

Volumen 4 - Número 1 - Enero / Marzo 2018

**REVISTA**  
**Ciencias de la Documentación**

ISSN 0719-5753

Portada: Felipe Maximiliano Estay Guerrero

**221 B**

**WEB SCIENCES**

**221 B WEB SCIENCES**

**SANTIAGO — CHILE**

**CUERPO DIRECTIVO**

**Directora**

**Carolina Cabezas Cáceres**  
*221 B Web Sciences, Chile*

**Subdirectores**

**Eugenio Bustos Ruz**  
*221 B Web Sciences, Chile*

**Alex Véliz Burgos**  
Universidad de Los Lagos, Chile

**Editor**

**Juan Guillermo Estay Sepúlveda**  
*221 B Web Sciences, Chile*

**Cuerpo Asistente**

**Traductora: Inglés**

**Pauline Corthorn Escudero**  
*221 B Web Sciences, Chile*

**Traductora: Portugués**

**Elaine Cristina Pereira Menegón**  
*221 B Web Sciences, Chile*

**Portada**

**Felipe Maximiliano Estay Guerrero**  
*221 B Web Sciences, Chile*

Asesoría Ciencia Aplicada y Tecnológica:  
**221 B Web Sciences**  
Santiago – Chile

Revista Ciencias de la Documentación  
Representante Legal  
Juan Guillermo Estay Sepúlveda Editorial

**COMITÉ EDITORIAL**

**Dra. Kátia Bethânia Melo de Souza**  
Universidade de Brasília – UNB, Brasil

**Dr. Carlos Blaya Perez**  
Universidade Federal de Santa María, Brasil

**Lic. Oscar Christian Escamilla Porras**  
Universidad Nacional Autónoma de México,  
México

**Ph. D. France Bouthillier**  
McGill University, Canadá

**Dr. Juan Escobedo Romero**  
Universidad Autónoma de San Luis de  
Potosí, México

**Dr. Jorge Espino Sánchez**  
Escuela Nacional de Archiveros, Perú

**Dra. Patricia Hernández Salazar**  
Universidad Nacional Autónoma de México,  
México

**Dra. Trudy Huskamp Peterson**  
Certified Archivist Washington D. C., Estados  
Unidos

**Dr. Luis Fernando Jaén García**  
Universidad de Costa Rica, Costa Rica

**Dra. Elmira Luzia Melo Soares Simeão**  
Universidade de Brasília, Brasil

**Lic. Beatriz Montoya Valenzuela**  
Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú

**Mg. Liliana Patiño**  
Archiveros Red Social, Argentina

**Dr. André Porto Ancona Lopez**  
Universidade de Brasília, Brasil

**Dra. Glauca Vieira Ramos Konrad**  
Universidad Federal de Santa María, Brasil

**Dra. Perla Olivia Rodríguez Reséndiz**  
Universidad Nacional Autónoma de México,  
México

**COMITÉ CIENTÍFICO INTERNACIONAL**

**Dr. Héctor Guillermo Alfaro López**

Universidad Nacional Autónoma de México,  
México

**Dr. Eugenio Bustos Ruz**

Asociación de Archiveros de Chile, Chile

**Ph. D. Juan R. Coca**

Universidad de Valladolid, España

**Dr. Martino Contu**

Universitá Degli Studi di Sassari, Italia

**Dr. José Ramón Cruz Mundet**

Universidad Carlos III, España

**Dr. Carlos Tulio Da Silva Medeiros**

Instituto Federal Sul-rio-grandense, Brasil

**Dr. Andrés Di Masso Tarditti**

Universidad de Barcelona, España

**Dra. Luciana Duranti**

University of British Columbia, Canadá

**Dr. Allen Foster**

University of Aberystwyth, Reino Unido

**Dra. Manuela Garau**

Universidad de Cagliari, Italia

**Dra. Marcia H. T. de Figueredo Lima**

Universidad Federal Fluminense, Brasil

**Dra. Rosana López Carreño**

Universidad de Murcia, España

**Dr. José López Yepes**

Universidad Complutense de Madrid, España

**Dr. Miguel Angel Márdero Arellano**

Instituto Brasileiro de Informação em Ciência  
e Tecnologia, Brasil

**Lic. María Auxiliadora Martín Gallardo**

Fundación Cs. de la Documentación, España

**Dra. María del Carmen Mastropiero**

Archivos Privados Organizados, Argentina

**Dr. Andrea Mutolo**

Universidad Autónoma de la Ciudad de  
México, México

**Mg. Luis Oporto Ordoñez**

Director Biblioteca Nacional y Archivo  
Histórico de la Asamblea Legislativa  
Plurinacional de Bolivia, Bolivia  
Universidad San Andrés, Bolivia

**Dr. Alejandro Parada**

Universidad de Buenos Aires, Argentina

**Dra. Gloria Ponjuán Dante**

Universidad de La Habana, Cuba

**Dra. Luz Marina Quiroga**

University of Hawaii, Estados Unidos

**Dr. Miguel Ángel Rendón Rojas**

Universidad Nacional Autónoma de México,  
México

**Dra. Fernanda Ribeiro**

Universidade do Porto, Portugal

**Dr. Carlos Manuel Rodríguez  
Arrechavaleta**

Universidad Iberoamericana Ciudad de México, México

**Dra. Vivian Romeu**

Universidad Iberoamericana Ciudad de México, México

**Mg. Julio Santillán Aldana**

Universidade de Brasília, Brasil

**Dra. Anna Szlejcher**

Universidad Nacional de Córdoba, Argentina

**Dra. Ludmila Tikhnova**

Russian State Library, Federación Rusa

**Indización**

Revista Ciencias de la Documentación, se encuentra indizada en:



**CATÁLOGO**



**CENTRO DE INFORMACION TECNOLOGICA**

**REFORMA A LA EDUCACIÓN SUPERIOR  
Y SU IMPACTO EN EL SISTEMA DE GOBIERNO UNIVERSITARIO. EL CASO DE CHILE**

**REFORM TO HIGHER EDUCATION  
AND ITS IMPACT ON THE UNIVERSITY GOVERNMENT SYSTEM. THE CASE OF CHILE**

**Dr. Francisco Ganga Contreras**

Universidad de Los Lagos, Chile  
fganga@ulagos.cl

**Drdo. Patricio Viancos**

Universidad de Los Lagos, Chile  
patricio.viancos@ulagos.cl

**Fecha de Recepción:** 28 de enero de 2018 – **Fecha de Aceptación:** 15 de febrero de 2018

**Resumen**

La Educación Superior (ES) constituye cada vez más un elemento esperanzador y fundamental para el progreso y desarrollo de América Latina en su batalla por vencer el subdesarrollo. Podría afirmarse que se ha hecho realidad la proyección de muchos investigadores del área cuando a finales del siglo pasado prospectaban un escenario altamente dinámico, hipercomplejo y profuso de transformaciones, lo que evidentemente traería consigo reformas al sistema. A partir de esta realidad, el trabajo se plantea como propósito central, analizar la reforma a la Educación Superior que se ha llevado a cabo en Chile, poniendo énfasis particularmente en su impacto en el gobierno o gobernanza de las universidades del Estado. Para efectos de análisis, se recurre a artículos escritos sobre la temática -publicados en revistas científicas- y a la revisión de las respectivas normativas (uso de fuentes secundarias de información). Se concluye que efectivamente esta reforma representa una gran oportunidad para el desarrollo de las universidades estatales, a pesar de que quedaron muchos temas relevantes, o flancos, que no fueron debidamente abordados.

**Palabras Claves**

Educación Superior – Universidades – Gobernanza universitaria – Gobierno universitario  
Máximos cuerpos colegiados

**Abstract**

Higher education (ES) is increasingly a hopeful and fundamental element for the progress and development of Latin America in its battle to overcome underdevelopment. It could be said that the projection of many researchers from the area has become reality when, at the end of the last century, they prospected a highly dynamic, hyper-complex and profuse scenario of transformations, which obviously would bring about reforms to the system. From this reality, the work is proposed as a central purpose, to analyze the reform of Higher Education that has been carried out in Chile, with particular emphasis on its impact on the government or governance of State universities. For purposes of analysis, we use written articles on the subject -published in scientific journals- and the revision of the respective regulations (use of secondary sources of information). It is concluded that this reform represents a great opportunity for the development of state universities, despite the fact that there were many relevant issues, or flanks, that were not properly addressed.

**Keywords**

Higher education – Universities – University governance – University government – Maximum collegiate bodies

## I.- Introducción

El miércoles 24 de enero de 2018 pasará a la historia como el día en que la Cámara de Diputados de la República de Chile aprobó una emblemática iniciativa del gobierno de la Presidenta Michelle Bachelet: el proyecto de Reforma a la Educación Superior (presentado originalmente al Congreso Nacional el 5 de julio de 2016). Fue un largo camino de más de cinco meses, luego de que los parlamentarios visaron las modificaciones introducidas por el Senado de la República, lo cual derivó en una intensa discusión.

El acontecimiento ha generado reacciones a favor y en contra y se enfoca claramente en tres elementos fundamentales:

- Desde la perspectiva económica, consagrar la gratuidad, dado que se garantiza la cobertura hasta el 60% (porcentaje que actual), pero se establecen condiciones de carácter económico para que en el futuro se pueda ampliar al 100%.
- Desde el punto de vista institucional, se crea la Superintendencia de Educación Superior, la Subsecretaría de Educación Superior y la Agencia de Calidad.
- Desde la óptica de la calidad, se instituye que la acreditación institucional será de carácter obligatorio para todas las Casas de Estudio.

Adicionalmente, ese mismo día la Cámara Baja despachó el Proyecto de Ley sobre Universidades Estatales, cuya finalidad central es la instauración de un marco normativo que permita a las universidades fortalecer sus estándares tanto desde el punto de vista de su calidad académica como de su gestión institucional.

El artículo N°1 del corpus legal dispone que “las universidades del Estado son instituciones de Educación Superior de carácter estatal, creadas por ley para el cumplimiento de las funciones de docencia, investigación, creación artística, innovación, extensión, vinculación con el medio y el territorio, con la finalidad de contribuir al fortalecimiento de la democracia, al desarrollo sustentable e integral del país y al progreso de la sociedad en las diversas áreas del conocimiento y dominios de la cultura”.

En el artículo N°12 se indica que “el gobierno de las universidades del Estado será ejercido a través de los siguientes órganos superiores: Consejo Superior, Rector y Consejo Universitario. A su vez, la responsabilidad del control y de la fiscalización interna estará a cargo de la Contraloría Universitaria”.

Ahora bien, desde mirada de la gobernanza universitaria el proyecto reconoce, de alguna manera, el papel que debe jugar la sociedad e instala nuevos espacios de participación de la comunidad universitaria en su conjunto; por tanto, tales cambios debieran darse a conocer.

Considerando esta realidad, el trabajo pretende analizar los efectos que traerá consigo la Reforma a la Educación Superior, implantada recientemente, para el sistema de gobierno universitario chileno. La reflexión se centrará en las cuestiones positivas del proyecto, no obstante, se abordarán de igual modo los aspectos que no fueron debidamente considerados. Para ello se recurrió a fuentes secundarias, primordialmente las normativas y publicaciones de revistas científicas relacionados con estos tópicos.

En primera instancia se contextualiza la denominada Reforma a la Educación Superior, acto seguido, se pasa revista a aspectos anteriores a su instauración y se finaliza con una exposición donde se intentan aclarar los cambios más relevantes del proyecto.

## II.- Desarrollo

### 1.- Contexto de la reforma a la Educación Superior

El sistema de educación superior estatal o público de Chile se compone de 18 universidades, las cuales se encuentran distribuidas en el territorio y varían en tamaño y complejidad. En la tabla N° 1, se presentan algunos datos distintivos, tales como: año de fundación y número de estudiantes.

Universidades	Fundación	N° de estudiantes pregrado	N° de estudiantes postgrado	Total de estudiantes
U. de Tarapacá	1982	8.468	80	8.548
U. Arturo Prat	1985	12.542	649	13.191
U. de Antofagasta	1981	7.501	251	7.752
U. de Atacama	1981	6.928	19	6.947
U. de La Serena	1981	7.411	208	7.619
U. de Valparaíso	1981	14.936	460	15.396
U. de Playa Ancha	1985	8.008	326	8.334
U. de Santiago	1981 <sup>1</sup>	21.566	1252	22.818
U. de Chile	1842	31.095	6801	37.896
U. Tecnológica Metropolitana	1993	8.402	61	8.463
U. Metropolitana de Ciencias de la Educación	1985	4.701	223	4.924
U. de O'Higgins	2015	435	-	435
U. de Talca	1981	9.946	1000	10.946
U. del Bío – Bío	1989	12.265	412	12.677
U. de La Frontera	1981	9.682	825	10.507
U. de Los Lagos	1993	9.472	88	9.560
U. de Aysén	2015	93	-	93
U. de Magallanes	1981	4.480	30	4.510

Tabla 1

Características de las universidades estatales de Chile

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos de matrícula de pre y postgrado. Sistema de Información de Educación Superior, Ministerio de Educación 2017 y decretos y leyes de creación de universidades, ordenadas por ubicación geográfica de norte a sur

<sup>1</sup> Fundada como «Universidad de Santiago de Chile» en 1981, se considera continuadora de las extintas Universidad Técnica del Estado (1952-1981) y Escuela de Artes y Oficios (1849-1952).

Sus 191.079 estudiantes representan el 15,59% de la matrícula total de pre y postgrado de la Educación Superior estatal chilena. Cada gobierno universitario se rige por sus respectivos estatutos conforme a la Ley 19.305 que modifica esos cuerpos legales y que permite la elección democrática de los rectores; quienes son elegidos por sus pares dentro de las tres más altas jerarquías académicas de la universidad<sup>2</sup>.

La Universidad de Aysén y la de O'Higgins fueron fundadas el 7 de agosto de 2015<sup>3</sup> en las dos únicas subdivisiones políticas del país que no contaban con sedes principales de instituciones de Educación Superior (IES).

El 18 de junio de 2015 se publica en el Diario Oficial de la República de Chile la Ley 20843<sup>4</sup>, hecho que constituye el primer paso para cambiar la manera cómo se organizan los gobiernos de las IES. La Ley elimina la prohibición de la participación de estudiantes y funcionarios en los órganos encargados de la gestión de la institución y en la elección de las autoridades unipersonales o colegiadas de la organización, efectiva desde 1981. De la prohibición no solo eran objeto las universidades, sino también los Centros de Formación Técnica (CFT) y los Institutos Profesionales (IP); independiente si pertenecían a la educación pública o privada y constituía un requisito excluyente para la aprobación del funcionamiento de las instituciones de las IES.

La siguiente legislación que cambió la forma de ver a las IES, está incluida en el boletín N° 11.329-04<sup>5</sup>, que contempla el proyecto de ley sobre universidades del Estado; la cual establece los siguientes aspectos<sup>6</sup>:

- Misiones y principios que deben regir para estas instituciones universitarias,
- Rol del Estado para con sus universidades,
- Disposiciones sobre su autonomía,
- Obligaciones respecto a su calidad y acreditación,
- Sanciones en caso de no cumplir con la calidad esperada,
- Simplificaciones de normativa de gestión administrativa y financiera que rige actualmente para las instituciones públicas y las universidades,
- Principios sobre la carrera académica y funcionaria y excepciones de cumplimiento de normas comunes de empleados públicos,
- Sistema de coordinación de las universidades estatales,
- Fuentes de financiamiento,
- Plan de fortalecimiento para las universidades estatales y
- Normas comunes sobre el gobierno universitario.

Junto a las desregulaciones de los actos administrativos, se incluye que el contralor general de la universidad es nombrado por el Consejo Superior, a partir de una terna

<sup>2</sup> Diario Oficial de la República de Chile Ley 19.305 (1994) modifica los estatutos de las universidades que indica en la materia de elección de Rector y establece normas para la adecuación de estos.

<sup>3</sup> Diario Oficial de la República de Chile Ley 20842 crea las universidades estatales de la Región de O'Higgins y de la Región de Aysén.

<sup>4</sup> Diario Oficial de la República de Chile Ley 20843 (2015) elimina la prohibición de participación de estudiantes y funcionarios en el gobierno de las instituciones de educación superior.

<sup>5</sup> Congreso Nacional de Chile boletín N° 11.329-04 proyecto de ley sobre universidades del Estado.

<sup>6</sup> Congreso Nacional de Chile boletín N° 11.329-04 proyecto de ley...

perfilada mediante el Sistema de Alta Dirección Pública, con el propósito de garantizar la idoneidad de los candidatos y la imparcialidad del proceso de selección.

## 2.- Reforma a la Educación Superior y su impacto en el gobierno universitario

La reforma, por lo que toca al gobierno de las universidades públicas, modifica principalmente dos estructuras:

- La figura del máximo directivo de la universidad (el Rector) y por otro,
- Los máximos cuerpos colegiados (MCC) de la institución.

Los MCC de las universidades públicas son aquellos donde el “propietario” ejerce el poder sobre la institución, que en este caso sería el Estado y en su representación el Presidente(a) de la República<sup>7</sup>.

Además, el MCC debe poseer las atribuciones propias del máximo órgano en la toma de decisiones, esencialmente todas aquellas inherentes al manejo de largo plazo de la institución y principalmente las de alta irreversibilidad

En el contexto de la Ley de universidades del Estado se establece que al máximo cuerpo directivo se le denomina Consejo Superior (pese a que cada universidad lo puede nombrar como más le acomode o estime apropiado).

### 2.1.- Situación antes de la reforma

Los integrantes con derecho a voto forman parte de dos categorías: miembros internos y externos.

- Los internos son parte de grupos de interés con cargos directivos; también se encuentran los académicos, los estudiantes, los funcionarios que no ejercen labores académicas o cualquier persona que mantenga una relación contractual con la institución.
- Los externos pertenecen a grupos de interés que no poseen vínculos de carácter contractual con la universidad y, por ende, no podrían encontrarse realizando funciones en la institución o estudiando en ella. En esta categoría están los representantes de los “dueños” (Estado), los integrantes de la comunidad o los egresados escogidos para cumplir labores en el MCC<sup>8</sup>.

En la mayoría de los casos, los integrantes corresponden a individuos externos a la organización; sin embargo, las instituciones nuevas (O'Higgins y Aysén), las constituidas

<sup>7</sup> F. Ganga-Contreras, Análisis preliminar del gobierno universitario chileno. Revista Venezolana de Gerencia 10 (030) (2005): 213-24; F. Ganga-Contreras; J. Abello-Romero; E. Salinas-Mayne y A. Acuña Vercelli, Apreciación de rectores y miembros de los máximos cuerpos colegiados de las universidades chilenas, respecto del mercado de los directivos de la educación superior. Gaceta Laboral, 20 (1) (2014) 46-69 y F. Ganga-Contreras y J. Burotto, Dimensión de los máximos cuerpos colegiados de las universidades de Chile: una mirada de agente y principal. Revista de la Educación Superior, XLI (2) (162) (2012), 47-66.

<sup>8</sup> E. J. Oliva, La gestión de la universidad como elemento básico del sistema universitario: una reflexión desde la perspectiva de los stakeholders. Rev. Innovar. Edición Especial en Educación, (2009), 25-41.

el año 1993 en el contexto democrático (UTEM y Los Lagos) y la Universidad de Chile (que reformó su estatuto), son las únicas que poseen mayor cantidad de miembros internos, respecto de los externos.

Como se describe en la tabla N° 2, las denominaciones del MCC son: Junta Directiva (72%), Consejo Universitario (5,5%) o Consejo Superior (16,7%). La cantidad de miembros fluctúa entre seis y doce, exceptuando a la Universidad de Chile que cuenta con dieciocho. Esta potente diferencia se da en otros aspectos, a causa de que es la única institución que realizó un cambio estatutario recientemente el 2006.

Universidades	Nombre MCC	N° Integrantes MCC internos	N° Integrantes MCC Externos	Tamaño total
U. de Tarapacá	Junta Directiva	3	6	9
U. Arturo Prat	Junta Directiva	3	6	9
U. de Antofagasta	Junta Directiva	3	6	9
U. de Atacama	Junta Directiva	3	6	9
U. de La Serena	Junta Directiva	4	8	12
U. de Valparaíso	Junta Directiva	2	4	6
U. de Playa Ancha	Junta Directiva	4	6	10
U. de Santiago	Junta Directiva	2	4	6
U. de Chile	Consejo Universitario	16	2	18
U. Tecnológica Metropolitana	Consejo Superior	6	3	9
U. Metropolitana de Ciencias de la Educación	Junta Directiva	3	6	9
U. de O'Higgins	Consejo Superior	5	4	9
U. de Talca	Junta Directiva	3	6	9
U. del Bio – Bio	Junta Directiva	3	6	9
U. de La Frontera	Junta Directiva	3	6	9
U. de Los Lagos	Consejo Superior	6	3	9
U. de Aysén	Consejo Superior	5	4	9
U. de Magallanes	Junta Directiva	3	6	9

Tabla 2

Universidades Estatales según tipo de integrante del MCC

Fuente: Elaboración propia a partir de los estatutos de las universidades

Por su parte la Tabla N° 3, proporciona información acerca de los miembros internos y externos que integran los MCC. En el caso del Rector, si bien todos interactúan en algún grado con el MCC (principalmente con derecho a voz), solo en seis situaciones son miembros plenos del MCC (por tanto, con derecho a voz y a voto).

En las universidades de Antofagasta, Talca, La Frontera, Tarapacá, La Serena, Magallanes, Arturo Prat, Metropolitana de Ciencias de la Educación, Atacama y de Santiago los estatutos señalan que si bien el Rector es parte del MCC no tiene derecho a

voto y solo a voz en las reuniones. En cambio, los de las universidades de Valparaíso y del Bio- Bio, no indican que el Máximo Directivo sea parte ni con voz ni con voto, pero dada las atribuciones de los rectores, los mismos interactúan con el MCC a pesar de no ser parte de él.

Los académicos están presente en todas las universidades, excepto en la Universidad de Chile donde son reemplazados por los decanos, su representación nunca es menor a un tercio del total del MCC. En la Universidad de Aysén, dos cupos podrían ser reemplazados por otros integrantes internos si el Senado Universitario lo decreta en su reglamento.

MCC / Universidades	Rector	Pro rector	Decanos	Representantes del Estado	Ex Alumnos	Otros Externos de la institución	Académicos
U. de Tarapacá	-	-	-	3	3	-	3
U. Arturo Prat	-	-	-	3	-	3	3
U. de Antofagasta	-	-	-	3	3	-	3
U. de Atacama	-	-	-	3	-	3	3
U. de La Serena	-	-	-	4	-	4	4
U. de Valparaíso	-	-	-	2	-	2	2
U. de Playa Ancha	1	-	-	3	-	3	3
U. de Santiago	-	-	-	2	-	2	2
U. de Chile	1	1	14	2	-	-	-
U. Tecnológica Metropolitana	1	-	-	3	-	-	5
U. Metropolitana de Ciencias de la Educación	-	-	-	3	-	3	3
U. de O'Higgins	1	-	-	4	-	-	4
U. de Talca	-	-	-	3	-	3	3
U. del Bio – Bio	-	-	-	3	3	-	3
U. de La Frontera	-	-	-	3	-	3	3
U. de Los Lagos	1	-	-	3	-	-	5
U. de Aysén	1	-	-	4	-	-	4
U. de Magallanes	-	-	-	3	3	-	3

Tabla 3

Universidades según tipo de integrante de MCC

Fuente: Elaboración propia a partir de los estatutos de las universidades

Los ex alumnos son considerados en las universidades de Tarapacá, Antofagasta, Magallanes y del Bio-Bio, donde representan un tercio de la Junta Directiva (MCC).

Todos los miembros externos tienen como condición incompatible con su rol, algún contrato o dependencia con la institución. Éstos no reciben ninguna clase de remuneración por el desempeño de sus funciones en el MCC.

Los externos no determinados, pueden ser cualquiera que acuerden, en este caso, los restantes miembros o los de los segundos cuerpos colegiados de las instituciones, dependiendo de la universidad de que se trate. Como requisito se menciona el ser miembros destacados en algún área a nivel regional o nacional y no se exige un título

universitario. Ello brinda gran libertad en el instante de escoger a las personalidades que se estimen convenientes.

Es llamativa la proporción de académicos en las universidades de Los Lagos y la Tecnológica Metropolitana (cinco de los nueve integrantes del MCC), y donde el Rector (que también es académico) es parte del MCC y además lo preside. Al ser el máximo directivo elegido por los académicos, pues en dichas instituciones no existan otros representantes exceptuando los designados por el Presidente(a) de la República, se da una situación en la cual los académicos probablemente ejercen una excesiva cuota de poder en el MCC y, por consiguiente, en el gobierno de la institución, puesto que no existen otros integrantes externos ni internos que discutan, den a conocer sus puntos de vista y/o revoquen sus decisiones, si llegan a un acuerdo entre ellos. Lo mismo se replica en las nuevas instituciones de Aysén y O'Higgins, pero con menor cantidad de académicos.

Tomando en cuenta los supuestos inspirados a partir de la teoría de agencia, parece lógico que a los rectores se les reduzca finalmente el acceso a ambos roles (directivo superior e integrante protagónico del MCC), visto que aumenta el poder y la capacidad supervisora y de control del MCC<sup>9</sup> (tan debilitados, especialmente, donde existe conflicto de doble rol)<sup>10</sup>.

## 2.2.- Cambios con la reforma

### a) Universidades fuera de la reforma

En vista de que, los artículos transitorios estipulan que los cambios de en la nueva legislación solo aplican a las universidades cuyos estatutos daten de antes del 11 de marzo de 1990, cinco Casas de Estudio no se verán afectadas (U. de Chile, U. Tecnológica Metropolitana, U. de O'Higgins, U. de Los Lagos y U. de Aysén). Detalles en las tablas N° 4 y N° 5.

### b) Alternancia en el poder

Una de las modificaciones llamativas, establecidos en la ley de universidades del Estado, tiene que ver con el límite existente a las reelecciones consecutivas de la figura del rector (hecho que era resistido por muchos directivos superiores de universidades, algunos de los cuales se han eternizados en el cargo, apoyados por parlamentarios que tampoco creen en la alternancia en el poder).

Se coloca, por lo tanto, fin a la no alternabilidad en el poder, cuestión de extrema relevancia dado que la reelección indefinida puede generar al interior de las universidades una serie de situaciones que terminan perjudicando la gestión de estas entidades, o en el

<sup>9</sup> F. A. Ganga Contreras; M. E. Ramos Hidalgo; A. G. Leal Millán y P. E. Valdivieso Fernández, Teoría de agencia (TA): supuestos teóricos aplicables a la gestión universitaria. *Innovar: Revista de ciencias administrativas y sociales*, (2015) 11-26 y F. Ganga Contreras; J. Quiroz Castillo y S. Maluk Uriguen, ¿Qué hay de nuevo en la teoría de agencia (TA)? Algunos trabajos teóricos y empíricos aplicados a las organizaciones. *Prisma Social*, (15), (2015) 685-707.

<sup>10</sup> F. A. Ganga Contreras y P. Viancos, Tipología de universidades: una propuesta a partir del rol del máximo directivo. *Dilemas Contemporáneos*, Año V, No 8 (2018) 211-18 y F. A. Ganga Contreras y G. Gajardo, Valoración del comportamiento ético de los rectores de las universidades de Iberoamérica. *Argumentos de razón técnica*, 19 (2016), 85-103.

mejor de los casos, afecta el clima organizacional, dado que genera situaciones tales como:

- “Ventajismo” o “prelación electoral” a favor del máximo directivo que va a la reelección (es muy difícil que otro candidato pueda ganarle a quien detenta el poder, especialmente si este tiene muchas habilidades políticas),
- Es terreno fértil para que se produzca el denominado “tigmotropismo jerárquico”<sup>11</sup>,
- Se tiende a personalizar el cargo (en muchos casos los rectores, sin pensarlo, se transforman en especies de “príncipes” que colocan sus intereses personales por sobre los objetivos institucionales<sup>12</sup>,
- Se confunde la lealtad con la obsecuencia y,
- Se generan especies de “cinturones de poder” compuestos habitualmente por individuos poco competentes que se guarecen, resguardando a su “líder” y trabajando para que este se mantenga por mucho tiempo en el cargo.

Anteriormente, solo la Universidad de Chile, la de Aysén y la de O'Higgins establecían en sus estatutos un límite de una reelección consecutiva, consecuencia de lo anterior, era común que muchos rectores se mantuvieran por varios periodos en su cargo.

### c) Dimensión de los MCC

La cantidad de integrantes que debe tener un MCC, es de extrema relevancia, dado que la capacidad supervisora y de generación de ideas, canalizadas hacia el logro de objetivos y visiones comunes, depende (además de la mayor o menor diversidad de sus integrantes) del número de personas que constituyen estos órganos colegiados superiores de las universidades<sup>13</sup>.

Se puede afirmar que, a pesar de los cambios de la nueva legislación, las instituciones en su mayoría mantendrán los tamaños de sus MCC: trece de las dieciocho universidades contaban con nueve. Con el establecimiento de la reforma la cifra se incrementa a diecisiete y solo la Universidad de Chile tendrá un número diferente (18 integrantes). Mayores detalles ver en la tabla N°4.

Universidades	Nombre MCC	Tamaño total
U. de Tarapacá	Consejo Superior	9
U. Arturo Prat	Consejo Superior	9
U. de Antofagasta	Consejo Superior	9
U. de Atacama	Consejo Superior	9
U. de La Serena	Consejo Superior	9
U. de Valparaíso	Consejo Superior	9

<sup>11</sup> F. Ganga Contreras, El flipper burocrático en las universidades. *Interciencia*, 42 (1) (2017), 58-62.

<sup>12</sup> F. Ganga Contreras y J. Vera Garnica, El gobierno corporativo: consideraciones y cimientos teóricos. *Cuadernos de Administración*, 21 (35) (2008), 93-126.

<sup>13</sup> F. Ganga Contreras y J. Burotto, Dimensión de los máximos cuerpos colegiados de las universidades de Chile: una mirada de agente y principal. *Revista de la Educación Superior*, XLI (2) (162) (2012) 47-66.

U. de Playa Ancha	Consejo Superior	9
U. de Santiago	Consejo Superior	9
<b>U. de Chile</b>	<b>Consejo Universitario</b>	<b>18</b>
<b>U. Técnica Metropolitana</b>	<b>Consejo Superior</b>	<b>9</b>
U. Metropolitana de Ciencias de la Educación	Consejo Superior	9
<b>U. de O'Higgins</b>	<b>Consejo Superior</b>	<b>9</b>
U. de Talca	Consejo Superior	9
U. del Bio – Bio	Consejo Superior	9
U. de La Frontera	Consejo Superior	9
<b>U. de Los Lagos</b>	<b>Consejo Superior</b>	<b>9</b>
<b>U. de Aysén</b>	<b>Consejo Superior</b>	<b>9</b>
U. de Magallanes	Consejo Superior	9

Tabla 4

Total de integrante del MCC con la nueva legislación

Fuente: Elaboración propia a partir de los estatutos de las universidades y el proyecto de ley aprobado sobre universidades del Estado, correspondiente al boletín N° 11.329-04

#### d) Composición de los MCC

La manera cómo están constituidos los MCC, es otra de las cuestiones relevantes que incide directamente en el funcionamiento y efectividad de los gobiernos organizacionales, por lo que se valora que el tema al menos sea fútilmente tratado.

En este orden de cosas, se puede observar, que ahora en todas las instituciones hay más miembros internos que externos (55% son miembros internos). Un caso extremo es el de la Universidad de Chile, donde sólo el 11% son externos).

Los representantes del Presidente(a) de la República se estandarizan en las universidades, en un porcentaje que llega al tercio del total de los miembros.

En la tabla N°5 pueden apreciarse el número de integrantes por universidades.

Universidades	Nombre MCC	N° Integrantes MCC internos	N° Integrantes MCC Externos	Total de integrantes
U. de Tarapacá	Consejo Superior	5	4	9
U. Arturo Prat	Consejo Superior	5	4	9
U. de Antofagasta	Consejo Superior	5	4	9
U. de Atacama	Consejo Superior	5	4	9
U. de La Serena	Consejo Superior	5	4	9
U. de Valparaíso	Consejo Superior	5	4	9
U. de Playa Ancha	Consejo Superior	5	4	9
U. de Santiago	Consejo Superior	5	4	9

<b>U. de Chile</b>	<b>Consejo Universitario</b>	<b>16</b>	<b>2</b>	<b>18</b>
<b>U. Técnica Metropolitana</b>	<b>Consejo Superior</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>9</b>
U. Metropolitana de Ciencias de la Educación	Consejo Superior	5	4	9
<b>U. de O'Higgins</b>	<b>Consejo Superior</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>9</b>
U. de Talca	Consejo Superior	5	4	9
U. del Bio – Bio	Consejo Superior	5	4	9
U. de La Frontera	Consejo Superior	5	4	9
<b>U. de Los Lagos</b>	<b>Consejo Superior</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>9</b>
<b>U. de Aysén</b>	<b>Consejo Superior</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>9</b>
U. de Magallanes	Consejo Superior	5	4	9

Tabla 5

Universidades Estatales según tipo de integrante del Máximo Cuerpo Colegiado con la nueva legislación

Fuente: Elaboración propia a partir de los estatutos de las universidades y el proyecto de ley aprobado sobre universidades del Estado, correspondiente al boletín N° 11.329-04

#### e) Tipos de miembros del MCC

Si bien siempre existió en la normativa que se les otorgaba a los egresados de las Casas de Estudio la posibilidad de ocupar un cupo como miembros externos del MCC; la legislación lo contempla como obligatorio y con la novedad de que sea nombrado por el segundo cuerpo colegiado (el consejo académico o la denominación que tenga en la respectiva entidad educativa) a partir de una terna propuesta por el Gobierno Regional correspondiente a cada universidad.

A pesar de que no define cual será el procedimiento que utilizará el gobierno regional, y si será en conjunto con los consejeros regionales; si se establece claramente que debe ser un egresado de la casa de estudios con una amplia trayectoria y un vínculo con la región en que la universidad tiene su domicilio. El nombre del cargo y la cantidad correspondiente se puede visualizar en la tabla N° 6.

MCC / Universidades	Rector	Pro rector	Decanos	Representantes del Estado	Ex Alumnos	Estudiantes	Académicos	Funcionarios no académicos
U. de Tarapacá	1	-	0	3	1	1	2	1
U. Arturo Prat	1	-	0	3	1	1	2	1
U. de Antofagasta	1	-	0	3	1	1	2	1
U. de Atacama	1	-	0	3	1	1	2	1
U. de La Serena	1	-	0	3	1	1	2	1
U. de Valparaíso	1	-	0	3	1	1	2	1

U. de Playa Ancha	1	-	0	3	1	1	2	1
U. de Santiago	1	-	0	3	1	1	2	1
<b>U. de Chile</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>14</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>U. Técnica Metropolitana</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>3</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>5</b>	<b>-</b>
U. Metropolitana de Ciencias de la Educación	1	-	0	3	1	1	2	1
<b>U. de O'Higgins</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>4</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>4</b>	<b>-</b>
U. de Talca	1	-	0	3	1	1	2	1
U. del Bio – Bio	1	-	0	3	1	1	2	1
U. de La Frontera	1	-	0	3	1	1	2	1
<b>U. de Los Lagos</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>3</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>5</b>	<b>-</b>
<b>U. de Aysén</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>4</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>4</b>	<b>-</b>
U. de Magallanes	1	-	0	3	1	1	2	1

Tabla 6

Universidades según tipo de integrante de MCC con nueva legislación

Fuente: Elaboración propia a partir de los estatutos de las universidades y el proyecto de ley sobre universidades del Estado, correspondiente al boletín N° 11.329-04

Otra de las grandes novedades esboza la derogación de la prohibición de la participación de estudiantes y funcionarios en las instancias de decisión y gobierno, tal como lo establece la Ley 20843<sup>14</sup>, que condiciona la incorporación de un voto de cada uno de estos grupos de interés internos (estudiantes y funcionarios) en el MCC. Los mismos serán nombrados por el consejo académico o su equivalente, a partir de los requisitos que la universidad determine autónomamente, cuando deba modificar sus estatutos para cumplir con la legislación.

Es útil reconocer que los académicos pierden en cuanto a la proporción relativa a la cantidad de votos. Si se comparan las tablas N° 3 y N° 6, se pueden ver las diferencias: los académicos gozaban de un tercio del total de los miembros, cuyo caso más común incluía 3 integrantes de 9 en total y ahora pasan a ser sólo 2 de 9.

#### f) Retribución por participación en reuniones

Uno de los cambios incorporados concierne al pago remunerado equivalente a ocho unidades tributarias mensuales (una UTM equivale a 78,9 dólares en el mes de febrero de 2018) por cada reunión en la que participen los miembros externos, cifra que se ajusta a un máximo de 32 UTM por mes; independiente de veces que se reúna el Máximo Cuerpo Colegiado. Este tipo de retribución económica anteriormente no estaba contemplada.

<sup>14</sup> Diario Oficial de la república de Chile Ley 20843 (2015) elimina la prohibición de participación de estudiantes y funcionarios en el gobierno de las instituciones de educación superior.

**g) Presidencia del MCC**

Referente al tema de quien debe presidir el MCC se dispone que el cargo sólo podrá ser ocupado por miembros externos del máximo órgano colegiado de gobierno, escogido por los propios miembros del consejo. De esta forma, se combate uno de los grandes inconvenientes de la normativa anterior, la cual no se hacía cargo de la dualidad de poder.

**h) Figura del Rector**

Otro de los cambios relevantes, en este caso para la figura del rector, tiene que ver con el establecimiento del derecho a voz y voto en todas las instituciones universitarias (esta disposición no era análoga en todas las casas de estudios estatales).

Adicionalmente, se agregan nuevas causales de destitución del máximo directivo, a modo de ejemplo se pueden citar: los resultados de la acreditación institucional y el no resguardar los principios y misiones establecidos para las universidades estatales. Esta decisión administrativa, le corresponde al MCC, la que en todo caso requiere de dos tercios de sus miembros, para su aprobación, teniendo la última palabra el Presidente(a) de la República.

Para mayor claridad, en la figura N° 1, se presenta un esquema que sintetiza los principales avances y los aspectos en los cuales se observa un estancamiento.

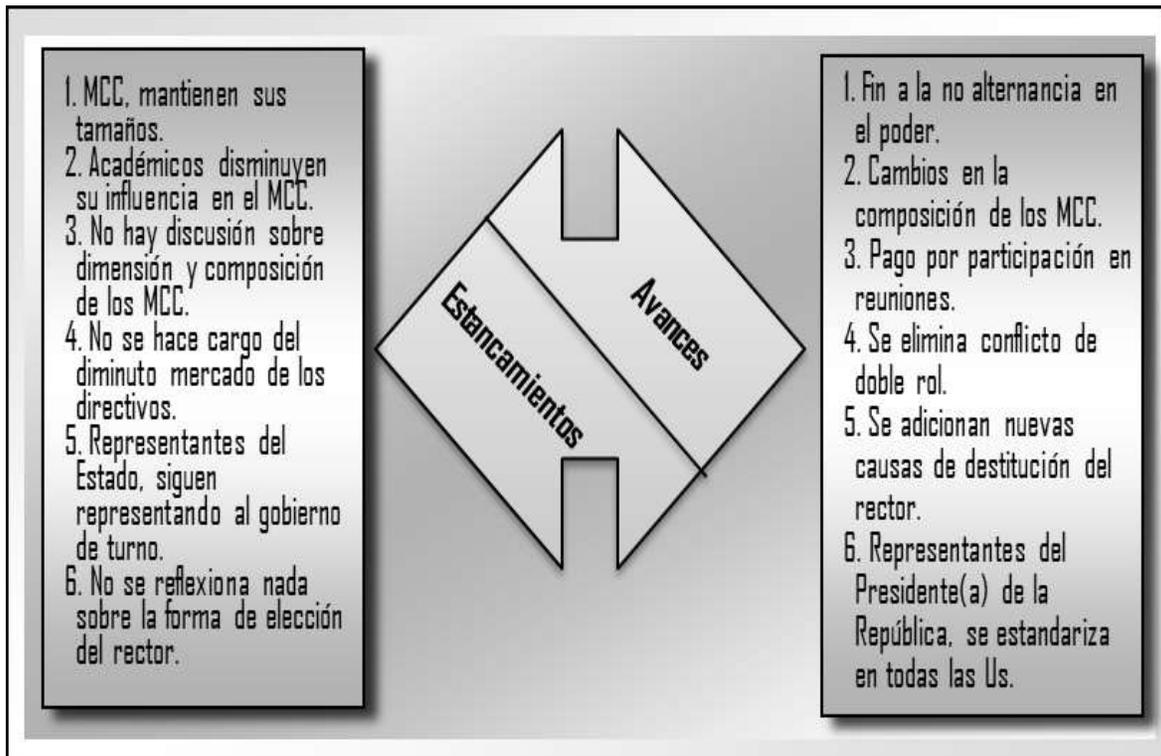


Figura 1  
Principales aspectos abordados y no considerados en la reforma  
Fuente: Elaboración propia

### III.- Conclusiones

Uno de los elementos más críticos de esta nueva legislación que regula, entre otros aspectos el gobierno de las universidades estatales, tiene que ver el artículo transitorio número uno en su inciso segundo, que menciona que aquellas universidades cuyos estatutos entraron en vigencia luego de marzo de 1990 no se ven afectadas en sus estructuras de gobierno pudiendo mantener lo que tienen vigentes actualmente. Este hecho crea inconvenientes, específicamente al denominado “conflicto de doble rol”, dado que las únicas universidades que poseían esta situación, son aquellas donde el rector presidía el máximo cuerpo colegiado (U. de Chile, U. Tecnológica Metropolitana, U. de O’Higgins, U. de Los Lagos y U. de Aysén).

Existe amplia literatura sobre los inconvenientes existentes en organizaciones, donde el máximo directivo -en este caso el rector- sea la misma figura que fiscalice, monitoree y/o supervise el accionar del MCC.

El problema mencionado anteriormente implica que varios aspectos contemplados en el título II de la ley de educación superior estatal no serán incorporados en casi el 30% de las universidades estatales del país, dejando afuera -más allá de los aspectos de gobierno- cambios importantes para las instituciones universitarias.

También se advierte una reducción del poder de los académicos. En la mayoría de las universidades se pasa de tres a sólo dos miembros del que quizás es, el más relevante de todos los grupos de interés.

Adicionalmente se observa cómo el porcentaje de miembros designados por el “dueño de la institución” (representantes del Presidente(a) de la República) antes de la nueva ley no superaba el 33,3%, a excepción de las nuevas universidades donde la representación asciende al 44%; precisamente ese será el escenario con la legislación nueva.

La discusión actual debiese apuntar a constatar cuál debería ser el número apropiado de los miembros designados por el dueño y cómo incidiría ello en el gobierno de las instituciones.<sup>15</sup>

Haber generado un espacio de reflexión en torno a la “dimensión” y “composición” del MCC; habría sido substancial ya que hubiese propiciado analizar qué otros grupos de interés externos se debiesen haber considerado en aras de conseguir que la universidad se compenetrase realmente con su entorno regional inmediato.

Por otra parte, este proyecto no se hace cargo de la forma de elección del máximo directivo de las universidades, que sigue siendo igual a lo que se indica en la ley 19305. Entre otras cosas, no se dice nada respecto del estrecho mercado de directivos, ya que no prohíbe a las instituciones generar requisitos adicionales para ser candidato a rector, *verbi gratia*: ser académico de la propia universidad, tener un mínimo de años en la entidad, etc. Respecto de lo indicado previamente, la ley 19305 establece que el candidato debe tener la experiencia de 3 años en cargos académicos en instituciones reconocidas por el Estado; lo anterior, limita que existan candidatos que trabajan en otras

---

<sup>15</sup> C. S. Lokuwaduge, The impact of governance on the performance of the higher education sector in Australia. Educational Management Administration and Leadership, (2015) 811-827.

universidades tanto en Chile como el extranjero, que cuenten con altos estándares de excelencia y experiencia en dirección organizacional, como para liderar eficientemente una universidad.

A su vez, esta norma, ni la actual legislación de educación superior, pone requisitos comunes a nivel internacional, como por ejemplo: el grado de doctor para ser candidato a ocupar el cargo directivo más alto de la institución.

Pese a no tener sentido (en cuanto a la capacidad de negarse), el Presidente(a) de la República sigue siendo quien nombra al Rector según las normas de la ley 19305; mediante decreto supremo, al respecto, cabe preguntarse ¿cuál es el motivo de seguir manteniendo este acto de formalidad para la máxima autoridad del país? ¿Qué beneficios reporta a la universidad tal acto administrativo?

Tampoco tiene mucho sentido que la remoción del Rector, aprobada por el Consejo Superior, quede supeditada a la determinación del Presidente(a) de la República.

Los representantes del Presidente(a) de la República, en realidad deberían ser representantes del Estado de Chile y, por lo tanto, su elección debería realizarse usando otro procedimiento, por ejemplo, el sistema de alta dirección pública, de modo que se asegure que éstos efectivamente representan al Estado y no al gobierno de turno (existen algunos estudios que demuestran que directivos seleccionados siguiendo procedimientos y sistemas formales de mérito, además de tener un alto grado de legitimidad, tienen desempeños reconocidamente eficientes).

No obstante, existen elementos muy importantes y positivos que se deberían resaltar:

- Fin a la no alternancia en el caso del cargo de Rector.
- Cambios en la composición de los MCC.
- Retribución económica a ciertos miembros del MCC, por la participación en reuniones.
- Eliminación del conflicto de doble rol.
- Nuevas causales de remoción del Rector.
- Representantes del Presidente(a) de la República, se estandarizan en todas las universidades.

Se espera que el artículo logre fomentar la discusión y sirva de base a la hora de abordar otras reformas que se hayan realizado o se pretendan llevar a cabo en los países de América Latina y El Caribe.

## Referencias bibliográficas

Congreso Nacional de Chile. (6 de Junio de 2017). Cámara de diputados de Chile. Obtenido de Cámara de diputados de Chile: [https://www.camara.cl/pley/pley\\_detalle.aspx?prmID=11771&prmBoletin=11255-04](https://www.camara.cl/pley/pley_detalle.aspx?prmID=11771&prmBoletin=11255-04)

Congreso Nacional de Chile boletín N° 11.329-04 proyecto de ley sobre universidades del Estado

Consejo Superior Universidad Técnica Metropolitana. (2 de Diciembre de 1994). Reglamento de Funcionamiento del Consejo Superior. Resolución N° 4169. Santiago, Chile.

Consejo Superior Universidad Técnica Metropolitana. (14 de Abril de 2010). Reglamento para la elección de cinco consejeros académicos ante el Consejo Superior. RESOLUCION N°1724. Santiago, Chile.

Consejo Universitario Universidad de Chile. (9 de Marzo de 2010). REGLAMENTO GENERAL DE ELECCIONES Y CONSULTAS. Decreto Universitario N°004522 de 9 de marzo de 2010. Santiago, Chile.

Diario Oficial de la República de Chile. (30 de Diciembre de 1980). FIJA NORMAS SOBRE UNIVERSIDADES. Decreto con Fuerza de Ley 1. Santiago, Chile.

Diario Oficial de la República de Chile. (10 de Febrero de 1981). CREA LA UNIVERSIDAD DE VALPARAISO. Decreto con Fuerza de Ley 6. Santiago, Chile.

Diario Oficial de la República de Chile. (11 de Diciembre de 1981). Créase la Universidad de Tarapacá. DECRETO CON FUERZA DE LEY N° 150. Santiago, Chile.

Diario Oficial de la República de Chile. (11 de Diciembre de 1981). ESTATUTO DE LA UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA. D.F.L. N° 156. Santiago, Chile.

Diario Oficial de la República de Chile. (11 de Diciembre de 1981). Estatuto de la Universidad de La Serena. D.F.L. N° 158. Santiago, Chile.

Diario Oficial de la República de Chile. (11 de Diciembre de 1981). ESTATUTO UNIVERSIDAD DE ANTOFAGASTA. Decreto con Fuerza de Ley 148. Santiago, Chile.

Diario Oficial de la República de Chile. (11 de Diciembre de 1981). ESTATUTO UNIVERSIDAD DE ATACAMA. D.F.L. N° 151. Santiago, Chile.

Diario Oficial de la República de Chile. (11 de Diciembre de 1981). ESTATUTO UNIVERSIDAD DE TALCA. D.F.L. No 152. Santiago, Chile.

Diario Oficial de la República de Chile. (11 de Diciembre de 1981). Fija el Estatuto Orgánico de la Universidad de Santiago de Chile. DFL-149. Santiago, Chile.

Diario Oficial de la República de Chile. (23 de Agosto de 1985). Creación de la Universidad de Playa Ancha de Ciencias de la Educación. LEY 18.434. Santiago, Chile.

Diario Oficial de la República de Chile. (28 de Mayo de 1985). FIJA el Estatuto de la Universidad Arturo Prat. Decreto con fuerza de ley N°1. Santiago, Chile.

Diario Oficial de la República de Chile. (23 de Agosto de 1985). LEY 18.433 Creación de la Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación. LEY 18.433. Santiago, Chile.

Diario Oficial de la República de Chile. (6 de Enero de 1986). FIJA ESTATUTO DE LA UNIVERSIDAD DE PLAYA ANCHA DE CIENCIAS DE LA EDUCACION. D.F.L. N° 2. Santiago, Chile.

Diario Oficial de la República de Chile. (6 de Enero de 1986). FIJA ESTATUTO DE LA UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE CIENCIAS DE LA EDUCACION. D.F.L. N° 1. Santiago, Chile.

Diario Oficial de la República de Chile. (17 de Marzo de 1989). FIJA EL ESTATUTO DE LA UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO. Decreto con fuerza de ley N°1. Santiago, Chile.

Diario Oficial de la República de Chile. (30 de Agosto de 1993). CREA UNIVERSIDAD DE LOS LAGOS. Ley 19238. Santiago, Chile.

Diario Oficial de la República de Chile. (18 de Agosto de 1993). CREA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA METROPOLITANA. LEY N°19239. Santiago, Chile.

Diario Oficial de la República de Chile. (11 de Febrero de 1994). APRUEBA ESTATUTO ORGANICO DE LA UNIVERSIDAD DE LOS LAGOS. Decreto con Fuerza de Ley N°1. Santiago, Chile.

Diario Oficial de la República de Chile. (11 de Febrero de 1994). APRUEBA ESTATUTO ORGANICO DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA METROPOLITANA. DFL-2. Santiago, Chile.

Diario Oficial de la República de Chile. (23 de Abril de 1994). LEY 19305 MODIFICA LOS ESTATUTOS DE LAS UNIVERSIDADES QUE INDICA EN LA MATERIA DE ELECCION DE RECTOR Y ESTABLECE NORMAS PARA LA ADECUACION DE LOS MISMOS. Ley 19305. Santiago, Chile.

Diario Oficial de la República de Chile. (6 de Marzo de 2006). FIJA TEXTO REFUNDIDO, COORDINADO Y SISTEMATIZADO DEL DECRETO CON FUERZA DE LEY N°153, DE 1981, QUE ESTABLECE LOS ESTATUTOS DE LA UNIVERSIDAD DE CHILE. Santiago, Chile.

Diario Oficial de la República de Chile. (16 de Diciembre de 2009). FIJA TEXTO REFUNDIDO, COORDINADO Y SISTEMATIZADO DE LA LEY N°20.370 CON LAS NORMAS NO DEROGADAS DEL DECRETO CON FUERZA DE LEY N° 1, DE 2005. DFL Núm. 2. Santiago, Chile.

Diario Oficial de la República de Chile. (7 de Agosto de 2015). Crea las Universidades estatales de la región de O'Higgins y de la región de Aysén. Ley 20.842 del Ministerio de Educación.

Diario Oficial de la República de Chile. (18 de Junio de 2015). Elimina la Prohibición de participación de estudiantes y funcionarios en el gobierno de las instituciones de Educación Superior. Ley 20843 Ministerio de educación.

Diario Oficial de la República de Chile. (5 de Agosto de 2016). FIJA ESTATUTOS DE LA UNIVERSIDAD DE AYSÉN. Diario Oficial de la República de Chile, pág. 1.

Diario Oficial de la República de Chile. (4 de Febrero de 2017). FIJA ESTATUTOS DE LA UNIVERSIDAD DE O'HIGGINS. Diario Oficial de la República de Chile.

Diario Oficial de la República de Chile. (11 de Diciembre de 1981). ESTATUTO DE LA UNIVERSIDAD DE MAGALLANES. Decreto con Fuerza de Ley 154. Santiago, Chile.

Diario Oficial de la República de Chile. (11 de Febrero de 1981). ESTATUTO UNIVERSIDAD DE VALPARAISO. Decreto con Fuerza de Ley 147. Santiago, Chile.

Diario Oficial de la República de Chile. (17 de Agosto de 2009). ESTABLECE LA LEY GENERAL DE EDUCACIÓN. LEY NÚM. 20.370. Santiago, Chile.

Ganga-Contreras, F. Análisis preliminar del gobierno universitario chileno. Revista Venezolana de Gerencia 10(030) (2005) 213-24, abril - junio.

Ganga Contreras, F. y Vera Garnica, J. El gobierno corporativo: consideraciones y cimientos teóricos. Cuadernos de Administración, 21 (35) (2008), 93-126.

Ganga Contreras, F. y Burotto, J. Dimensión de los máximos cuerpos colegiados de las universidades de Chile: una mirada de agente y principal. Revista de la Educación Superior, XLI (2) (162) (2012), 47-66.

Ganga Contreras, F.; Abello Romero, J.; Salinas Mayne, E., y Acuña Vercelli, A. Apreciación de rectores y miembros de los máximos cuerpos colegiados de las universidades chilenas, respecto del mercado de los directivos de la Educación Superior. Gaceta Laboral, 20 (1), (2014) 46-69.

Ganga Contreras, F.; Quiroz Castillo, J. y Maluk Uriguen, S. ¿Qué hay de nuevo en la teoría de agencia (TA)? Algunos trabajos teóricos y empíricos aplicados a las organizaciones. Prisma Social, (15) (2015), 685-707.

Ganga Contreras, F.; Ramos Hidalgo, M. E.; Leal Millán, A. G. y Valdivieso Fernández, P. E. Teoría de agencia (TA): supuestos teóricos aplicables a la gestión universitaria. Innovar: Revista de ciencias administrativas y sociales (2015)11-26.

Ganga Contreras, F. y Gajardo, G. Valoración del comportamiento ético de los rectores de las universidades de Iberoamérica. Argumentos de razón técnica, 19 (2016), 85-103.

Ganga Contreras, F. El flipper burocrático en las universidades. Interciencia, 42 (1) (2017), 58-62.

Junta Directiva de la Universidad Arturo Prat. (s.f.). Reglamento para la elección del representante académico ante la Honorable Junta Directiva. Iquique, Chile.

Junta Directiva instituto Profesional de Osorno. (9 de Agosto de 1994). Reglamento del Consejo Superior de la Universidad de Los Lagos. Ordenanza N°6. Osorno, Chile.

Junta Directiva Universidad de Magallanes. (15 de Marzo de 1988). Funcionamiento de Junta Directiva Universidad de Magallanes. Decreto 12. Punta Arenas, Chile.

Junta Directiva Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación. (6 de Julio de 1987). Reglamento de la Junta Directiva de la Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación. Santiago, Chile.

Lokuwaduge, C. S. The impact of governance on the performance of the higher education sector in Australia. *Educational Management Administration and Leadership* (2015) 811-827.

Oliva, E. J. La gestión de la universidad como elemento básico del sistema universitario: una reflexión desde la perspectiva de los stakeholders. *Rev. Innovar. Edición Especial en Educación*, (2009), 25-41.

**Para Citar este Artículo:**

Ganga Contreras, Francisco y Viancos, Patricio. Reforma a la Educación Superior y su impacto en el sistema de gobierno universitario. El caso de Chile. *Rev. Cs. Doc.* Vol. 4. Num. 1. Enero - Marzo 2018, ISSN 0719-5753, pp. 49-67.

**221 B**  
**WEB SCIENCES**

Revista  
**CD**  
Ciencias de la  
Documentación

Las opiniones, análisis y conclusiones del autor son de su responsabilidad y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Ciencias de la Documentación**.

La reproducción parcial y/o total de este artículo debe hacerse con permiso de **Revista Ciencias de la Documentación**.