta que sea electo el nuevo miembro que lo sustituya. Cinco de sus miembros serán nombrados por la Asamblea General, a propuesta de la propia Junta, a través de la Presidencia de El Colegio. Los otros dos, que deberán ser profesores-investigadores de planta en activo de El Colegio de México, serán igualmente nombrados

por la Asamblea General de una terna de candidatos, por cada vacante, que proponga el Consejo Académico en los términos que este Estatuto determine. Los miembros de la Junta de Gobierno no podrán ser removidos sino por la Asamblea General, cuando exista causa grave y siempre que la remoción sea votada por la mayoría absoluta de los socios fundadores. El cargo de miembro de la Junta de Gobierno es honorífico. ARTÍCULO 17. La persona que ocupará la Presidencia será electa por la Junta de Gobierno. Durará en su cargo cinco años, y podrá ser reelecta sólo una vez. ARTÍCULO 18. La Presidencia fungirá como representante legal de El Colegio, y podrá delegar esa facultad en los términos a que se refiere este Estatuto. ARTÍCULO 19. La Presidencia encabezará el Consejo de Directores y el Consejo Académico. ESTATUTO ORGÁNICO. Artículo 23. Son obligaciones y facultades de la Presidencia: (...) e) Nombrar y remover libremente a los titulares de la Secretaría General, de la Coordinación General Académica, de las coordinaciones de los Programas, de la Secretaría Académica, de la Secretaría Administrativa, de la Dirección de la Biblioteca, de la Coordinación de Servicios de Cómputo, de la Dirección de Publicaciones y demás funcionarios administrativos; (...).

lxvi LEY ORGÁNICA. ARTÍCULO 86. En apego a lo que se establece en la Ley Orgánica, este estatuto y el reglamento respectivo, el H. Consejo Universitario estará presidido por el Rector, quien será el Presidente, con voz, pero sin voto; el Secretario General de la universidad será el Secretario del Consejo, con voz pero sin voto; y estará integrado por 36 consejeros universitarios propietarios con sus respectivos suplentes, profesores-investigadores y alumnos de la universidad, quienes representarán a sus sectores en forma paritaria, orgánica y proporcional, de la manera siguiente: I. Paritario, integrado por 18 profesores-investigadores y 18 alumnos miembros de la comunidad universitaria. II. Representación orgánica, el cincuenta por ciento de los consejeros del sector magisterial (9) representarán a cada una de las divisiones; igualmente, el cincuenta por ciento de los consejeros del sector estudiantil (9), estarán representados por los alumnos de licenciatura de cada una de las divisiones, incluyendo a los alumnos de postgrado de la Sede y de la Unidad Regional. III. Representación proporcional, el otro cincuenta por ciento de los consejeros (18), se asignará considerando el tamaño de las poblaciones correspondientes de ambos sectores en el semestre inmediato anterior a la fecha de elección, de acuerdo a los mecanismos que establezca el H. Consejo Universitario y el reglamento correspondiente. ARTÍCULO 19. La elección de Rector se realizará de acuerdo al siguiente procedimiento: (...) III. Será Rector electo el que determine la Comunidad Universitaria, de acuerdo a los resultados de la votación, conforme a lo que disponga el Estatuto y reglamento respectivo. ARTÍCULO 83.- El gobierno de la Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro, se ejercerá a través de las autoridades electas y designadas a que se refieren los artículos 1; 6, fracción I; y 8, de su Ley Orgánica y tendrá las autoridades siguientes: III. Ejecutivas Designadas: Secretario General. ESTATUTO GENERAL Artículo 164.- Son directores de función, el Director General Académico, el Director de Docencia, el Director de Investigación y el Director de Comunicación; son directores de apoyo el Director General Administrativo y el Director de la Unidad Planeación y Evaluación. Artículo 125.- Para el debido cumplimiento de las atribuciones y responsabilidades que señala la Ley Orgánica, el Rector tendrá las obligaciones y facultades siguientes: (...) II. Proponer al H. Consejo Universitario, para su aprobación, el nombramiento de Secretario General, del Director General Académico, del de Docencia, del de Investigación, del de Comunicación, del General Administrativo, del de la Unidad de Planeación y Evaluación, y a los demás funcionarios, siempre que estas facultades no estén expresamente reservadas al H. Consejo Universitario o a otra instancia o dependencia de la universidad, de conformidad con el presente estatuto o las disposiciones del consejo.

lxvii LEY ORGÁNICA. Artículo 30o. El Consejo Universitario estará integrado paritariamente por alumnos y personal académico. I. El Rector quien fungirá como Presidente del Consejo, y tendrá derecho a voz y en casos de empate, voto de calidad. II. El Secretario Académico de la Universidad, quien fungirá como Secretario del Consejo y tendrá derecho a voz. III. Los Consejeros Vocales, que serán nombrados unos por las Comunidades de Departamento y otros por la Comunidad Universitaria, tendrán derecho a voz y voto. a) Los representantes por los Departamentos serán electos en número de dos (un alumno y un miembro del personal académico) por sus comunidades departamentales mediante el voto universal. b) Los representantes por la Comunidad Universitaria serán electos en proporción de un medio del total que resulte de la elección de los representantes departamentales (de manera que el consejo estará integrado por aproximación de dos tercios de los representantes de los Departamentos y un tercio de los representantes de la Comunidad). Para conformar el cuadro que se someterá a votación de toda la comunidad, cada departamento, nominará un maestro y alumno, para que se seleccione de entre ellos el número que corresponda manteniendo la paridad. La votación será universal, directa y secreta. ARTÍCULO 11.- Serán facultades y obligaciones del Rector: I.- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones de esta ley y las reglamentarias de la Universidad. II.- Proponer a los Cuerpos Colegiados correspondientes candidatos a funcionarios y empleados administrativos; (...) ESTATUTO GENERAL. Artículo 86°.- El Secretario Académico será el responsable del registro y control de todos los asuntos académicos de la Universidad. Artículo 87°.- La nominación de los Secretarios Académico y Administrativo, así como del personal del Departamento Jurídico estarán sujetos a lo establecido en la fracción II del Artículo 11o. de la Ley que crea la UACH.

lxviii LEY ORGÁNICA. ARTÍCULO 7. De la composición del Órgano de Gobierno. El Órgano de Gobierno será el órgano supremo de gobierno del Centro de Enseñanza Técnica Industrial y estará integrado por el Presidente de la misma, por un representante de la Subsecretaría de Educación Media Superior, de la Dirección General de Educación Superior Tecnológica de la Secretaría de Educación Pública, de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, y por cuatro miembros más, todos designados por el Secretario de Educación Pública, inclusive, el Presidente de la Junta. ARTÍCULO 10. De las atribuciones del Secretario y Prosecretario del Órgano de Gobierno.

El Secretario y el Prosecretario del Órgano de Gobierno asistirán a las sesiones del mismo, con voz pero sin voto. ARTÍCULO 11. De la designación del Director General. El Director General será designado por el Presidente de la República, o a indicación de éste a través del Secretario de Educación Pública y durará en su cargo tres años, pudiendo ser nombrado por otro período igual. ARTÍCULO 8. De las atribuciones de la Junta Directiva. La Junta Directiva tendrá las siguientes atribuciones indelegables: (...) XIV. Nombrar y remover, a propuesta de su Presidente entre personas ajenas al organismo al Secretario, quien podrá ser miembro o no de la Junta Directiva, así como designar y remover, a propuesta de la Dirección General al Prosecretario de la Junta Directiva, quien podrá ser o no miembro de dicho Órgano o de la Institución. ESTATUTO GENERAL. Artículo 12. De las funciones y atribuciones del Director(a) General. (...) XXX. Proponer a la Junta Directiva el nombramiento o la remoción de los dos primeros niveles de servidores públicos de la entidad.

lxi Estatuto General. Artículo 42. El Consejo General Universitario es el máximo órgano colegiado de gobierno que representa a sus autoridades académicas, administrativas y estudiantiles, y estará integrado por los siguientes miembros, con derecho a voz y voto: 1. El Rector, quien lo presidirá; 2. Los Vicerrectores. El Vicerrector Académico lo presidirá en ausencia del Rector; 3. El Vicerrector de Investigación, Postgrado y Extensión; 4. El Vicerrector Administrativo; 5. El Secretario General; quien será el secretario del Consejo; 6. Los Decanos de las facultades; 7. El Director de Planificación Universitaria; 8. El Director de la Escuela de Liderazgo; 9. Los Directores de Institutos; 10. Dos representantes de los empleados administrativos; 11. Un profesor por cada una de las facultades e institutos; 12. Un estudiante por cada una de las facultades. Artículo 73. Los cargos de Vicerrectores, Secretario General y Directores de unidades académicas y de liderazgo, institutos y unidades directivas-administrativas serán de libre nombramiento y remoción del Rector. (...) Artículo 79. Son funciones del Rector: 7. Nombrar y remover a los Vicerrectores, al Secretario General, Directores, el Director de la Escuela de Liderazgo y otros académicos y administrativos de libre nombramiento y remoción. Art. 72. El Rector y los Decanos, serán elegidos para un período de cinco (5) años y podrán ser reelegidos por una (1) sola vez para el período inmediatamente siguiente, (...). Art. 122. Los Institutos tendrán un Director de carácter académico, que será de libre nombramiento y remoción por parte del Rector.

lxx LEY N.º 4 16 de enero de 2006. Artículo 8. Los órganos superiores de gobierno estarán integrados por el Rector, los Vicerrectores, el Secretario General, los Decanos y los Directores de Centro Regional, los Coordinadores de Extensiones Universitarias, el Director de Asuntos Estudiantiles, el Director de Planificación Universitaria, el Director de Extensión, un representante docente y un estudiante de cada facultad, Centro Regional y Extensión Universitaria, y una representación de funcionarios administrativos equivalente al diez por ciento (10%) de los otros miembros. Todos los integrantes de estos órganos de gobierno escogidos mediante elección, tendrán derecho a voz y voto, mientras que los otros integrantes, que son funcionarios escogidos mediante designación del Rector, solo tendrán derecho a voz. ESTATUTO GENERAL. ARTÍCULO 55. Son atribuciones del Rector, además de las que le señale el Estatuto y los Reglamentos Universitarios: (...) 2. Designar a los Vicerrectores, Directores de Institutos, al Director de Planificación Universitaria y al Secretario General y al Subsecretario General, al Director de Asuntos Estudiantiles, al Director de Extensión y los Coordinadores de Extensiones Universitarias. Todas estas designaciones deberán ser ratificadas por el Consejo General Universitario.

lxxi Estatuto General. ARTÍCULO 21º. CONSEJO ACADÉMICO. El Consejo Académico es la máxima autoridad académica de la Universidad. Está integrado por los siguientes miembros: 1. El Rector, quien es su presidente. 2. El Vicerrector Académico, quien ejerce como presidente en ausencia del Rector. 3. El Vicerrector de Recursos Universitarios. 4. El Director General de Currículo. 5. El Director General de Investigaciones o quien haga sus veces. 6. El Director General de Proyección Social o quien haga sus veces. 7. Los Decanos de cada una de las Facultades. 8. Un Representante de los Directores de Escuela, de Departamento y de Institutos, elegido por ellos mismos, para un período de tres (3) años. 9. Un Representante de los Directores de Programas, elegidos por ellos mismos, para un período de tres (3) años. 10. Un Profesor de la Universidad, elegido mediante voto secreto por los mismos, para un período de tres (3) años. 11. Un Estudiante de la modalidad presencial de la Universidad, elegido a través de voto secreto por los mismos, para un período de tres (3) años. 12. Un Estudiante de la modalidad virtual o a distancia de la Universidad, elegido por medio del voto secreto de los miembros del estamento, para un período de tres (3) años. 13. El Asesor de Planeación de la Universidad, con voz pero sin voto. ARTÍCULO 44º. PROCEDIMIENTO PARA ELEGIR DECANOS: Éste se surtirá mediante convocatoria abierta que se deberá realizar por parte del Consejo Superior Universitario (...). ARTÍCULO 25. FUNCIONES DEL RECTOR. Son funciones del Rector las siguientes: (...) 7. Nombrar y remover, con arreglo a las disposiciones legales, al personal de la Universidad que conforme con este Estatuto no esté reservado a otra autoridad.

lxxii Estatuto General. ARTÍCULO 29º. El Consejo Académico es la máxima autoridad académica de la Universidad Popular del Cesar y estará integrado por: a. El Rector, quien lo presidirá. b. El Vicerrector Académico, quien lo presidirá en ausencia del Rector. c. Los Decanos de Facultad. d. Dos (2) Directores de Departamento elegidos por ellos mismos por medio de votación libre, directa y secreta, para un período de dos (2) años, con voz y sin voto. e. Dos (2) representantes de los profesores, elegidos por los profesores de carrera por medio de votación libre, directa y secreta, para un período de dos (2) años. f. Dos (2) representantes de los estudiantes, elegidos por los estudiantes por medio de votación libre, directa y secreta, para un período de dos (2) años. g. Un representante de los egresados, designado por la Junta directiva de acuerdo a sus propios Reglamentos. h. El Vicerrector Administrativo, con voz y sin voto. PARÁGRAFO 1º.- Actuará como secretario del Consejo Académico el Secretario General de la Universidad. ARTICULO 38º. Los vicerrectores son de libre nombramiento y remoción del Rector. ARTICULO

39°. El Secretario General es un funcionario de libre nombramiento del Rector. ARTICULO 45°. El Decano será elegido para un período de tres (3) años mediante sufragio universal por los profesores y los estudiantes de la Facultad. Los profesores catedráticos votarán en la elección para Decanos si tuvieren cuatro (4) períodos académicos en la Universidad Popular del Cesar y los ocasionales tienen el mismo derecho cuando tengan dos (2) períodos académicos.

lxxiii Estatuto General. Artículo 42. El Consejo Académico estará integrado por: a. El Rector quien lo preside. b. El Vicerrector Académico quien lo preside en ausencia del Rector. c. El Vicerrector Administrativo. d. El Vicerrector de Bienestar Universitario. e. Dos (2) elegidos por los Decanos de Facultad de la Universidad. f. Un (1), elegido por los Directores de Departamentos Académicos de la Universidad. g. Un representante de los subdirectores académicos de las seccionales donde exista este cargo, designado por el Rector. h. Un profesor de la Universidad o su suplente elegidos por los profesores de Dedicación Exclusiva, Tiempo Completo y Medio Tiempo mediante votación universal directa y secreta para un período de dos (2) años. i. Un estudiante o su suplente elegidos por los estudiantes regulares mediante votación universal, directa y secreta para un período de dos (2) años. No deberán estar incurso en sanción académica o disciplinaria. j. El Jefe de la Oficina de Planeación con voz pero sin voto. Artículo 47. Los cargos de Vicerrectores serán nombrados y removidos libremente por el Rector de la Universidad y tendrán dedicación exclusiva. (...) Artículo 56. El Secretario General (...) Será nombrado por el Rector con carácter de dedicación exclusiva. Artículo 60. Para garantizar el desarrollo eficiente y eficaz de las actividades académicas se establecerá en la Universidad una organización administrativa que contará, entre otras, con las siguientes dependencias. a. Asesores de la Rectoría: • Oficina de Planeación

lxxiv Estatuto General. ARTÍCULO 32. El Consejo Académico es la máxima autoridad académica de la Universidad y el órgano asesor del Rector en aspectos académicos. Está integrado por: a. El Rector quien lo preside. b. El Vicerrector Académico. c. Un representante de los decanos. d. Dos representantes de los profesores. e. Dos representantes estudiantiles. f. Dos representantes elegidos entre los directores de departamentos, directores de CREAD, coordinador académico de Villa del Rosario y Cúcuta. PARÁGRAFO 2. Los otros vicerrectores y decanos podrán asistir con voz pero sin voto. PARÁGRAFO 4. Actuará como Secretario del Consejo Académico el Secretario General de la Universidad con voz pero sin voto. Director. Las Sedes tendrán un Director de Sede. El Director de Sede es la autoridad responsable de la dirección y la buena marcha académica y administrativa de la Sede, bajo la coordinación y dirección del Rector, quien tendrá libre capacidad para nombrarlo y removerlo. Ejercerá las funciones que se precisen en la estructura académico-administrativa, en los estatutos y normas generales de la Universidad y en los actos de delegación de funciones por parte de otros cuerpos o autoridades universitarias. El nombramiento de los demás funcionarios de la Sede, serán competencia del Rector, conforme a los estatutos y reglamentos de la Universidad. Artículo 37. La Universidad de Pamplona tendrá cuatro (4) Vicerrectores nombrados por el Rector, dependerán de éste, y serán la segunda autoridad ejecutiva de la Universidad, a saber: Académico, de Investigaciones, de Proyección Social y de Bienestar Universitario (...) Artículo 41. La Universidad de Pamplona tendrá un Secretario General designado por el Rector con el fin de asistirlo en sus relaciones con los Consejos Superior Universitario y Académico. ARTÍCULO 50. Para ser Decano se necesitan los mismo requisitos que para ser Vicerrector. PARÁGRAFO. Los profesores que aspiren al cargo de Decano y cumplan requisitos, se inscribirán en la Secretaría General de la Universidad. De entre los inscritos, mínimo tres (3), el Rector nombrará el Decano. Si no se cumpliere lo anterior el Rector nombrará al Decano de uno (1) dentro de la planta profesoral de la Universidad. El Decano es un funcionario de libre nombramiento y remoción.

lxxv Estatuto General. ARTÍCULO 22: DEFINICIÓN Y CONFORMACIÓN. El Consejo Académico es la máxima autoridad académica de la Institución y está integrado por: a. Rector(a), quien lo preside. b. Vicerrectores(as). c. Decanos(as) de Facultad y director(as) del Instituto. d. Representante de profesores/as o su suplente. e. Representante de estudiantes o su suplente. f. Representante de directores(as) de programa o su suplente. g. Representante de graduados(as) o su suplente. PARÁGRAFO SEGUNDO. En ausencia del (de la) Rector(a) presidirá el(la) Vicerrector(a) Académico(a); en ausencia del (de la) Vicerrector(a) Académico(a) el Consejo Académico será presidido por otro(a) Vicerrector(a) o un(a) Decano(a), previa delegación del (de la) Rector(a). PARÁGRAFO TERCERO. Actuará como secretario(a) técnico(a), el(la) Secretario(a) General de la Universidad con derecho a voz, pero sin voto. ARTÍCULO 36: PARÁGRAFO. DEL CARGO DE VICERRECTOR(A). El cargo de Vicerrector(a) es de libre nombramiento y remoción del (de la) Rector(a). ARTÍCULO 43: ELECCIÓN. Los(as) decanos(as) y directores(as) de Instituto serán nombrados por el(la) Rector(a) de la Universidad para un período de tres (3) años, de acuerdo con la terna que propongan profesores(as) de planta y catedráticos (ponderación del 40% profesores de planta y 15% profesores catedráticos de los votos válidos de los docentes), los(as) estudiantes (ponderación del 30% de los votos válidos de los y las estudiantes) y egresados (ponderación del 15% de los votos válidos de egresados) de la Facultad o del Instituto respectivo, mediante consulta.

lxxvi Estatuto General. Art. 52.- El Honorable Consejo Universitario estará integrado por: a. El/la Rector/a; b. El/La Vicerrector/a; c. Los tres decanos de las Facultades que actualmente integran la Universidad; d. Cinco profesores investigadores elegidos por el personal académico de la institución. Los representantes elegidos pueden provenir de cualquier Facultad. e. Un representante de las y los servidores y trabajadores en un porcentaje equivalente al 5% con relación del personal académico con derecho a voz y voto, excepto el Rector/a y Vicerrector/a. f. Representantes por los estudiantes en una proporción del 25% del total del personal académico con derecho a voto, exceptuándose al Rector o Rectora, Vicerrector o Vicerrectora, de esta contabilización. Asistirán a las sesiones del

H. Consejo Universitario con voz: a) El Director o Directora del Sistema de Postgrado de la Universidad Agraria del Ecuador (SIPUAE); b) El Director del Instituto de Investigación; C) Los Presidentes de las Asociaciones de Empleados y de Trabajadores de la UAE; y, d) Directores Departamentales. Art. 40.- El Decano o Decana es la primera Autoridad académica y administrativa de la Facultad. Durará cinco años en sus funciones. Podrá desempeñar el Decanato para un nuevo periodo consecutivamente o no por una sola vez, será por el Rector o Rectora de la Institución. Es una autoridad académica de libre nombramiento y remoción.

lxxvii Estatuto General. Art. 55.- Del Consejo Superior Universitario.- El Consejo Superior Universitario es el Órgano Colegiado Superior de la Universidad de Guayaquil. El Consejo Superior Universitario, siendo la máxima autoridad de la Universidad de Guayaquil está integrado por: a) El Rector, quien lo preside, con voto dirimente; b) El Vicerrector Académico; c) Los cuatros (4) Directores Generales; d) Seis (6) Decanos, los que serán designados por el Rector en representación de las áreas del conocimiento, de manera alternada anualmente entre las Facultades y Centros de Excelencia que conforman estas áreas. e) Once (11) representantes docentes, que serán elegidos por votación universal de su respectivo estamento; f) Cinco (5) representantes estudiantiles que serán elegidos por votación universal de su respectivo estamento, cuyo voto equivaldrá al 1,05; g) Un (1) representante de los servidores y de los trabajadores, quien será elegido por votación universal de su respectivo estamento. Para la elección de los representantes de los docentes, estudiantes, servidores y trabajadores, por ser una elección pluripersonal, se aplicarán los criterios de equidad y paridad de género, alternancia e igualdad de oportunidades. Actuará como secretario del Consejo Superior Universitario el Secretario General de la Universidad de Guayaquil, quien tendrá únicamente voz. Art. 110.- Designaciones.- Las autoridades académicas de los Centros de Excelencias y de Facultades, así como los Gestores Académicos, ejercerán sus funciones a tiempo completo, serán de libre nombramiento y remoción, designados por el Rector, podrán durar hasta cinco (5) años en sus funciones, pudiendo ser designados consecutivamente o no, por una sola vez.

lxxviii Estatuto General. Art. 22.- El Órgano Colegiado Superior de la Universidad Técnica de Babahoyo, conforme a los artículos 47 y 53 de la Ley Orgánica de Educación Superior. Está integrado por los siguientes miembros con voz y voto: 1. El Rector(a), con valor de voto 1 (uno); 2. El Vicerrector(a) Académico, con valor de voto 1 (uno); 3. El Vicerrector(a) de Investigación y Postgrado, con valor de voto 1 (uno); 4. El Vicerrector(a) Administrativo y Financiero, con valor de voto 1 (uno); 5. Los Decanos(as) y Subdecanos(as) de cada Facultad de la Universidad Técnica de Babahoyo. El voto total de estos representantes en el seno del Órgano Colegiado Superior corresponden al 50% del total de los representantes Docentes con derecho a voto; conforme a lo establecido en el artículo 53.1 de la LOES. 6. Los representantes del personal académico titular con su respectivo alterno elegidos mediante votación universal directa y secreta, serán uno por cada Facultad. Serán electos por todos los profesores(as) e investigadores(as) titulares y no titulares de cada Facultad; el voto de cada uno de estos representantes en el seno del Órgano Colegiado Superior tendrá valor 1 (uno), durarán en sus funciones dos años seis meses; 7. Un representante del personal académico titular con su respectivo alterno elegido por votación universal directa y secreta de todos los profesores(as) e investigadores(as) titulares y no titulares de la universidad; el voto ponderado de este representante en el seno del Órgano Colegiado Superior tendrá valor 1 (uno), durarán en sus funciones dos años seis meses; 8. Se integrarán dos estudiantes, con sus respectivos alternos, que corresponden al 25% del total del personal académico con derecho a voto, exceptuándose al Rector(a) y a los Vicerrectores(as); durarán en sus funciones dos años seis meses. 9. Para el tratamiento de asuntos administrativos, se integrarán a este organismo colegiado con voz y voto un representante de los servidores(as) administrativos y trabajadores(as) que corresponde al 5% del personal académico con derecho a voto, conforme al artículo 47, inciso 2, y artículo 62 de la LOES; duraran en sus funciones dos años seis meses; Con voz: 1. El Secretario General de la Universidad, quien actuará también como Secretario del Órgano Colegiado Superior. 2. El Procurador legal, los Directores: financiero, de planificación, talento humano, y otros funcionarios que asistirán al Órgano Colegiado Superior cuando sean requeridos. Art. 65.- El Decano (a) es la primera autoridad académica de la Facultad. Será designado por el Rector (a) para un período de hasta cinco años de entre los profesores (as) de la Facultad que cumplan lo establecido en la LOES y el Reglamento General de la LOES. Art. 67.- El Subdecano(a) le sigue jerárquicamente en autoridad al Decano(a). Será designado por el Rector(a) para un período de hasta cinco años de entre los profesores(as) de la Facultad que cumplan lo establecido en la LOES y el Reglamento General de la LOES.

lxxix Estatuto General. Artículo 12. El Honorable Consejo Universitario es el órgano colegiado de cogobierno académico superior y autoridad máxima de la Universidad de las Fuerzas Armadas "ESPE" y está integrado por: a. El Rector o la Rectora, quien lo presidirá; b. Los cuatro Vicerrectores/as; Vicerrector/a Académico General; Vicerrector/a de Docencia; Vicerrector/a de Investigación, Innovación y Transferencia de Tecnología; y, Vicerrector/a Administrativo. c. Cuatro representantes de docentes; respetando la alternabilidad y equidad de género para cada ejercicio de representación; d. Un representante de estudiantes, respetando la alternabilidad y equidad de género para cada ejercicio de representación; e. Un representante de graduados que no labore en la Universidad de las Fuerzas Armadas "ESPE", respetando la alternabilidad y equidad de género para cada ejercicio de representación. f. Un representante de servidores públicos y trabajadores, que se integrará cuando se traten asuntos administrativos; este representante deberá cumplir con la alternabilidad de género. El Secretario del H. Consejo Universitario actuará con voz y sin voto y será un funcionario de libre remoción. En caso de ausencia del Secretario actuará el Prosecretario o un Secretario Ad-hoc designado por el Presidente. Art. 47. El Rector será designado por el Jefe del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas de la terna de Oficiales que remita cada Fuerza a la que le corresponda ejercer el rectorado, que será en orden de precedencia de las Fuerzas; durará en sus funciones cinco

años. Art. 51. El Vicerrector Académico General será un oficial en servicio activo en el grado de Coronel de Estado Mayor o con Curso Superior Militar del Ejército y será seleccionado por el Jefe del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, de la terna que envié el Ejército.

lxxx Estatuto General. Artículo 64.- Conformación del Consejo Superior Universitario.- El Consejo Superior Universitario se rige por el principio del cogobierno y estará integrado por: a) El/la Rector/a, quien ejercerá las funciones de Presidente, en caso de empate tendrá voto dirimente; b) El/la Vicerrector/a Académico; c) El/la Vicerrector/a de Investigación; d) Un representante de los Decanos de las Escuelas; e) Cinco representantes del personal académico; f) Representantes de los estudiantes en el porcentaje que corresponda, de grado y posgrado; y, g) Representante de los servidores/as y trabajadores/as, en el porcentaje que corresponda y se integrará a este órgano únicamente para el tratamiento de asuntos de carácter administrativo. Cada uno de los miembros tienen derecho a voz y voto. El/la Secretario/a General actuará como Secretario/a del Consejo Superior Universitario con voz y sin voto. Artículo 104.- Elección.- Los/as Vicerrectores/as se elegirán por votación universal, directa, secreta y obligatoria de los profesores e investigadores titulares, de los estudiantes regulares legalmente matriculados a partir del segundo año de su carrera, y de los servidores y trabajadores titulares. No se permitirán delegaciones gremiales. Para la elección de el/la Vicerrector/a Académico y el/la Vicerrector/a de Investigación será necesario que los candidatos cumplan con los requisitos exigidos para ser Rector/a. Artículo 116.- Gobierno de las Escuelas.- Sus autoridades académicas serán los Decanos y Jefes de Departamento quienes tendrán similar jerarquía y reportarán directamente al Vicerrector Académico. Los Decanos ejercerán sus funciones a tiempo completo serán de libre nombramiento y remoción, pudiendo ser designados consecutivamente o no por una sola vez. Al inicio de la gestión de un nuevo Rector, este designará a todas las autoridades académicas, esto son Decanos y Jefes de Departamento quienes ejercerán sus funciones por el período de 5 años. Para su designación será necesario que cumplan con los requisitos contemplados en la Ley Orgánica de Educación Superior.

lxxxii Estatuto General. Artículo 17.- De la conformación. El Consejo Académico Universitario es el órgano colegiado académico superior del IAEN. Estará integrado por: 1. El Rector o Rectora, quien lo presidirá. 2. El Vicerrector o Vicerrectora, quien ejercerá las funciones de Vicepresidente/a. 3. Tres Decanos/as de los Centros designados por el/la Rector/a. 4. El/La Secretario/a Técnico/a del Consejo Nacional de Planificación y Desarrollo o su delegado/a en representación del Presidente/a de la República. 5. Siete Representantes de los/as Profesores/as. 6. Dos Representantes de los/as Estudiantes. 7. Un/a Representante de los/as Trabajadores/as 8. Un/a Representante de los/as Graduados/as. Los Decanos/as de Centros que participen en Consejo Académico serán designados por el Rector/a y durarán en su representación por el periodo de dos años y medio. La designación corresponderá al centro, más no a la persona y no podrá ser designado de forma consecutiva. En el tratamiento de asuntos administrativos se integrará el/la representante de los/as servidores y de los/as trabajadores. Artículo 32.- De la Secretaría General. El/la Secretario/a General ejercerá las funciones de Secretario/a del Consejo Académico Universitario y participará en las sesiones con voz pero sin voto. Artículo 41.- El/la Vicerrector/a es elegido/a por la comunidad universitaria del IAEN, mediante votación universal, directa, secreta y obligatoria. Debe cumplir con los requisitos establecidos en el artículo 51 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

lxxxiii Estatuto General. Artículo 19.- Integración.- El Consejo Superior Universitario está integrado por 14 miembros: a) Rector o Rectora, quien lo presidirá y tendrá voto dirimente. b) Vicerrector o Vicerrectora Académico/a. En caso de ausencia justificada del Rector/a el vicerrector o vicerrectora académico/a presidirá el Consejo Superior Universitario. c) Vicerrector o Vicerrectora de Investigación y Vinculación con la sociedad. d) Tres integrantes del Consejo de Sabios y Sabias; uno por las nacionalidades y pueblos indígenas, uno por el pueblo afroecuatoriano y uno por el pueblo montubio. e) Un Decano o Decana elegido por los Centro del Saber. f) Tres representantes de los y las docentes elegidos o elegidas por votación universal por parte del personal académico. g) Tres representantes de los y las estudiantes elegidos o elegidas por votación universal de todos los y las estudiantes regulares de la Universidad. h) Un representante por las y los servidores y trabajadores. El Secretario o Secretaria General de la Universidad, actuará como Secretario/a del Consejo Superior Universitario, con voz pero sin voto. Artículo 46.- (...) El/la Vicerrector/a Intercultural y Comunitario será elegido por elección universal pudiendo ser reelecto por una sola ocasión. El período de funciones será el mismo del Rector/a, quién durará cinco años en sus funciones. Artículo 70.- Del o la Secretario o Secretaria General.- Es una autoridad de libre nombramiento y remoción, designada por el Rector o Rectora; desempeñará a tiempo completo sus funciones. Deberá ser Abogado/a o Doctor/a en Jurisprudencia. Artículo 75.- Vicerrector/a será elegido por elección universal pudiendo ser reelecto por una sola ocasión. El período de funciones será el mismo del Rector/a, quién durará cinco años en sus funciones. Artículo 79.- Del Director o Directora General Académico Intercultural y Comunitario. - Es una autoridad académica de libre nombramiento, designada por el Rector o Rectora, y sus funciones tendrán el nivel jerárquico de decano o su equivalente. Desempeñará sus funciones con dedicación a tiempo completo. Artículo 85.- Del Decano o Decana de Centro del Saber. - Son autoridades de libre nombramiento y remoción, elegidos por el Consejo Superior Universitario de la terna presentada por el Consejo Académico.

lxxxiiii Estatuto General. ARTÍCULO 2°.- El Consejo Académico estará integrado por: I.- El Rector de la Universidad, quien lo presidirá; II.- El secretario académico, quien desempeñará el cargo de secretario de consejo; III.- El secretario administrativo, quien suplirá al secretario del consejo; IV. Los Directores de Área Académica; V.- Un representante del personal académico por cada una de las siguientes categorías: Titular, Titular Adjunto y Asistente, y VI.- Dos representantes de los alumnos de licenciatura y dos de los alumnos de posgrado. VII.- El Coordinador General del Sistema de Educación a Distancia participará permanentemente en las sesiones del Consejo sólo con

derecho a voz. LEY DE CREACIÓN. Art. 11. El rector será nombrado y removido por el Secretario de Educación Pública. ARTÍCULO 12.- Son facultades y obligaciones del Rector: XII.- Nombrar y remover a los secretarios académico y administrativo, a los jefes de área académica y al jefe de la Unidad de Planeación a que se refiere el artículo 23, previa aprobación del Secretario de Educación Pública.

lxxxiv Estatuto General. ARTÍCULO 7. De la composición del Órgano de Gobierno. El Órgano de Gobierno será el órgano supremo de gobierno del Centro de Enseñanza Técnica Industrial y estará integrado por el Presidente de la misma, por un representante de la Subsecretaría de Educación Media Superior, de la Dirección General de Educación Superior Tecnológica de la Secretaría de Educación Pública, de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, y por cuatro miembros más, todos designados por el Secretario de Educación Pública, inclusive, el Presidente de la Junta. ARTÍCULO 10. De las atribuciones del Secretario y Prosecretario del Órgano de Gobierno. El Secretario y el Prosecretario del Órgano de Gobierno asistirán a las sesiones del mismo, con voz pero sin voto. ARTÍCULO 11. De la designación del Director General. El Director General será designado por el Presidente de la República, o a indicación de éste a través del Secretario de Educación Pública y durará en su cargo tres años, pudiendo ser nombrado por otro período igual. ARTÍCULO 8. De las atribuciones de la Junta Directiva. La Junta Directiva tendrá las siguientes atribuciones indelegables: (...) XIV. Nombrar y remover, a propuesta de su Presidente entre personas ajenas al organismo al Secretario, quien podrá ser miembro o no de la Junta Directiva, así como designar y remover, a propuesta de la Dirección General al Prosecretario de la Junta Directiva, quien podrá ser o no miembro de dicho Órgano o de la Institución. ESTATUTO GENERAL. Artículo 12. De las funciones y atribuciones del Director(a) General. (...) XXX. Proponer a la Junta Directiva el nombramiento o la remoción de los dos primeros niveles de servidores públicos de la entidad.

lxxxv LEY ORGÁNICA. Artículo 94: El Consejo Universitario. El Consejo Universitario es el máximo órgano de gobierno de la Universidad. Está presidido por el Rector o Rectora y está integrado, además, por el Vicerrector o Vicerrectora General, los Decanos o Decanas de Facultad, el Secretario o Secretaria General de la Universidad, quien actuará como Secretario o Secretaria del mismo, el Presidente o Presidenta de la Unión Nacional de Estudiantes de Nicaragua (UNEN) en la Universidad, los Presidentes o Presidentas de la UNEN a nivel de Facultad, dos representantes de la Asociación de Trabajadores Docentes, el Secretario o Secretaria General del Sindicato de Trabajadores administrativos y un representante de los Institutos o Centros de Investigación adscritos. Son invitados permanentes los Vicerrectores o Vicerrectoras, y otros que establezca el reglamento Interno del Consejo Universitario. Artículo 106. Elección del Vicerrector o Vicerrectora General. El Vicerrector o Vicerrectora General es elegido mediante un sistema de sufragio. El período será de cuatro años, pudiendo ser reelecto por otros periodos iguales. Artículo 109. Secretario o Secretaria General de la Universidad. El Secretario o Secretaria General de la Universidad es también Secretario o Secretaria del Consejo Universitario y estará asistido del personal necesario. Es el miembro del Rectorado, nombrado por el Consejo Universitario por un periodo de cuatro años, pudiendo ser reelecto por otros periodos iguales. Artículo 36. Nombramiento de los Directores o Directoras de Gestión Académica: Cada instancia de Gestión Académica tendrá un Director o Directora nombrado por el Rector o Rectora por un periodo de dos años, sujetos a evaluación por la autoridad competente, pudiendo prorrogarse según los resultados obtenidos. Artículo 85. Atribuciones del Consejo Universitario. (...) d) Nombrar, a Propuesta del Rector o Rectora, a los Vicerrectores o Vicerrectoras, Secretario General de la Universidad y a los Directores de Institutos y Centros de Investigación. Artículo 92. El Rector o Rectora. (...) Será electo(a) mediante el sistema de sufragio por un período de cuatro años, pudiendo ser reelecto(a) por otros periodos iguales. Artículo 96. Elección del Vicerrector o Vicerrectora General. El Vicerrector o Vicerrectora General será elegido mediante un sistema de sufragio. El período será de cuatro años, pudiendo ser reelecto por otros iguales. Artículo 117. El Decano o Decana. El Decano o Decana es la máxima autoridad académica y ejecutiva de la respectiva Facultad y representa a ésta en sus relaciones con las otras autoridades y por delegación, ante los particulares. Los Decanos serán electos mediante el sufragio y durarán cuatro años en sus funciones, pudiendo ser reelectos.