



# Composición de los máximos cuerpos colegiados (MCC) de las universidades latinoamericanas: un análisis con base en los estatutos\*

PATRICIO JAVIER VIANCOS GONZÁLEZ\*\*

FRANCISCO ANÍBAL GANGA CONTRERAS\*\*\*

**Artículo de investigación** de carácter descriptivo, que aborda la composición de los máximos cuerpos colegiados (MCC) de las universidades latinoamericanas, tomado como fuente de información para el análisis, los respectivos estatutos.

Recibido: 27 de mayo de 2020 · Evaluado: 9 de agosto de 2020 · Aceptado: 17 de septiembre de 2020

Citar como: Viancos, P. y Ganga, F. (2021). Composición de los máximos cuerpos colegiados de las universidades latinoamericanas: un análisis con base en los estatutos. *Hallazgos*, 18(35), 77-104.  
<https://doi.org/10.15332/2422409X.5847>

---

\* El presente artículo forma parte de los resultados de la tesis doctoral “Análisis del desempeño investigativo y gobernanza organizacional en las universidades de Latinoamérica” del programa de Doctorado en Política y Gestión Educativa de la Universidad de Playa Ancha, Valparaíso-Chile.

\*\* Doctor en Política y Gestión Educativa. Investigador de la Universidad de Tarapacá, Chile. Centro Docente y de Vinculación-Santiago.

Correo electrónico: [patricio.viancos@gmail.com](mailto:patricio.viancos@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4550-3608>

\*\*\* Doctor en Gestión Estratégica y Negocios Internacionales. Profesor titular, Universidad de Tarapacá, Chile.

Correo electrónico: [franciscoganga@academicos.uta.cl](mailto:franciscoganga@academicos.uta.cl)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9325-6459>

## Resumen

La participación de los grupos de interés (GI) en los máximos cuerpos colegiados (MCC) de las universidades de América Latina es un buen argumento al momento de referirse a los niveles de democratización de estas instituciones educativas. Las entidades públicas, conforme a sus normativas, suelen incluir al menos a los GI internos en sus cuerpos decisionales, en contraste con las privadas, que se caracterizan por tener modelos de participación más limitados, puesto que admiten en sus MCC solo a los representantes de los propietarios de la institución. En este artículo se pretende analizar la constitución de los MCC de las universidades latinoamericanas, con el fin de crear una tipología que facilite su ordenamiento con base en la mayor o menor participación de los GI. Se utilizó una muestra de 220 universidades que aparecen en la clasificación de Scimago IBER 2019 para Latinoamérica. Se trata de una investigación descriptiva que utiliza fuentes de información secundaria (artículos científicos, bases de datos y normativas de universidades). En general, se encontraron relaciones entre los grados de participación y el régimen de propiedad de las instituciones con el predominio de una categoría denominada *homogéneas*.

**Palabras clave:** Gestión organizaciones complejas; Gobernanza universitaria; Máximos cuerpos colegiados; Teoría de los grupos de interés; Universidades.

---

## **Composition of the highest collegiate bodies (HCB) of Latin American universities: an analysis based on the bylaws**

### **Abstract**

The participation of stakeholders in the highest collegiate bodies (HCB) of Latin American universities is a good argument when referring to the levels of democratization of these educational institutions. Public entities, pursuant to their regulations, usually include at least internal stakeholders in their decision-making bodies, in contrast to private entities, which are characterized by having more limited participation models, since they admit only representatives of the owners of the institution in their HCB. This article intends to analyze the constitution of HCB in Latin American universities, with the purpose of creating a typology that facilitates their organization based on the greater or lesser participation of stakeholders. A sample of 220 universities that appear in the Scimago IBER 2019 classification for Latin America was used. This is a descriptive research that uses secondary sources of information (scientific articles, databases and university regulations). Overall, relationships were found between the degrees of participation and the ownership regime of the institutions with the predominance of a category called *homogeneous*.

**Keywords:** Management of complex organizations; University governance; Maximum collegiate bodies; Stakeholder theory; Universities.

---

## **Composição dos máximos corpos colegiados (MCC) das universidades latino-americanas: uma análise com base nos estatutos**

### **Resumo**

A participação dos grupos de interesse (GI) nos máximos corpos colegiados (MCC) das universidades na América Latina é um bom argumento no momento de se referir aos níveis de democratização dessas instituições educacionais. As entidades públicas, conforme suas diretrizes, costumam incluir pelo menos os GI internos em seus órgãos de decisão, em contraposição com as particulares, que são caracterizadas por ter modelos de participação mais limitados, visto que admitem em seus MCC somente os representantes dos proprietários da instituição. Neste artigo, pretende-se analisar a constituição dos MCC das universidades latino-americanas a fim de criar uma tipologia que facilite seu ordenamento com base na maior ou menor participação dos GI. Foi utilizada uma amostra de 220 universidades que aparecem na classificação IBER 2019 para a América Latina. Trata-se de uma pesquisa descritiva que utiliza fontes de informação secundária (artigos científicos, bases de dados e regulamentações de universidades). Em geral, foram encontradas relações entre os graus de participação e o regime de propriedade das instituições com o predomínio de uma categoria denominada “homogêneas”.

**Palavras-chave:** Gestão de organizações complexas; Governança universitária; Máximos corpos colegiados; Teoria dos grupos de interesse; Universidades.

---

## Introducción

El sistema universitario ha cambiado profusamente los últimos años en todo el mundo. Este hecho ha traído consigo múltiples transformaciones que impactan el actuar de los sistemas de educación superior (Sánchez-Marín, Parra-Meroño y Peña-Acuña, 2019; Cabezuelo Lorenzo y Pérez Serrano, 2009), empezando por las tendencias emergentes descritas por Ganga-Contreras (2005), siguiendo con los cambios tecnológicos (Rodríguez García, 2017) y terminando con las mutaciones generalizadas puestas en marcha a raíz de la crisis por la COVID-19 (Martí-Noguera, 2020).

Un ejemplo de las transformaciones descritas tiene que ver con el crecimiento de la cifra de personas que cursan estudios superiores a escala mundial, la cual pasó de 33.020.442 en 1970 a 220.703.682 en 2017 (World Bank, 2017), en una tendencia promovida por nuevos fenómenos, como apuntan Celaya et ál. (2020) y Etura-Hernández et ál. (2019) y por la incrementada capacidad de gestión de datos apuntada por Cerrillo-Martínez (2018). En ese sentido, Latinoamérica no ha sido la excepción, y así lo acredita el informe del Centro Interuniversitario de Desarrollo (Cinda) que evidencia cómo el número de matriculados ascendió de 1.809.665 estudiantes en 1970 a 21.756.769 en 2014 (Cinda, 2016).

Tamaña masificación influye potentemente en el financiamiento de las instituciones de educación superior e impone mecanismos de rendición de cuentas de los recursos otorgados como se desprende de Rodríguez-Ponce y Rodríguez-Ponce (2019) y Mantilla-Falcón y Urbina-Núñez (2019). Este nuevo paradigma de regulación es uno de los fundamentos de la nueva gestión pública que incide de forma directa en la universidad, lo cual contrasta con la idea clásica e histórica de entenderla como una institución autónoma académica y administrativamente que operaba en conjunto con un Estado, el que hasta ese momento garantizaba los recursos y su libertad de actuación (Jarvis, 2014).

El financiamiento de la educación superior ha trasmutado desde una fuente de ingresos supeditada a los impuestos públicos hacia un sistema dependiente del pago de los aranceles por parte de los estudiantes (Sanyal y Johnstone, 2011). A este respecto, Brunner y Pedraja-Rejas (2017) expresan que las universidades deben estar preparadas para los cambios que enfrentarán en el contexto de una sociedad en permanente trasformación, que demanda una gobernanza lo suficientemente dúctil capaz de adaptarse sin inconvenientes a estos nuevos desafíos, y a sus ramificaciones, por ejemplo, para la formación de los nuevos docentes (Guadarrama Gómez, 2015).

En este contexto es necesario esclarecer el concepto de *gobernanza* que se ha incorporado al mundo de las universidades. Brunner y Ganga (2016) la entienden de manera similar a Eurydice (2008), vale decir, como el ejercicio formal e informal de autoridad bajo leyes, políticas públicas y reglas que articulan derechos y responsabilidades de varios actores, incluidas las normas con las que interactúan, lo que incorpora la noción de *grupos de interés (GI) (stakeholders)*, que buscan llegar a los acuerdos que los beneficien.

Lo anterior no es suficiente para explicar el concepto en la universidad, dado que no se especifican los límites organizacionales. Es por ello por lo que se visualiza en múltiples niveles, como lo estipulan (de Boer et ál., 2008) al reconocer el nivel de la organización (universidad) y el del sistema universitario (país). De esta manera, se establece que el sistema influye sobre la gobernanza de la institución, en su financiamiento, en los recursos humanos que recluta y en la legislación que le da los límites a su autonomía.

En una línea similar, Salmi (2009, 2011) resalta la importancia de la gobernanza universitaria cuando la aspiración es llegar a ser una universidad de excelencia en el ámbito de la investigación. Plantea que existen elementos comunes entre las instituciones de educación superior que les permiten evolucionar y destacarse a escala mundial, como el talento, los recursos y, por supuesto, la gobernanza. El último factor implica considerar un apropiado marco regulatorio, un liderazgo inspirador y, finalmente, una adecuada administración.

Lazzeretti y Tavoletti (2006) mencionan la complejidad del concepto de gobernanza, dada la amplitud de los fenómenos que estudia a la vez, por lo que las definiciones reflejan el objeto de estudio al cual se aplique. En consecuencia, se revela el papel de los distintos GI y sus disímiles pretensiones para con la institución universitaria. El hincapié se pone en el proceso y la administración de la toma de decisiones.

Por su parte, Clark (2003) entiende la gobernanza en la universidad como las normas e interacción entre el Estado, la academia y el mercado; por otro lado, De Boer, Enders y Schimank (2007) indican que para estudiar el fenómeno de la gobernanza en la educación superior se deben considerar cinco dimensiones:

1. Regulación estatal: se entiende como la noción tradicional de jerarquía en el Estado. Comprende las regulaciones establecidas por el Gobierno que implican ciertos comportamientos esperados para las instituciones.
2. Alineación de GI: se refiere a la capacidad de las instituciones para guiarse por los distintos GI que ejercen influencia sobre las decisiones de la universidad.

3. Autogobernanza académica: establecida como el poder de los GI, asociado a la academia interna de la universidad en la toma de decisiones.
4. Autogobernanza administrativa: involucra la jerarquización de las universidades como organizaciones. Implica centrarse en la forma como las autoridades universitarias ejercen el poder en la toma de decisiones.
5. Competencia por los recursos: esta dimensión se asocia a la participación de las instituciones universitarias en un “cuasi-mercado”, realidad que le impone el desafío de tener que encontrar “clientes” dispuestos a entregarles recursos monetarios, recursos humanos y prestigio para sustentar su funcionamiento.

Estas dimensiones pueden utilizarse individualmente para comprender la gobernanza en un país determinado, estudiando acciones y mecanismos que utilizan los GI para influenciar a la universidad (De Boer, Enders y Schimank, 2007).

Desde una mirada crítica, Zurbriegen (2011) postula que la gobernanza en Latinoamérica se ha planteado desde un punto de vista limitado, lo que implica un enfoque “tecnocrático y administrativista”, que no ha tenido en cuenta las consideraciones culturales de las organizaciones y las diferencias de interés entre los actores.

En este marco analítico se justifica plenamente la realización del presente trabajo, cuyo propósito central es analizar la manera como están constituidos los máximos cuerpos colegiados (MCC) de las universidades de Latinoamérica (factor significativo en la gobernanza de las universidades), con la finalidad de concebir una tipología que permita clasificarlos con arreglo a la mayor o menor participación de los GI. Se trata de una investigación descriptiva que utiliza fuentes secundarias de información, lo que implicó la revisión de artículos y documentos relacionados con el tema de las tipologías y las clasificaciones.

Para efectos de la muestra, se recurrió la clasificación de Scimago 2019, y se eligieron 220 entidades que, al menos, tuvieran 500 publicaciones científicas en la base de datos Scopus, entre 2013 y 2017. Las instituciones se clasificaron con base en la cantidad de GI existentes en sus MCC a partir de lo que establecen sus normativas institucionales (leyes, decretos y estatutos).

Se identificaron diferencias desde el punto de vista de la participación de los GI, es decir, realidades que van desde una participación ínfima hasta otras cercanas a la triestamentalidad y al cogobierno. También se hallaron diferencias según el tipo de universidad y su origen de propiedad.

## **El papel de la universidad en la actualidad**

La presencia de múltiples narrativas inherentes a su función de la universidad complejiza el análisis en relación con lo que se debe esperar de una institución universitaria y es en este contexto en que la construcción de taxonomías se ve asociada a motivaciones específicas, como lo afirman Ortega y Casillas (2014). La importancia de la gobernanza reside en su capacidad para explicar las interacciones entre los distintos actores, y en cómo es ejercido el poder, involucrando a los diversos GI de una determinada organización. En el mundo de las universidades existen estudios que aplican el término desde diferentes enfoques:

- De manera conceptual (Clark, 1983; Clark, 2003; McDaniel, 1996; Trakman, 2008; Carnegie y Tuck, 2010).
- Para análisis comparados en Europa (Dobbins, Knill y Vögtle, 2011; Gornitzka, Maassen y de Boer, 2017; Antonowicz, Kulczycki, y Budzanowska, 2020; De Boer et ál., 2017).
- Para la gobernanza en Iberoamérica (Brunner, 2011; Brunner y Ganga, 2016; Brunner y Pedraja-Rejas, 2017; Ganga-Contreras et ál., 2018; Pérez, Aguilar y Rodríguez, 2018; Abello Romero, Mancilla-Mancilla y Ganga-Contreras, 2019; Benavides, Arellano, y Zárate, 2019).
- Para los problemas asociados con la autonomía de la universidad en el nuevo paradigma (Christensen, 2011; Maassen, Gornitzka y Fumasoli, 2017; Gornitzka, Maassen y de Boer, 2017; Choi, 2019).
- Desde la perspectiva de mejora continua de la calidad de las instituciones (Taylor y Braddock, 2007; Ramírez y Tiplic, 2014; Antonowicz et ál., 2017; Salvioni, Franzoni y Cassano, 2017).

Cuando se intenta conceptualizar las universidades latinoamericanas, y especialmente su gobernanza, muchos podrían cuestionarse si de hecho es posible encontrar características particulares en las universidades de la región (Picarella y Mangone, 2020). Bernasconi (2008) se pregunta a este respecto: ¿existe un modelo de universidad latinoamericana? Y sostiene una argumentación histórica a partir de la influencia del movimiento reformista de Córdoba de 1918, como ejemplo para el resto de las universidades de Latinoamérica en el plano de la autonomía y el cogobierno. Sin embargo, dicho modelo colapsa ante diferentes crisis: “crecimiento desregulado, deterioro de la calidad, politización y una pérdida de influencia frente a las

elites” (p. 33). A este fenómeno el autor lo denomina una crisis de legitimidad de la universidad latinoamericana.

Con todo, el escenario de necesidad de cambio obliga a las entidades a transformar su gobernanza, y en este sentido está el ejemplo de Flórez-Parra, López-Pérez y López-Hernández (2017), quienes presentan los tipos de modelos de administración de las instituciones de Colombia, y cómo se han instituido mecanismos para modernizarlas y permitirles alcanzar mayores grados de eficiencia y efectividad.

## Tipologías de universidades

En los sistemas de educación superior, y particularmente en las universidades, se dan fenómenos de gran diversidad en las instituciones y sistemas. A pesar de ser entidades similares y con una definición clara, no existen dos universidades iguales. Esto se refleja en instituciones de distintas dimensiones presupuestarias, de contexto, estándares, fines y misiones (Dobbins, Knill y Vögtle, 2011; Brunner y Ganga, 2016; Ganga-Contreras, Quiroz y Fossatti, 2017; Ganga-Contreras, 2017; Gornitzka, Maassen, y de Boer, 2017).

Dado lo heterogénea de la situación, las posibilidades de estudios dentro del área se vuelven complejas. Ortega y Casillas (2014) sugieren que para revertir esta problemática una manera adecuada de abordarla es a través de clasificaciones y/o tipologías que permitan un análisis en grupos y subgrupos, que son empleadas también por varios autores (Brunner, 2011; Muñoz y Blanco, 2013; Abello, 2015; Ganga y Viancos, 2018). En dichos trabajos se reflexiona sobre la literatura de tipologías y la razón de por qué se consideran herramientas útiles para el estudio de la gobernanza universitaria.

Podría sumarse, igualmente, la noción sociológica de una construcción teórica o ideal (*Gedankenbild*) esbozada por Max Weber (1904) para la reducción y simplificación del estudio de un fenómeno, así como lo planteado por John McKinney (1968), que valida la postura de Weber reduciendo un tema a través de una clasificación o tipología.

A tenor de lo anterior, el trabajo de Ortega y Casillas (2014) es muy útil en vista de que señala los propósitos de crear las clasificaciones, cuyo primer término se identifica con los fines administrativos del Estado asociado a políticas públicas; el segundo, con los de difusión e informativos, y, por último, con los de investigación,

los cuales no llegan habitualmente al público general, propósito que impulsa el nacimiento de esta indagación.

## Teoría de los grupos de interés

La teoría de los grupos de interés (TGI) es un planteamiento teórico usado para estudiar los gobiernos corporativos. Nace de los trabajos en organizaciones de negocios de Friedlander y Pickle (1968), quienes hablan de ocho distintos tipos de actores que influyen en la toma de decisiones estratégicas, entre los cuales se hallan los dueños, los empleados, los clientes, los financieros, la comunidad, los proveedores, el gobierno y los distribuidores.

Freeman (1984) conceptualiza los GI como cualquier actor o actores que puedan verse afectados o afectar los objetivos tanto internos como externos de la organización. Laplume, Sonpar y Litz (2008) afirman que Freeman es el autor más influyente respecto a la definición de los GI, no obstante, sostienen que su definición da mayor hincapié en los GI que pueden afectar a la organización, en lugar de aquellos que puedan verse afectados por ella. Esta percepción se podría inscribir en un contexto de trabajos empíricos asociados a la empresa y la visión estratégica de la administración. Respecto a los criterios para establecer los GI, Freeman (1984) ofrece algunos parámetros que los definen, e identifica siete categorías: gobierno, sociedad civil, competidores, clientes, empleados, proveedores y accionistas.

En ambos casos es posible clasificarlos por los papeles que desempeñan en la organización o cómo influyen desde fuera de ella. La TGI, además de identificar a los distintos actores y sus funciones en la organización (Duque, 2009), también se puede utilizar para estudiar el proceso de construcción de las políticas públicas, el ambiente organizacional, el comportamiento de los actores y las intenciones, intereses, agendas e influencias que poseen (Brugha y Varvasovszky, 2000).

Caballero, García y Corredoira (2007) especifican los atributos de los GI en las universidades, basados en el poder con que cuentan, la legitimidad, la urgencia y su durabilidad, y con base en ese modelo identifican los siguientes actores: medios de comunicación, profesores, sindicatos, alumnos, antiguos alumnos, personal no académico, empresarios, administración pública y comunidad local.

En esa línea de análisis se relaciona la gobernanza con el ejercicio del poder y la interacción con los GI (Carnegie y Tuck 2010). Dicha postura queda ratificada por De Boer, Enders y Schimank (2007) cuando esbozan que entre las dimensiones

por estudiar de la gobernanza en la educación superior se encuentra la alineación de los GI.

## Investigaciones sobre máximos cuerpos colegiados de las universidades

Una vez identificados los GI, es imprescindible determinar su representación en el gobierno universitario, compuesto habitualmente en el plano estratégico por el equipo directivo —que regularmente es liderado por un rector o rector general— y que al ser una estructura superior colegiada, cuenta con un órgano que recibe múltiples nombres (junta directiva, consejo superior, directorio, etc.) y, por lo mismo, se identifica como MCC (Ganga y Burotto, 2012). Los MCC son las máximas instancias decisionales dentro de las universidades (Ganga y Viancos, 2018). A través de su participación es posible delimitar el poder de los distintos GI en la organización. Son equivalentes a juntas de gobierno en empresas y organizaciones no gubernamentales.

Ganga, Quiroz y Fossatti (2017) hacen una aproximación a los gobiernos corporativos e indican el papel que cumplen en los consejos y la forma de estudiarlos. Subrayan la posibilidad de aplicarlos a cualquier tipo de organización, incluyendo las universidades, asimilando los conceptos de *junta directiva, consejo superior, consejo universitario* y otros, como MCC.

Abello (2015) aborda la significancia de los tamaños de los MCC en un grupo de universidades de Latinoamérica, y observa una preponderancia de participación de los miembros internos en sus gobiernos. Esta situación puede afectar la independencia de estos cuerpos colegiados que podrían ser cooptados por ciertos grupos internos que controlen no solo el equipo directivo, sino también el MCC. De este modo, se afecta su rol más relevante: el de la fiscalización sobre los actos de la administración, como lo muestran Dixon y Coy (2007) para las universidades de Nueva Zelanda y para el caso de Chile, Ganga et ál. (2013).

Normalmente existen críticas cuando los MCC no son capaces de ejercer de buena manera sus funciones en la universidad; por ejemplo: cuando su dimensión no es la más adecuada, como en Francia e Italia, donde los cuerpos colegiados poseen grandes cantidades de miembros, fenómeno que dificulta su actuar de fiscalización, entre otros problemas, que incluyen, además, el conflicto de doble rol (Boffo y Dubois, 2005).

Así mismo, el tamaño de los MCC es un asunto que se tiene en cuenta para la industria exportadora en Turquía. Ilhan y Kalaycioglu (2016) encontraron una relación positiva entre el tamaño de las juntas de esas empresas y el monto de sus exportaciones. No obstante, no se podría hablar de una cantidad óptima de integrantes en las respectivas juntas, ni se puede afirmar que la relación positiva se generalizaría para otras áreas del quehacer organizacional (Beiner, Drobetz, Schmid y Zimmermann, 2004). Por lo tanto, puede decirse que para el tamaño y la estructura de las juntas de Gobierno de las instituciones —cualquiera sea el área donde se desarrollan—, sería deseable adecuarla a la envergadura y las peculiaridades de la organización (Coles, Daniel y Naveen, 2008).

Hay cierto consenso en que la diversidad de la composición de las juntas de gobierno puede incentivar mejores prácticas de la gobernanza de organizaciones (Melón-Izco, Ruiz-Cabestrey y Ruiz-Olalla, 2020), debido a que posibilita la participación de todos los actores que tienen intereses en la entidad, lo que proporciona una mayor cercanía a lo que la sociedad espera de ella. Del mismo modo, una mirada desde la óptica del género ha determinado que la participación de mujeres dentro de los MCC se asocia a mejores resultados, por las distintas perspectivas que aportan a grupos tradicionalmente homogéneos (Adams y Ferreira, 2009).

Acerca de las universidades confesionales y las características de sus MCC, Abello y Cuyan (2014) revelan diferencias del modo de organización respecto a ciertas entidades privadas que poseen estructuras de nombramiento del rector disímiles a otro tipo de instituciones conforme al régimen de propiedad. Esto coincide con lo dicho por Viancos y Ganga (2020) para el caso del nombramiento de rector.

Estas investigaciones no intentan llegar a clasificar universidades, pero sí hay literatura que, en el caso europeo, da cuenta de comparaciones entre las composiciones de los MCC de las universidades y las transformaciones ocurridas en los últimos años. Se basan en determinar las funciones que cumplen los integrantes de los MCC (Kretek, Dragšić y Kehm, 2012), asociados generalmente al grupo de interés que representan:

- Los representantes del Estado cumplen un rol de supervisores y tienden a pedir resultados de rendimiento estandarizados, como las acreditaciones o el presupuesto.
- Los representantes de académicos, funcionarios y estudiantes, quienes defienden a sus representados y tienden a oponerse al liderazgo del rector.

- Los representantes externos, los que se asocian con la institución y su rol, y tienden a coligarse con la administración de la universidad.
- Autoridades de la administración que siguen el rol del rector y muestran patrones ligados a papeles interpersonales y de suministrar información al MCC.

Las funciones asumidas no son homogéneas y se ven influidas por las legislaciones locales, como las universidades de Austria, Países Bajos e Inglaterra (De Boer, Huisman, y Meister-Scheytt, 2010). Por su parte, Aghion et ál. (2014) sostienen que existe una relación entre tipos de gobernanza y resultados de investigación, tanto para universidades de Estados Unidos como de Europa. Esta afirmación es relevante, dado que, independiente de la variable económica, la forma de organizarse de las universidades y los grados de autonomía con los que cuentan son fundamentales para mejorar su quehacer.

## Método

Es un estudio de tipo descriptivo que se aproxima desde el paradigma cuantitativo, y que utiliza el método analítico y deductivo. Para obtener datos se recurrió a fuentes secundarias de información, primordialmente artículos publicados en revistas científicas, junto a la revisión de bases de datos, leyes, decretos y estatutos. Para la selección de las universidades se consideró la clasificación en el ScImago Institutions Rankings (SIR Iber) 2019, de la región latinoamericana definida por Scimago, siempre y cuando tuvieran al menos 500 publicaciones científicas en Scopus, en el periodo 2013-2017. Esta arrojó inicialmente una cifra de 232 universidades y otras organizaciones dedicadas a la investigación.

Mediante una búsqueda en sus páginas web y en las de los ministerios de Educación (y/o Educación Superior, según corresponda), se examinaron las normativas, con el propósito de saber cuáles GI aparecían explícitamente en sus legislaciones. Fueron descartadas aquellas en las que no se encontró información o no tenían el estatus universitario. De esa forma, se eliminaron doce universidades: las casas de estudio de Cuba, Granada y Jamaica, una institución en Argentina, tres en Brasil y tres en México. La muestra quedó finalmente constituida por 220 universidades (tabla 1). A partir de ello, se desarrolló la categorización, que incluye los disímiles escenarios encontrados, independiente del origen de su propiedad, es decir, tanto en las instituciones públicas estatales como en las privadas o privadas confesionales.

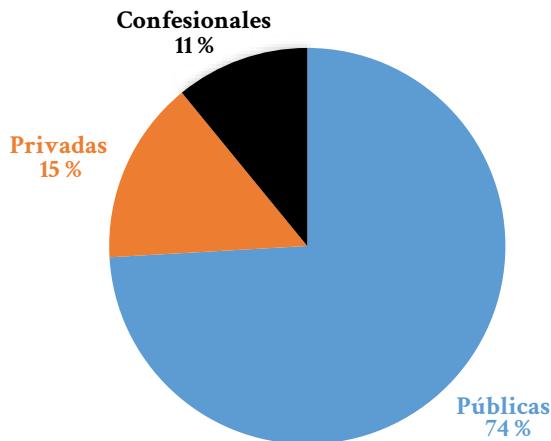
Composición de los máximos cuerpos colegiados (MCC) de las universidades latinoamericanas...

**Tabla 1.** Instituciones latinoamericanas analizadas para la investigación (por país e información disponible).

Países	Núm. de instituciones	Núm. de institución con información	Porcentaje del total
Argentina	21	20	95,24
Brasil	105	102	97,14
Chile	24	24	100
Colombia	22	22	100
Costa Rica	2	2	100
Cuba	3	0	0
Ecuador	6	6	100
Granada	1	0	0
Jamaica	1	0	0
México	35	32	91,42
Paraguay	1	1	100
Perú	4	4	100
Puerto Rico	1	1	100
Uruguay	1	1	100
Venezuela	5	5	100
<b>Total</b>	<b>232</b>	<b>220</b>	<b>94,82</b>

Fuentes: elaboración propia, basada en estatutos de universidades e información de SIR Iber 2019.

Tomando como base la definición de la muestra, se realizó una clasificación que considere el régimen de propiedad. Tal y como se aprecia en la figura 1, la gran mayoría, conformada por un total de 163 universidades, corresponde a entidades públicas, 33 son privadas; y 24, confesionales.



**Figura 1.** Universidades latinoamericanas por tipo de régimen de propiedad (públicas, privadas y confesionales).

Fuente: elaboración propia, basada en estatutos de universidades.

El predominio de instituciones públicas podría explicarse por la tradición de estas en el ámbito de la investigación, así como por el financiamiento público destinado a tales funciones.

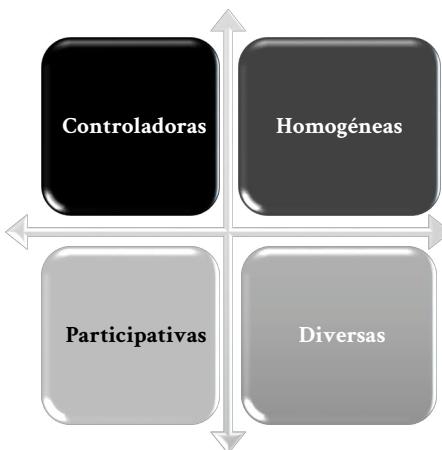
## Resultados

### Grupos de interés

La indagación permitió identificar nueve tipos de GI similares a los establecidos por Caballero, García y Corredoira (2007), con la diferencia de que en este caso se considera a los representantes de los propietarios de la institución. Estos se separan en dos grupos: internos y externos. Los primeros son inherentes al quehacer de la institución. Estos son: estudiantes, académicos y funcionarios no académicos (que deberían ser denominados más precisamente y sin negación: funcionarios administrativos, funcionarios de gestión y/o funcionarios de apoyo a la academia). Los segundos, si bien no actúan dentro de la universidad, sí pueden influenciar sus resultados o afectarla como institución. Entre ellos se encuentran: representantes de los propietarios, autoridades de gobierno, egresados, comunidad local (organizaciones sociales locales), empresarios y sindicatos. En el análisis se toman en cuenta solo los GI que tienen derecho a voz y voto dentro del MCC de las universidades estudiadas.

## Definición de tipologías

Las tipologías se enmarcan en una clasificación que consideró cuatro tipos de universidades: controladoras, homogéneas, participativas y diversas (figura 2).



**Figura 2.** Tipologías de grupos de interés en las universidades latinoamericanas.

Fuente: elaboración propia.

### ***Controladoras***

Poseen en su MCC representantes de uno a dos GI distintos, lo que implica que el poder no necesariamente se encuentra distribuido en partes iguales, aunque al menos dos grupos diferentes gozan de derecho a voz y a voto. Se espera que en esta categoría se sitúen mayoritariamente universidades donde estén presentes representantes de propietarios y académicos.

### ***Homogéneas***

Los miembros del MCC representan entre tres y cuatro GI, siguiendo la idea de la triestamentalidad o cogobernanza (Bernasconi, 2008) de algunos sistemas universitarios de la región. Se supone que son los MCC más comunes, constituidos principalmente por GI internos a la organización (estudiantes, académicos y funcionarios).

### ***Participativas***

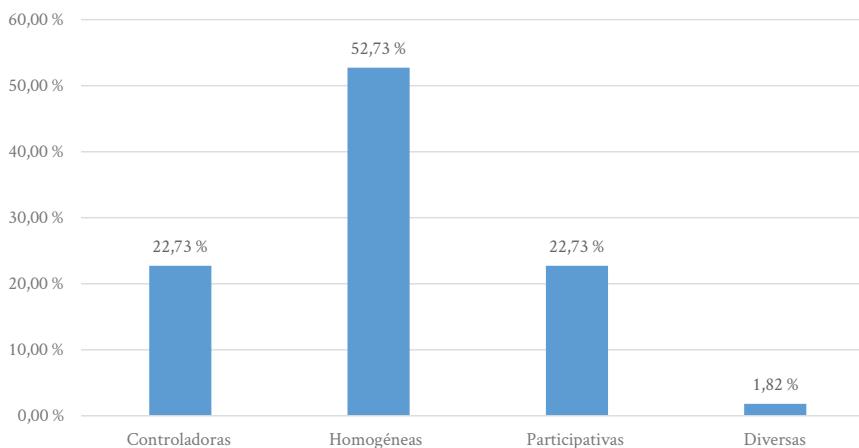
Cuentan con cinco a seis representantes de GI. En vista de la cantidad de participantes, se trataría de entidades compuestas por más de un grupo externo, y donde probablemente la mayoría de las instituciones identificadas sean de carácter público.

### **Diversas**

Se refiere a instituciones en cuyo MCC participan representantes de siete a nueve GI, lo que muestra un nivel de participación extremadamente amplio, y que es posible que se presente en entidades muy grandes y relevantes para su radio de influencia directo.

### **Aplicación de las tipologías**

La figura 3 detalla cómo más de la mitad de las instituciones seleccionadas (116 del total) entran en la categoría de *homogéneas*; en segundo término, se encuentran, en la misma condición, las categorías *controladoras* y *participativas*, con 50 instituciones en cada caso. Finalmente están las del tipo *diversas*, que solo se ve en cuatro casos.



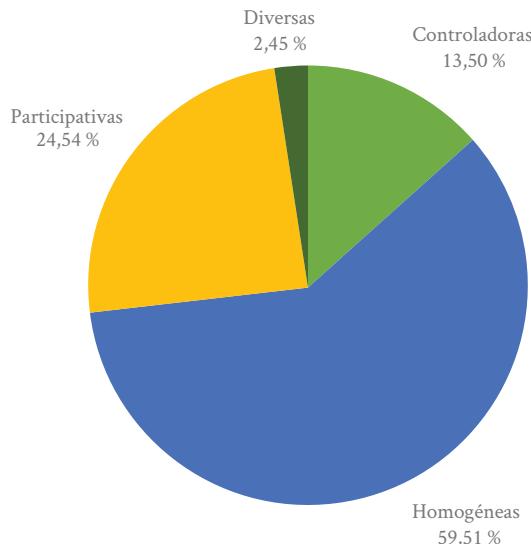
**Figura 3.** Universidades latinoamericanas por categoría de tipología (controladoras, homogéneas, participativas y diversas).

Fuente: elaboración propia.

### **Resultados por régimen de origen de las universidades**

Se llevó a cabo una aproximación basada en el origen legal entre derecho público y privado. En las universidades privadas se establecieron dos tipologías de origen: privadas laicas y privadas confesionales, siguiendo la línea de Abello y Cuman (2014) y Brunner (2011). Se entiende como las confesionales a aquellas entidades en las que sus controladores eran miembros de religiones constituidas o instituciones derivadas de congregaciones. Se excluyeron aquellas de inspiración religiosa o misional, y solo se tomaron a las que en su constitución definían que los controladores representaban ciertos grupos religiosos.

La figura 4 resume la situación de las instituciones públicas, donde predominan las clasificadas como *homogéneas*, con prácticamente el 60 % (97 en total), con casi el cuarto de los casos. Le sigue la categoría *participativas*, con 40 entidades. Por último, están las *controladoras* y las *diversas*, con 22 y 4, respectivamente.

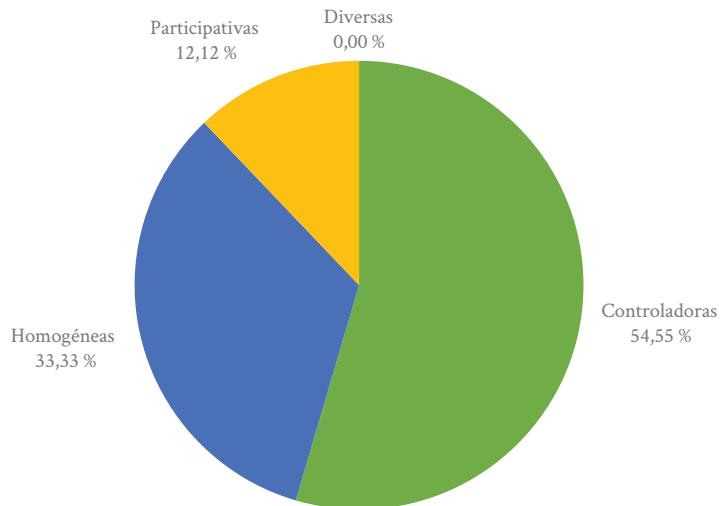


**Figura 4.** Tipología de grupos de interés en universidades públicas de Latinoamérica.

Fuente: elaboración propia.

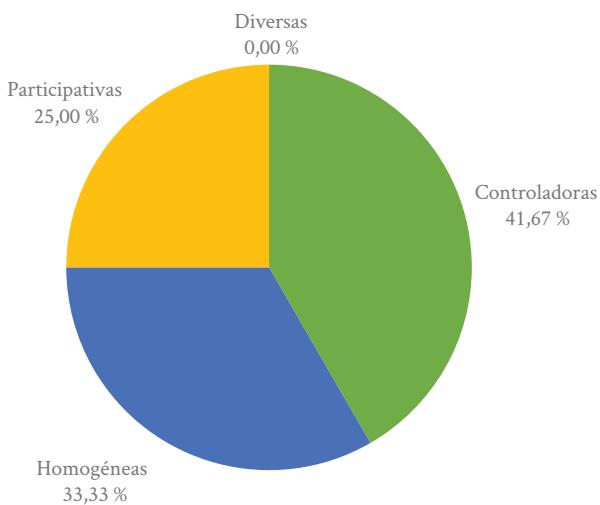
Las instituciones privadas, a diferencia de las públicas, son principalmente de la categoría *controladoras*, con un poco más de la mitad de los casos; situación esperable, ya que sus directorios suelen estar asociados a empresas privadas; 18 pertenecen a esta categoría; 11, a la de *homogéneas*, y 4, a la de *participativas*. Si bien era bastante probable que no entraran en la categoría *diversas*, es llamativa su presencia en la de *participativas* (figura 5).

Las instituciones confesionales que se encuentran dentro del estudio son solo 24. A pesar de ello, los resultados son distintivos respecto de su clasificación. Al igual que las instituciones privadas laicas, estas no poseen la categoría *diversas*. Sin embargo, la condición de *participativas* tiene una mayor proporción, pese a quedar en tercer lugar frente a las *homogéneas*. Finalmente, las *controladoras*, con una cifra de 10, son mayoritarias, con más del 40 % (figura 6).



**Figura 5.** Tipología de grupos de interés de universidades privadas laicas de Latinoamérica.

**Fuente:** elaboración propia.



**Figura 6.** Tipología de grupos de interés en universidades privadas confesionales latinoamericanas.

**Fuente:** elaboración propia.

## Resultados por país

Brasil, con 102 universidades, es la única nación con presencia en todas las categorías, fenómeno que se puede asociar a que es el país con mayor cantidad de instituciones. Argentina es lo opuesto a Brasil, en razón de que incluye 20 instituciones que se ciñen solo a la categoría *homogéneas*. Los resultados de Chile y Colombia son llamativos, dado que ambos países aportan al estudio instituciones públicas, privadas y confesionales, cuentan además con una cantidad similar de estas (24 y 22 respectivamente). No obstante, se observan diferencias en cuanto a las tipologías. En las universidades chilenas el mayor porcentaje recae en las *controladoras*, mientras que en Colombia, en las *participativas*; por tanto, es posible asumir que en las universidades colombianas hay mayor participación de los GI.

México se distingue porque de las 35 casas de estudio analizadas, 31 son de carácter público, ubicadas preferentemente en las categorías *controladoras* y *homogéneas*, por lo que no se podría hablar de un amplio grado de participación de GI.

El que la mayoría de las universidades latinoamericanas estén situadas en la tipología *homogéneas*, con más de la mitad de los casos, podría reflejar la idea de una participación limitada, circunscrita a GI mayoritariamente internos (tabla 2).

**Tabla 2.** Resultados por país de tipología de universidades en Latinoamérica, como porcentaje del total de casos.

Países	Controladoras (%)	Homogéneas (%)	Participativas (%)	Diversas (%)
Argentina	0,00	9,09	0,00	0,00
Brasil	2,27	25,00	17,27	1,82
Chile	6,82	4,09	0,00	0,00
Colombia	3,18	2,73	4,09	0,00
Costa Rica	0,00	0,91	0,00	0,00
Ecuador	0,00	2,27	0,45	0,00
México	9,55	4,55	0,45	0,00
Paraguay	0,00	0,45	0,00	0,00
Perú	0,91	0,91	0,00	0,00

Países	Controladoras (%)	Homogéneas (%)	Participativas (%)	Diversas (%)
Puerto Rico	0,00	0,00	0,45	0,00
Uruguay	0,00	0,45	0,00	0,00
Venezuela	0,00	2,27	0,00	0,00
Total	22,73	52,73	22,73	1,82

Fuente: elaboración propia.

Las universidades incluidas en el estudio, enmarcadas dentro de las que más publicaciones científicas generan, según Scimago, revelan que mayoritariamente su participación se ve reducida a pocos GI. Se presume que ello se debe a su rigidez normativa cuando se trata de las instituciones públicas, y en el caso de las privadas, a criterio de orden por parte de los controladores.

Predominan las que poseen de tres a cuatro distintos GI (*homogéneas*). Dada su composición, es muy difícil que en aquellas instituciones se presenten externos no controladores de la universidad. Esto puede afectar sobremanera su vinculación o la captación de nuevos recursos, como sugiere la literatura para las instituciones del hemisferio norte.

El fenómeno descrito no es análogo en todos los países donde su legislación impone la participación de GI externos, como empresarios o exalumnos. Los casos en los que hay una amplia representación de estos en el MCC habitualmente se asocian a un asambleísmo en la universidad. Desde el punto de vista de la cantidad de GI, ello se da en una minoría de instituciones solo en Brasil. Aun cuando la idea de los senados universitarios se torna atractiva, desde el enfoque de la gobernanza en la región la situación se ve limitada en cuanto a la participación interna de los GI.

## Conclusiones

Conocer la composición de los MCC de las universidades latinoamericanas es de suma importancia, especialmente en el contexto actual, cuando la sociedad exige cada vez más un nuevo modelo de universidad, capaz de responder a los múltiples retos impuestos por la sociedad del conocimiento; una universidad que desempeñe realmente su rol como motor impulsor del desarrollo de los países.

Los diferentes GI demandan mucha más información tanto en cantidad como en calidad, lo que debe implicar más comunicación, mayor transparencia (rendición de cuentas), mejor desempeño, además de redundar en una apropiada satisfacción de las exigencias de los usuarios. Estos y otros factores, vinculados a la *nueva gestión pública y la responsabilidad social universitaria*, se han instalado con bastante fuerza en la esfera estatal y particularmente de la educación superior.

Lo anterior manifiesta la relevancia de los sistemas de acreditación y los mecanismos de transparencia y buenas prácticas institucionales que se han implementados en distintos países de la región, al igual que el surgimiento de *rankings* y/o clasificaciones que intentan comparar a las universidades y, en la mayoría de los casos, realizar jerarquizaciones mundiales, por regiones y países. Es en este escenario en el que los requerimientos de cambios en las instituciones adquieran notabilidad e instan a alcanzar una mayor participación de los GI externos de las universidades de la región. La realización de un ejercicio que indague en los componentes de los MCC es muy pertinente y, precisamente, ahí radica la importancia de esta investigación.

Las universidades se ven enfrentadas por el cumplimiento de su papel en la sociedad, definido por su alta responsabilidad en la formación de las personas, en la creación de nuevo conocimiento y en la difusión de saberes en beneficio de la sociedad donde se insertan.

El trabajo muestra la existencia de diversos tipos de universidades, las cuales fueron analizadas desde una perspectiva de origen. Las confesionales desempeñan un papel misional inspirado en su propia cosmovisión del mundo, sin desconocer la sociedad donde se encuentren. Las privadas seculares presentan diversas misiones, generalmente influenciadas por sus fundadores, e intentan influir en la sociedad desde sus valores iniciales. Las públicas son más diversas; se espera que no tengan una visión particular sino integradora y, por tanto, su rol es fundamentalmente pluralista. Así lo denotan los resultados en los que prevalecen en categorías con mayor cantidad de GI respecto de las privadas laicas y las confesionales.

Los resultados muestran diferencias en cuanto a participación de los GI. Por ejemplo, la situación de los países es visiblemente disímil; algunas realidades son más cercanas a la triestamentalidad y al cogobierno. Se observan también diferencias según el tipo de universidad, su origen de propiedad y, en este caso, en la mayoría de las privadas se ve menos diversidad que en sus pares públicas.

La importancia de estudiar la composición de los MCC estriba en el impacto de su trabajo en los resultados de sus universidades. De alguna forma, el punto de partida se halla en las recomendaciones de la teoría de agencia y de grupos de intereses

al ámbito de los gobiernos corporativos; en este sentido, la tipología propuesta puede ayudar a entender si las instituciones han seguido una construcción normativa y cultural participativa en el MCC, donde se representen las funciones que cada GI cumple en la organización.

Entre las limitaciones del estudio se puede aludir a que no se consideró la ponderación de la participación de los GI dentro del MCC y el haber seleccionado 220 instituciones. Esto, si bien es relevante, dejó fuera a otras universidades, ya que solo se eligieron aquellas que produjeron más artículos de investigación en el quinquenio 2013-2017.

Por su parte, sus implicaciones permiten realizar presunciones en cuanto a la relación de la participación de los GI y los resultados de indicadores como: calidad de la docencia, publicaciones científicas, eficiencia de las burocracias universitarias, gobernanza institucional, etc., elementos y variables que podrían ser evaluados en futuros trabajos investigativos.

## Sobre los autores

**Patricio Javier Viancos González.** Administrador público y licenciado en Administración Pública por la Universidad de Valparaíso, Chile. Candidato a doctor en Política y Gestión Educativa por la Universidad de Playa Ancha, Valparaíso, Chile. Actualmente se desempeña como investigador asociado en las líneas de gobernanza de la educación, en la Universidad de Tarapacá, Chile. Es miembro de la Red Iberoamericana de Investigadores de Gobernanza Universitaria, así como del Instituto Interuniversitario de Investigación Educativa (IESED, Chile). Sus líneas de investigación abordan la gobernanza de instituciones educativas, la gobernanza universitaria y educación superior. Ha sido autor y coautor recientemente de los siguientes artículos: “Propuesta teórica de taxonomía de universidades iberoamericanas a partir de la forma de nombramiento de los rectores” (2020); “Rankings de universidades como herramientas de evaluación institucional: un análisis a las metodologías utilizadas por tres instrumentos internacionales” (2019); “Diversidad del derecho a la información y su efecto divulgativo en universidades de América Latina” (2019).

**Francisco Aníbal Ganga Contreras.** Administrador público y licenciado en Administración por la Universidad de Los Lagos-Chile. Magíster en Administración de Empresas por la Universidad Austral de Chile. Doctor en Gestión Estratégica y Negocios Internacionales por la Universidad de Sevilla-España. Posdoctorado en Ciencias Humanas por la Universidad del Zulia, Venezuela. Profesor invitado en universidades de Chile, América y Europa, en programas de pregrado y posgrado. Ha sido director e investigador de doce proyectos adjudicados con organismos públicos, dentro de los que destacan tres: Fondecyt Regular 1131134, 1161353 y 1180746 (Fondo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico de Chile). Ha sido director, editor, par evaluador y miembro de los comités editoriales

de diversas revistas científicas. En los últimos catorce años, ha publicado 161 artículos en revistas académicas, indexadas en Latindex Catálogo (17,1 %), SCIELO (26,7 %), Scopus y WoS (37,1 %), y ha sido autor de libros y capítulos de libros con comité editorial (19 %). Actualmente es profesor titular de la Universidad de Tarapacá de Chile y director académico del Instituto Interuniversitario de Investigación Educativa (IESED, Chile).

## Referencias

- Abello Romero, J. B. (2015). Sistemas de gobierno en las universidades de Latinoamérica: la importancia de la composición de los máximos cuerpos colegiados. *Revista Chilena de Economía y Sociedad*, 9(2), 30-47.
- Abello, J. y Cuyán, M. (2014). Universidades confesionales: consideraciones sobre su máximo cuerpo colegiado. Ganga, F. (Ed.). *Gobernanza Universitaria: aproximaciones teóricas y empíricas* (pp. 41-48). Santiago de Chile: Cedac.
- Abello Romero, J., Mancilla-Mancilla, C. y Ganga-Contreras, F. (2019). Factors influencing the preference for the type of leadership structure of the Supreme Collegiate Body of Ibero American universities. *Revista de la Educación Superior*, 48(190), 23-43. <https://doi.org/10.36857/resu.2019.190.710>
- Adams, R. B. y Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*, 94(2), 291-309. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2008.10.007>
- Aghion, P., Dewatripont, M., Hoxby, C., Mas-Colell, A. y Sapir, A. (2014). The governance and performance of universities: evidence from Europe and the US. *Economic Policy*, 25(61), 7-59. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0327.2009.00238.x>
- Antonowicz, D., Kohoutek, J., Pinheiro, R. y Hladchenko, M. (2017). The roads of 'excellence' in Central and Eastern Europe. *European Educational Research Journal*, 16(5), 547-567. <https://doi.org/10.1177/1474904116683186>
- Antonowicz, D., Kulczycki, E. y Budzanowska, A. (2020). Breaking the deadlock of mistrust? A participative model of the structural reforms in higher education in Poland. *Higher Education Quarterly*. <https://doi.org/10.1111/hequ.12254>
- Beiner, S., Drobetz, D. W., Schmid, F. y Zimmermann, H. (2004). Is board size an independent corporate governance mechanism? *Kyklos*, 57(3), 327-356. <https://doi.org/10.1111/j.0023-5962.2004.00257.x>
- Benavides, M., Arellano, A. y Zárate, J. S. (2019). Market-and government-based higher education reforms in Latin America: the cases of Peru and Ecuador, 2008-2016. *Higher Education*, 77(6), 1015-1030. <https://doi.org/10.1007/s10734-018-0317-3>
- Bernasconi, A. (2008). Is there a Latin American model of the university? *Comparative Education Review*, 52(1), 27-52. <https://doi.org/10.1086/524305>

- Boffo, S. y Dubois, P. (2005). The weakness of university legislative bodies: the cases of France and Italy. *International Review of Administrative Sciences*, 71(1), 35-54. <https://doi.org/10.1177%2F0020852305051682>
- Brugha, R. y Varvasovszky, Z. (2000). Stakeholder analysis: a review. *Health Policy and Planning*, 15(3), 239-246. <https://doi.org/10.1093/heropol/15.3.239>
- Brunner, J. (2011). Gobernanza universitaria: tipología, dinámicas y tendencias. University governance: typology, dynamics and trends. *Revista de Educación*, 355(2), 137-159.
- Brunner, J. J. y Ganga, F. A. (2016). Dinámicas de transformación en la Educación Superior latinoamericana: Desafíos para la gobernanza. *Opción*, 32(80), 12-35.
- Brunner, J. J. y Pedraja-Rejas, D. L. (2017). Los desafíos de la gobernanza de la educación superior en Iberoamérica. *Ingeniare*, 25(1), 2-7. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052017000100002>
- Caballero, G., García, J. M. y Corredoira, Q. (2007). La importancia de los stakeholders de la organización: Un análisis empírico aplicado a la empleabilidad del alumnado de la universidad española. *Investigaciones Europeas de Dirección de la Empresa*, 13(2), 13-32.
- Cabezuelo Lorenzo, F. y Pérez Serrano, M.J. (2009). Estudio de la interculturalidad como competencia transversal en las aulas de Ciencias de la Comunicación. *VIVAT Academia*, 108, 1-25. <https://doi.org/10.15178/va.2009.108.1-25>
- Carnege, G. D. y Tuck, J. (2010). Understanding the ABC of University Governance. *Australian Journal of Public Administration*, 69(4), 431-441. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8500.2010.00699.x>
- Celaya, I., Ramírez-Montoya, M. S., Naval, C. y Arbués, E. (2020). Usos del podcast para fines educativos. Mapeo sistemático de la literatura en WoS y Scopus (2014-2019). *Revista Latina de Comunicación Social*, (77), 179-201. <https://www.doi.org/10.4185/RLCS-2020-1454>
- Centro Interuniversitario de Desarrollo. (2016). *Informe de educación superior en Iberoamérica*. Santiago de Chile: Cinda. Recuperado de <http://www.cinda.cl/2016/11/16/informe-educacion-superior-en-iberoamerica-2016>
- Cerrillo-Martínez, A. (2018). Datos masivos y datos abiertos para una gobernanza inteligente. *El Profesional de la Información*, 27(5), 1128-1135. <https://doi.org/10.3145/epi.2018.sep.16>
- Clark, B. (1983). *The higher education system*. Berkeley: University of California Press.
- Clark, B. R. (2003). Sustaining change in universities: continuities in case studies and concepts. *Tertiary Education and Management*, 9(2), 99-116.
- Choi, S. (2019). Identifying indicators of university autonomy according to stakeholders' interests. *Tertiary Education and Management*, 25(1), 17-29. <https://doi:10.1007/s11233-018-09011-y>
- Christensen, T. (2011). University governance reforms: potential problems of more autonomy? *Higher Education*, 62(4), 503-517. <https://doi.org/10.1007/s10734-010-9401-z>

- Coles, J. L., Daniel, N. D. y Naveen, L. (2008). Boards: does one size fit all? *Journal of Financial Economics*, 87(2), 329-356. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2006.08.008>
- De Boer, H., Enders, J. y Schimank, U. (2007). On the way towards new public management? The governance of university systems in England, the Netherlands, Austria, and Germany. En D. Jansen (Ed.), *New forms of governance in research organizations* (pp. 137-152). Dordrecht: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-1-4020-5831-8\\_5](https://doi.org/10.1007/978-1-4020-5831-8_5)
- De Boer, H. F., Enders, J., & Schimank, U. (2008). Comparing Higher Education Governance Systems in Four European Countries. In N. C. Soguel & P. Jaccard (Eds.), *Governance and Performance of Education Systems* (pp. 35-54). Dordrecht: Springer Netherlands. [https://doi.org/10.1007/978-1-4020-6446-3\\_3](https://doi.org/10.1007/978-1-4020-6446-3_3)
- De Boer, H., Huisman, J. y Meister-Scheytt, C. (2010). Supervision in 'modern' university governance: boards under scrutiny. *Studies in Higher Education*, 35(3), 317-333. <https://doi:10.1080/03075070903062849>
- De Boer, H., File, J., Huisman, J., Seeber, M., Vukasovic, M. y F. Westerheijden, D. (2017). Structural reform in European higher education: an introduction. En H. de Boer, J. File, J. Huisman, M. Seeber, M. Vukasovic y D. F. Westerheijden (Eds.), *Policy analysis of structural reforms in higher education: processes and outcomes* (pp. 1-28). Cham: Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-42237-4\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-42237-4_1)
- Dixon, K. y Coy, D. (2007). University governance: governing bodies as providers and users of annual reports. *Higher Education*, 54(2), 267-291. <https://doi.org/10.1007/s10734-005-3146-0>
- Dobbins, M., Knill, C. y Vögtle, E. M. (2011). An analytical framework for the cross-country comparison of higher education governance. *Higher Education*, 62(5), 665-683. <https://doi.org/10.1007/s10734-011-9412-4>
- Duque, E. J. (2009). La gestión de la universidad como elemento básico del sistema universitario: una reflexión desde la perspectiva de los stakeholders. *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 19, 25-41.
- Eurydice. (2008). *Higher education governance in Europe: policies, structures, funding and academic staff*. Bruselas: Eurydice.
- Etura Hernández, D., Martín Jiménez, V. y Ballesteros Herencia, C. A. (2019). La comunidad universitaria, frente a la igualdad de género: un estudio cuantitativo. *Revista Latina de Comunicación Social*, 74, 1781 a 1800. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2019-1410>
- Flórez-Parra, J. M., López-Pérez, M. V. y López-Hernández, A. M. (2017). Corporate governance in Colombian universities. *International Review of Administrative Sciences*, 85(3), 544-565. <https://doi.org/10.1177%2F0020852317707331>
- Freeman, E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Friedlander, F. y Pickle, H. (1968). Components of effectiveness in small organisations. *Administrative Science Quarterly*, 13, 289-304.

- Ganga-Contreras, F. (2005). Análisis preliminar del gobierno universitario chileno. *Revista Venezolana de Gerencia*, 10(30), 213-246.
- Ganga-Contreras, F. (2017). El flipper burocrático en las universidades. *Interciencia*, 42(1), 58-62.
- Ganga, F. A. y Burotto, J. F. (2012). 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.
- Ganga Contreras, F. A., Abello Romero, J., Navarrete, E. y Valdivieso, P. (2013). Percepciones de los marcos regulatorios de la educación superior, por rectores y Máximos Cuerpos Colegiados de las universidades chilenas. *Argos*, 30(59), 107-135.
- Ganga, F., Quiroz, J. y Fossatti, P. (2017). Análisis sincrónico de la gobernanza universitaria: una mirada teórica a los años sesenta y setenta. *Educação e Pesquisa*, 43(2), 553-568. <https://doi.org/10.1590/s1517-9702201608135289>
- Ganga-Contreras, F., Rodríguez-Ponce, E., Navarrete, E. y Pedraja-Rejas, L. (2018) Relevancia del liderazgo en el gobierno de las universidades iberoamericanas. *Interciencia*, 43(3), 160-167.
- Ganga, F. A. y Viancos, P. (2018). Tipología de universidades: una propuesta a partir del rol del máximo directivo. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 5(2), 1-19.
- Gornitzka, Å., Maassen, P. y de Boer, H. (2017) Change in university governance structures in continental Europe. *Higher Education Quartely*, 71(3), 274-289. <https://doi.org/10.1111/hequ.12127>
- Guadamillas Gómez, M.V. (2015). La formación de los futuros maestros a través de la literatura: los textos literarios desde una perspectiva didáctico-práctica. *Investigaciones sobre Lectura*, 4, 93-106. <https://doi.org/10.37132/isl.v0i4.67>
- Ilhan, T. y Kalaycioglu, O. (2016). The effects of the board composition, board size and CEO duality on export performance: Evidence from Turkey. *Management Research Review*, 39(11), 1374-1409. <https://doi.org/10.1108/MRR-01-2015-0014>
- Jarvis, D. S. L. (2014). Regulating higher education: quality assurance and neo-liberal managerialism in higher education—A critical introduction. *Policy and Society*, 33(3), 155-166. <https://doi.org/10.1016/j.polsoc.2014.09.005>
- Kretek, P. M., Dragšić, Ž. y Kehm, B. M. (2012). Transformation of university governance: on the role of university board members. *Higher Education*, 65(1), 39-58. <https://doi:10.1007/s10734-012-9580-x>
- Laplume, A. O., Sonpar, K. y Litz, R. A. (2008). Stakeholder theory: reviewing a theory that moves us. *Journal of Management*, 34(6), 1152-1189. <https://doi.org/10.1177%2F0149206308324322>
- Lazzeretti, L. y Tavoletti, E. (2006). Governance shifts in higher education: a cross-national comparison. *European Educational Research Journal*, 5(1), 18-37. <https://doi:10.2304/eerj.2006.5.1.18>

- Maassen, P., Gornitzka, Å. y Fumasoli, T. (2017). University reform and institutional autonomy: a framework for analysing the living autonomy. *Higher Education Quarterly*, 71(3), 239-250. <https://doi:10.1111/hequ.12129>
- Mantilla-Falcón, L. M. y Urbina-Núñez, A. M. (2019). La investigación contable universitaria en el ecuador. Una aproximación a su estado actual. *Inclusiones*, 6(especial), 199-215.
- Martí-Noguera, J. J. (2020). Sociedad digital: gestión organizacional tras el COVID-19. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(90). <http://dx.doi.org/10.37960/rvg.v25i90.32383>
- McKinney, J. (1968). *Tipología constructiva y teoría social*. Buenos Aires: Amorrortu Editores.
- McDaniel, O. (1996). The paradigms of governance in higher education systems. *Higher Education Policy*, 9(2), 137-158. [https://doi.org/10.1016/S0952-8733\(96\)00005-0](https://doi.org/10.1016/S0952-8733(96)00005-0)
- Melón-Izco, Á., Ruiz-Cabestre, F. J. y Ruiz-Olalla, M. C. (2020). Diversity in the board of directors and good governance practices. *Economics and Business Letters*, 9(2), 97-105. <https://doi.org/10.17811/ebi.9.2.2020.97-105>
- Muñoz, M. y Blanco, C. (2013). Una taxonomía de las universidades chilenas. *Calidad en la Educación*, (38), 181-213. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-45652013000100005>
- Ortega, J. C. y Casillas, M. Á. (2014). Repensar la clasificación de las Instituciones de Educación Superior en México, una propuesta. *CPU-e, Revista de Investigación Educativa*, (19), 213-253.
- Pérez, A., Aguilar, J. y Rodríguez, A. (2018). Nueva gobernanza universitaria: enfoque omnibarcante para estudiar el gobierno en universidades latinoamericanas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(1), 56-66. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=290/29062781004>
- Picarella, L. y Mangone, E. (2020). Europa y América Latina: educación a la democracia para una nueva ciudadanía. *Opción*, 36(93). Recuperado de <https://produccioncientificafcaluz.org/index.php/opcion/article/view/32733/34243>
- Ramírez, F. O., y Tiplic, D. (2014). In pursuit of excellence? Discursive patterns in European higher education research. *Higher Education*, 67(4), 439-455. <https://doi:10.1007/s10734-013-9681-1>
- Rodríguez García, Y. M. (2017). Reconceptualización de la educación en la era digital: educocomunicación, redes de aprendizaje y cerebro. Factores claves en los actuales escenarios de construcción de conocimiento. *Revista de Comunicación de la SEECI*, 42, 85-118. <https://doi.org/10.15198/seeci.2017.42.85-118>
- Rodríguez-Ponce, E. y Rodríguez-Ponce, J. (2019). Gobernanza universitaria: un estudio de caso desde una Facultad de Educación en Chile. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 24(extra 4), 36-46.
- Salmi, J. (2009). *The challenge of establishing world class universities*. Washington, D. C.: The World Bank.
- Salmi, J. (2011). *The road to academic excellence: lessons of experience*. En P. Albach y J. Salmi (Ed.), *The road to academic excellence: the making of world-class research universities* (pp. 323-347). Washington, D. C.: The World Bank.

- Salvioni, D. M., Franzoni, S. y Cassano, R. (2017). Sustainability in the higher education system: an opportunity to improve quality and image. *Sustainability*, 9(6), 1-28. <https://doi.org/10.3390/su9060914>
- Sánchez-Marín, F. J., Parra-Meroño, M. C., y Peña-Acuña, B. (2019). Experiencias de trabajo cooperativo en la educación superior. Percepciones sobre su contribución al desarrollo de la competencia social. *VIVAT Academia*, 147, 87-108. <http://doi.org/10.15178/va.2019.147.87-108>
- Sanyal, B. C. y Johnstone, D. B. (2011). International trends in the public and private financing of higher education. *Prospects*, 41(1), 157-175. <https://doi.org/10.1007/s11125-011-9180-z>
- Taylor, P. y Braddock, R. (2007). International university ranking systems and the idea of university excellence. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 29(3), 245-260. <https://doi.org/10.1080/13600800701457855>
- Trakman, L. (2008). Modelling university governance. *Higher Education Quarterly*, 62(1-2), 63-83. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2273.2008.00384.x>
- Viancos, P. y Ganga, F. (2020). Propuesta teórica de taxonomía de universidades iberoamericanas a partir de la forma de nombramiento de los rectores. *Propósitos y Representaciones*, 8(SPE1), e501. <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2020.v8nSPE1.501>
- Weber, M. (1988). 1904 Die "Objektivität" sozialwissenschaftlicher und sozialpolitischer Erkenntnis/The Objectivity of the Sociological and Social-Political Knowledge. Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre (Winckelmann, J., ed.). Mohr, Tübingen, 146-214.
- World Bank. (2017). *R Enrollment in tertiary education, all programmes, both sexes*. Recuperado de [https://databank.worldbank.org/EdStats\\_Indicators\\_Report/id/c755d342](https://databank.worldbank.org/EdStats_Indicators_Report/id/c755d342)
- Zurbriggen, C. (2011). Gobernanza: una mirada desde América Latina. *Perfiles Latinoamericanos*, 19(38), 39-64.