

El funcionamiento del Senado Universitario triestamental y su efecto en la gobernanza universitaria: el caso del Senado de la Universidad de Chile

Autores:

Javier Núñez
Benjamín Leiva

Santiago, Julio de 2016

El funcionamiento del Senado Universitario triestamental y su efecto en la gobernanza universitaria: el caso del Senado de la Universidad de Chile¹

Javier Núñez²

Benjamín Leiva

Departamento de Economía, Universidad de Chile

(Documento de trabajo, favor no citar)

Resumen

Un elemento de los modelos bicamerales de gobernanza universitaria son los senados universitarios, organismos de carácter normativo que co-existen en paralelo con órganos ejecutivos (a diferencia de universidades unicamerales donde ambas funciones se reúnen en un único órgano superior). Este trabajo analiza en perspectiva comparada la institucionalidad y organización del Senado de la Universidad de Chile y examina su desempeño en diversas dimensiones en años recientes. Los resultados sugieren que el Senado posee más atribuciones que gran parte de la experiencia comparada de países desarrollados. Por otra parte, su composición se caracteriza por una menor representación relativa de académicos, una mayor representación de estudiantes y personal de colaboración, y ausencia de otros estamentos observados en la experiencia comparada de países desarrollados, en particular de egresados, autoridades ejecutivas de la universidad (designadas *ex officio*) y representantes del gobierno y la sociedad civil. Este trabajo también señala importantes limitaciones en el funcionamiento, desempeño y productividad del Senado, de manera consistente con la evidencia que reporta parte importante de la literatura especializada. Nuestro trabajo sugiere que dichas deficiencias se relacionan con i) diversos problemas de diseño y organización del Senado, ii) ambigüedad (jurídica y en la práctica) respecto de sus atribuciones, iii) fricciones estructurales con otros órganos superiores de la universidad y iv) falta de valoración y reconocimiento del Senado por parte de otros órganos superiores y de la comunidad universitaria en general, en un marco de baja adhesión y representatividad electoral de sus miembros.

¹ Se agradecen los comentarios de Gustavo Fuentes, Patricio Meller y Claudio Falcón.

² Senador Universitario desde 2014.

I. Introducción

El análisis de los diferentes modelos de gobernanza universitaria observados internacionalmente y su relación con el desempeño de las universidades ha sido una activa área de investigación en las últimas décadas.³ Un elemento propio de los modelos de gobernanza universitaria bicameral señalados en parte de la experiencia internacional es la de Senados Universitarios. Aunque estos organismos existen con características y funciones disímiles, tienen en común la característica de constituir un cuerpo dedicado al debate normativo sobre políticas para el desarrollo universitario, en contraste con el rol ejecutivo que realizan otros organismos superiores de las universidades. Esto difiere de los modelos de gobernanza universitaria en los cuales un mismo organismo superior reúne gran parte de las atribuciones normativas y ejecutivas de la universidad.⁴ Algunas investigaciones han abordado los méritos y las limitaciones de los senados universitarios de los modelos de gobernanza bicameral, su interacción con otros órganos superiores del gobierno universitario y su relación con el desempeño de las universidades. Sin embargo, esta línea de investigación se ha enfocado en los senados académicos (con una (cuasi) exclusiva representación de académicos) que corresponde al modelo de senados prevaleciente en las universidades bicamerales de mayor productividad en los países desarrollados. En este contexto, poco se sabe aún sobre el funcionamiento, desempeño y efectos que tienen los senados universitarios de tipo pluriestamental (con representación de académicos, estudiantes y personal de colaboración), particularmente en universidades de países en vías de desarrollo.

Este trabajo busca contribuir a esta literatura por medio de investigar el desempeño - en diversas dimensiones complementarias - del Senado Universitario de la Universidad de Chile, único senado universitario triestamental en funcionamiento continuo en Chile desde 2006. Esta investigación es relevante y oportuna por diversas razones. Primero, un análisis crítico de la experiencia del Senado de la Universidad de Chile puede sugerir lecciones relevantes para el actual debate sobre la reforma educacional en Chile, donde se ha propuesto que la política de gratuidad y de transferencias directas de recursos desde el Estado a las universidades esté acompañada de requisitos en cuanto a la gobernanza de las mismas, incluyendo instancias de participación de la comunidad universitaria. Segundo, las recientemente creadas universidades estatales de Aysén y O'Higgins han propuesto sus respectivos modelos de gobierno (con diferencias importantes entre ellas) para ser analizados por el ejecutivo y el Congreso Nacional y ser ratificados como ley de la República, proceso para el cual la experiencia del Senado de la Universidad de Chile puede ser informativo. Por último, este análisis es también relevante para el proceso de reforma de estatutos que se ha llevado a cabo de manera intermitente (y hasta ahora fallida) en la Universidad de Chile en los últimos años (impulsado por el propio Senado), y para debatir en particular los méritos y limitaciones del Senado luego de ya 10 años de funcionamiento desde su creación.

Con este propósito, este trabajo examina el funcionamiento y desempeño del Senado Universitario en diferentes dimensiones, a saber: i) su diseño y características en perspectiva comparada con modelos de senados universitarios en países desarrollados, ii) la adhesión

³ Véase por ejemplo Aghion et al. (2015) y Hinfelar y Polzin (2006).

⁴ Algunos ejemplos incluyen a prominentes universidades como la Universidad de Cambridge (*The Council*) y de Toronto (*Governing Council*), entre otras.

electoral y representatividad de sus miembros, iii) el funcionamiento de Senado y sus comisiones, iv) el quehacer del Senado en la práctica en comparación con sus funciones explícitas señaladas en el Estatuto de la Universidad, v), los patrones de votación y coaliciones en el Senado desde una perspectiva de redes, y vi) la productividad del Senado y una discusión de los factores que la condicionan.

Para investigar las dimensiones iii) a vi) se examina el funcionamiento del Senado a partir de Agosto 2014, momento en el que inicia su tercer ciclo senatorial de 4 años con una renovada cohorte de miembros electos en Junio de 2014. La investigación se basa en un análisis de las tablas y actas de las 35 sesiones plenarias semanales realizadas en el periodo bajo estudio, el cual permite analizar el funcionamiento del Senado luego de algunos años de ajustes desde su puesta en marcha en 2006.

Este trabajo está estructurado como sigue: la siguiente sección presenta una breve revisión de la literatura internacional sobre senados universitarios que como se ha señalado se concentra en la experiencia de países desarrollados. La tercera sección describe y analiza la composición y funciones del Senado de la Universidad de Chile según su normativa vigente en perspectiva comparada. Las secciones IV a VIII examinan respectivamente el desempeño del Senado en las dimensiones ii) a vi) señaladas anteriormente. Finalmente la sección IX presenta las principales conclusiones y recomendaciones de este trabajo.

II. Una breve revisión de la literatura sobre Senados Universitarios

Los senados universitarios son organismos de carácter normativo dedicados principalmente a proponer políticas y normas para el desarrollo de las universidades en un contexto de gobernanza bicameral. Parte importante de la literatura analiza los *faculty o academic senates*, es decir senados que se componen de manera exclusiva o casi exclusiva de miembros académicos y centrados fundamentalmente en políticas académicas (por ejemplo Moore (1975) y Minor (2003) sobre universidades de EEUU), y que por lo tanto se diferencian de aquellos senados de carácter pluriestamental que poseen una representación relevante de estudiantes y de personal de colaboración, además de miembros externos a la universidad (en particular egresados, representantes del gobierno y de la sociedad civil). Aun cuando no existen datos consolidados sobre la prevalencia de senados a nivel internacional, se estima que en el caso de Estados Unidos entre 60 y 90 de las universidades, *colleges* y campus los poseen en alguna forma, aunque una gran parte de ellos corresponden a senados de composición exclusiva o cuasi exclusiva de académicos y centrados principalmente en políticas académicas (Birnbaum (1989), Minor (2003)).⁵ La presencia de senados en alguna de sus formas se constata también en el sistema universitario de otros países desarrollados, por ejemplo Canadá (Pennock, et al. (2015)), Australia (Rowlands, 2013) o Gran Bretaña (Shattock, 2013).

A pesar de su relativamente extendida prevalencia, ha existido una acotada investigación empírica y teórica sobre el rol, funcionamiento y desempeño de los senados universitarios (Pennock et al. (2015), Minor (2003)). Uno de las investigaciones más influyentes y citadas sobre el funcionamiento de los senados es la de Birnbaum (1989), que distingue entre las funciones

⁵ Esta característica también se constata en universidades públicas de alto desempeño en los EEUU, por ejemplo en las diferentes sedes de la Universidad de California y la Universidad de Michigan.

“manifiestas” y “latentes” que desarrollan los senados. Mientras las primeras se refieren a las funciones explícitas que los senados deben desempeñar según sus atribuciones reglamentarias, las segundas corresponden a funciones tácitas y extra reglamentarias que los senados desarrollan *de facto* en la cultura organizacional, las cuales pueden tener consecuencias favorables o desfavorables en la institución. Las funciones “manifiestas” corresponden típicamente a aquellas identificadas por Millet (1962), a saber; i) establecimiento de objetivos institucionales, ii) objetivos de los programas académicos, iii) reasignación del presupuesto, iv) expansión y desarrollo de las fuentes de ingresos, v) supervisión/fiscalización de la administración universitaria, vi) establecimiento de requisitos y características de programas académicos, vii) normar y evaluar la conducta y desempeño del cuerpo académico, viii) evaluar y hacer seguimiento de los programas académicos. Por otra parte, algunas de las funciones “latentes” son, por ejemplo, su función simbólica de reconocimiento mutuo de grupos de influencia, proveer estatus a sus miembros en la comunidad, su función para obstaculizar o ser usada como medio para obstaculizar (a veces deliberadamente) cambios organizacionales, su función filtradora de prioridades y de focos de atención para la administración universitaria, y su rol ritual y de pasatiempo y camaradería para sus miembros, entre otras. Birnbaum (1989) argumenta sobre la base de la evidencia comparada que los senados poseen en la mayoría de los casos un desempeño ineficaz, lento y burocrático en sus funciones normativas manifiestas, diagnóstico que en general coincide con otros autores (Minor 2003, 2004). Sin embargo Birnbaum (1989) también sugiere que un rediseño institucional de los senados no debe concentrarse sólo en su desempeño a menudo ineficaz y lento en sus funciones manifiestas, sino que debe también considerar las funciones latentes (virtuosas y perjudiciales) que desempeñan, las que son parte de la cultura organizacional de universidades que deben entenderse como “anarquías organizadas” (p. 439).

Minor (2004) por su parte propone una taxonomía de cuatro diferentes modelos de senados universitarios del tipo *faculty senates* que son los tipos de Senados prevalecientes en los Estados Unidos. La taxonomía se basa en la orientación y funciones tanto manifiestas o reglamentarias como las funciones *de facto* realizadas por una amplia gama de senados examinados en diversas universidades. Los senados denominados “Tradicionales” corresponden a aquellos cuya función principal es representar y proteger los intereses y perspectivas del cuerpo académico (*faculty*) en la toma de decisiones universitarias. Estos senados típicamente poseen una autoridad formal limitada, y se concentran principalmente en temas académicos, tales como el currículum de programas académicos, evaluación de la carrera académica (por ejemplo *tenure policies*), y en consecuencia poseen escasa influencia en otras áreas, (por ejemplo la asignación presupuestaria) en las cuales su rol es de carácter consultivo o propositivo respecto de las instancias ejecutivas. Los senados “influyentes” corresponden a senados que, además de las funciones académicas propias de los senados “tradicionales”, poseen atribuciones para abordar una amplia gama de materias tales como asignación del presupuesto, selección de autoridades universitarias, políticas de desarrollo universitario, entre otras, respecto de las cuales típicamente poseen atribuciones formales y reconocidas por las instancias ejecutivas de las universidades. Los senados del tipo “inactivos” o “pasivos” (“*dormant*”) corresponden a Senados con una actividad irregular, intermitente, y poco influyentes en materia de gobernanza universitaria, y son esencialmente de carácter “ceremonial”, aun cuando pueden cumplir algunas de las funciones “latentes” señaladas por Birnbaum (1989). Finalmente, los senados del

tipo “cultural” se caracterizan por funcionar usando mecanismos informales para influir en el gobierno universitario y en la toma de decisiones universitarias de las instancias ejecutivas, en paralelo con las instancias formales. A menudo la influencia en la gobernanza universitaria por mecanismos informales es típicamente ejercida por pequeños grupos de senadores organizados (“*kitchen cabinets*”) con conexiones o influencia sobre autoridades de las instancias ejecutivas de la universidad.

Pennock et al. (2015) examinan el rol y estructura de los senados en las universidades canadienses en 2000-2012, a partir de estudios de percepción y opinión realizados a miembros del senado con derecho a voto, que incluye a académicos (el grupo mayoritario), administradores *senior* de la universidad (Presidente, vice-presidente o *provost*, decanos, directores de departamentos), estudiantes, egresados, personal de colaboración y representantes del gobierno. El estudio identifica las funciones de los senados de universidades canadienses como más “orientadas hacia adentro” es decir en materias académicas y de gestión internas propias de la universidad, y menos “orientadas hacia afuera” en funciones tales como monitorear o influir en las políticas públicas y la política educacional del gobierno central. Esto concuerda con el foco de los senados de las universidades australianas que se concentran en materias académicas y de aseguramiento de calidad (Vilkinas y Peters (2014). Pennock et al. (2015) también señala la existencia de una opinión generalizada sobre un grado importante de indefinición del rol y atribuciones del senado, lo cual a su vez es fuente de fricciones con los órganos ejecutivos de las universidades. Por otra parte, menos de la mitad de los participantes opina que los senados están efectivamente realizando satisfactoriamente sus funciones en materia de establecer los objetivos y evaluar el desempeño académico de la universidad, lo que es consistente con evidencia previa en torno a la limitada efectividad de los senados universitarios (Birnbaum (1989), Minor (2003, 2004)). El estudio también identifica una opinión mayoritaria en favor de que los senados debieran evaluar críticamente su propio desempeño.

Otra tendencia relevante identificada en la literatura es que los senados han perdido poder en las últimas décadas de manera relativamente generalizada en los países desarrollados, en relación a las instancias ejecutivas de las universidades, cambios que han ocurrido en un contexto de revisiones de la relación entre las universidades y los gobiernos centrales de los países. Aun cuando esta tendencia ha sido moderada en el caso de Canadá (Pennock et al. (2015), en el Reino Unido los senados han reducido sus atribuciones en la toma de decisiones de materias académicas, como también en el ámbito de asignación presupuestaria (Shattock, 2013). En Australia los senados han reorientado y concentrado sus atribuciones en materia de aseguramiento de calidad, apartándose de la toma de decisiones en otros ámbitos académicos como también de asignación presupuestaria (Rowlands (2013), Vilkinas y Peters (2014)). Un caso extremo de esta tendencia es Portugal, donde en la reforma universitaria de 2007 los senados han sido abolidos, o bien redefinidos sólo como un órgano consejero o consultivo de los rectores (Magalhaes y Amaral (2003), Magalhaes et al. (2013)). Por otra parte, en muchos países las atribuciones de los Senados históricamente dominados por el estamento académico han sido reducidas o reemplazadas por consejos o un *board of trustees*, los que típicamente incorporan representantes del gobierno, y de los sectores público y privado ((Bleiklie y Kogan (2007), Pennock et al. (2015)).

III. Institucionalidad, funciones y composición del Senado de la Universidad de Chile

a. Institucionalidad y Funciones

El Senado de la Universidad de Chile, creado el año 2006, es el órgano encargado de ejercer la función normativa de la universidad. Su tarea fundamental es establecer políticas y estrategias de desarrollo institucional, así como los objetivos que conduzcan al cumplimiento de ellas. Según el Estatuto de la Universidad, las funciones específicas del Senado son las siguientes:

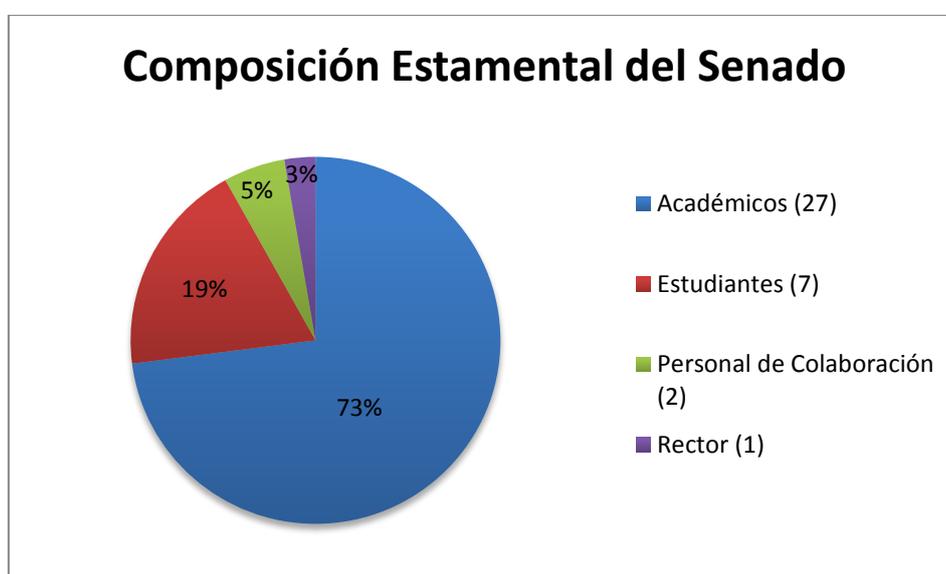
- Aprobar, a propuesta del Rector o por un tercio de sus integrantes, los reglamentos referidos en el Estatuto institucional y sus modificaciones, toda norma de carácter general relativa a las políticas y planes de desarrollo de la Universidad y las propuestas de modificación al Estatuto;
- Interpretar el sentido y alcance de las normas del presente Estatuto, a solicitud del Rector, sin perjuicio de las atribuciones de los órganos contralores competentes;
- Ratificar el proyecto de presupuesto anual de la Universidad, sus modificaciones y las pautas anuales de endeudamiento aprobados previamente por el Consejo Universitario y propuesto por el Rector;
- Pronunciarse sobre la propuesta del Rector relativa a enajenación o gravamen de activos de la Universidad cuando corresponda a bienes raíces o a bienes que, sin ser inmuebles, hayan sido previamente declarados de especial interés institucional;
- Pronunciarse acerca de la contratación y suscripción de empréstitos y obligaciones financieras, de acuerdo con las pautas anuales de endeudamiento;
- Aprobar la estructura orgánica de la Universidad y sus modificaciones, que le proponga el Rector, previo pronunciamiento del Consejo Universitario;
- Aprobar las propuestas de creación, modificación o supresión de títulos profesionales o grados académicos que le presente el Rector, previo pronunciamiento del Consejo Universitario;
- Requerir de las autoridades información acerca del estado de la gestión universitaria, con respecto a las políticas y estrategias generales de desarrollo institucional existentes;
- Aprobar, a proposición del Rector o por petición de a lo menos 1/3 de sus miembros, con el voto conforme de 2/3 de sus integrantes, la convocatoria a consultas sobre materias de competencia del Senado, y conferirles, en forma previa a su realización y con el mismo quórum señalado, carácter vinculante.
- Aprobar, a proposición del Rector o por petición de a lo menos 1/3 de sus miembros, con el voto conforme de 2/3 de sus integrantes, la convocatoria a eventos de discusión, reflexión y propuestas en materias de competencia del Senado;
- Aprobar su reglamento interno de funcionamiento;
- Aprobar, por 2/3 de sus integrantes, la remoción anticipada de un Decano, a propuesta del Rector, por iniciativa suya o del Consejo de Facultad respectivo, por incumplimiento grave de sus obligaciones, previo pronunciamiento del Consejo Universitario, y
- Ejercer las demás funciones y atribuciones que le confieran las leyes.

Esta lista explícita de funciones del Senado de la Universidad de Chile incluye gran parte de las funciones típicas de los senados universitarios señalados por Millett (1962) y las funciones “manifiestas” sugeridas por Birnbaum (1989), a las cuales habría que agregarle sus atribuciones en materia de: estructura orgánica de la universidad, para pronunciarse sobre los activos y pasivos de la universidad, y para remover, bajo condiciones reguladas, a un Decano de Facultad. Adicionalmente, la lista de atribuciones exceden ampliamente la materias de política y gestión académica propias de los senados “tradicionales” señalados por Minor (2004), y su diseño teórico más bien se asemeja al modelo de senado “influyente”, en los cuales las atribuciones abarcan otras materias tales como la asignación presupuestaria y definir objetivos y políticas de desarrollo de la universidad.

Por último, la lista de funciones normativas del Senado indican que el foco fundamental de éste es velar por objetivos internos de la universidad (su desarrollo y gestión interna), en vez de un foco en temas externos a la universidad (como influir en las políticas públicas o en el gobierno), lo cual es coherente con el foco principal en materias internas observado en senados universitarios en otros países desarrollados (Pennock et al. 2015).

b. Composición

El Senado Universitario es presidido por el Rector de la institución. El Vicepresidente debe pertenecer al estamento académico, y es elegido por los miembros del Senado. Este preside el Senado en ausencia del Rector, acompañado por un Secretario que actúa como Ministro de Fe. El Senado Universitario está integrado, además del Rector que lo preside, por 36 miembros, de los cuales 27 son académicos, 7 son estudiantes y 2 pertenecen al personal de colaboración, cuyos respectivos porcentajes de participación se presentan en la Figura 1.



Fuente: Estatuto Universidad de Chile (2006).

La Mesa del Senado está compuesta por el Rector, el Vicepresidente y el Secretario (pertenecientes al estamento académico) y tres senadores colaboradores, uno de cada estamento.

Al poseer un 25 por ciento de sus miembros provenientes de los estudiantes y del personal de colaboración, el diseño del Senado de la Universidad difiere de los *faculty o academic senates*

que prevalecen en los EEUU, en los cuales el cuerpo académico tiene una representación exclusiva o casi exclusiva (Minor, 2004). Sin embargo, se asemeja parcialmente a una parte de los senados de las universidades canadienses, muchas de las cuales incorporan miembros de los estamentos de estudiantes y personal de colaboración, aunque en proporciones algo inferiores (16 y 1 por ciento en promedio, respectivamente, Pennock et al. (2015) p. 507). Cabe destacar otras dos características salientes del Senado de la Universidad de Chile. Primero, la ausencia de miembros de otros estamentos típicamente representados en senados universitarios en países desarrollados, en particular de egresados (*alumni*), y representantes del gobierno o del Estado y de la sociedad civil, como ocurre por ejemplo en buena parte de las universidades públicas canadienses (Pennock et al., 2015) y de otros países. Segundo, la ausencia - aparte del Rector - de administradores de altos cargos de la Universidad (*senior administrators*), tales como vicerrectores o *provosts*, decanos, directores de departamento y otras altas autoridades universitarias que se observan con frecuencia y en proporciones considerables en los senados de universidades de diversos países. Por ejemplo, en el caso de las universidades públicas de Canadá, esta categoría de senadores concitan en promedio un 23 por ciento de los senados, los cuales son miembros nominados *ex officio*, con plenos derechos a voto (Pennock et al. (2015), p. 507).

IV. Adhesión y representatividad electoral de los miembros de Senado

Con la excepción del Rector, los integrantes del Senado Universitario son elegidos por sus respectivos pares, de manera tal que no existen miembros *ex officio* como se observa en parte de la evidencia comparada. Dos tercios del total de miembros académicos (27) corresponden a Senadores Académicos Locales (18), los cuales deben ser elegidos por sus respectivas unidades académicas de la Universidad (Facultades o Institutos de Rectoría) señaladas en la Tabla 1, mientras que el tercio restante corresponden a Senadores Académicos Transversales (9), los que deben ser elegidos con votos de una o más unidades académicas, como es también el caso para la elección de senadores provenientes de los estamentos estudiantil y de personal de colaboración.

La elección de representantes estudiantiles se realiza cada dos años (la duración del período de senadores estudiantiles), mientras que la elección de senadores académicos transversales y locales, y senadores del personal de colaboración se realiza cada cuatro años. Para el caso de elección de senadores académicos y estudiantes, los votos provienen de 14 facultades, cuatro institutos y el Hospital Clínico de la Universidad. Para la elección de los senadores del personal de colaboración adicionalmente se incorpora el Liceo Manuel de Salas y los Servicios Centrales de la institución. El detalle de los establecimientos de los votantes se presenta en la Tabla 1.

Tabla 1: Facultades, Institutos y otras sedes de la Universidad de Chile

Facultad	Instituto
Arquitectura y Urbanismo	Asuntos Públicos
Artes	Comunicación e Imagen
Ciencias	Estudios Internacionales
Ciencias Agronómicas	Nutrición y Tecnología de los Alimentos
Ciencias Físicas y Matemáticas	Otras Sedes

Ciencias Forestales	Hospital Clínico
Ciencias Químicas y Farmacéuticas	Liceo Manuel de Salas
Ciencias Sociales	Servicios Centrales
Ciencias Veterinarias	
Derecho	
Economía y Negocios	
Filosofía y Humanidades	
Medicina	
Odontología	

Con el objeto de analizar el nivel de participación de los tres estamentos en la elección de los senadores la Tabla 2 presenta el universo de votos y el porcentaje de participación (votos emitidos en relación al universo) en cada una de las cuatro tipos de elección de senadores en la elección general de 2014.⁶

Tabla 2: Participación Estamental en Votaciones del Senado Universitario, 2014

Elecciones	Padrón de Votantes	Padrón de Votantes Ponderado	Votantes/ Padrón (%)	Votos Emitidos Ponderados ⁷ / Padrón Votantes Ponderado (%)
Elección Académico Local	4259	3236.8	n.d.	42.3
Elección Académico Transversal	4206	3216.1	25.7	n.d.
Elección Estudiantes	35387	35387	13.0	13.0
Elección Personal de Colaboración	7633	7633	26.8	26.8

Fuente: Actas de elecciones Senado Universitario de Junio del 2014

La Tabla 2 señala un nivel bajo y minoritario de participación en todos los tipos de elección de senadores. La elección de senadores académicos posee una tasa de participación entre un cuarto y dos quintos del universo electoral, siendo algo más elevada para la elección de senadores académicos locales (42 y 26 por ciento para senadores académicos locales y transversales, respectivamente).⁸ Por otra parte, sólo un 13 por ciento de los más de 35 mil estudiantes participa en la elección de los senadores estudiantiles, mientras que sólo uno de cada cuatro funcionarios del personal de colaboración participa en la elección de senadores de su estamento, aproximadamente.

⁶ En las votaciones de los representantes de los estudiantes y del personal de colaboración, cada votante tiene un voto. En cambio, en las elecciones de los senadores académicos los votos tienen una ponderación según la cantidad de horas semanales trabajadas por el votante en la universidad.

⁷ Los votos emitidos ponderados incluyen votos a favor de senadores electos y no electos, además de blancos y nulos.

⁸ Notar que debido a la falta de disponibilidad de datos, estas cifras se refieren a la proporción de votos sobre el padrón ambos ponderados, y a votantes sobre el padrón en personas, respectivamente.

Con el propósito de profundizar en el grado de representatividad y adhesión electoral de los senadores electos en sus respectivas circunscripciones electorales, la Tabla 3 proporciona la tasa de votación de cada senador(a) con respecto a los votos emitidos válidos, y con respecto al universo o padrón electoral correspondiente.

Tabla 3: Votaciones y Representatividad de Senadores, elección 2014

Votación	Senadores(as) Electos(as)	Votos Ponderados por Candidato(a)	Proporción sobre Votos Emitidos Válidos Ponderados (%)	Proporción sobre Padrón de Votos Ponderados (%)
PERSONAL DE COLABORACIÓN	Burgos Bravo	414	21.4	5.4
	Pizarro López	420	21.7	5.5
ESTUDIANTES	Flores González	903	7.4	2.6
	Franz Demané	922	7.5	2.6
	Grez Valdenegro	1402	11.4	4.0
	Piga Díaz	899	7.3	2.5
	Pineda Veloz	901	7.3	2.6
	Rojas Valderrama	923	7.5	2.6
	Valenzuela Cortés	924	7.5	2.6
ACADÉMICOS TRANSVERSALES	Falcón Beas	106	5.4	3.2
	González Rodríguez	152	7.8	4.6
	Gutiérrez Gallardo	123	6.3	3.7
	Letelier Parga	286	14.6	8.6
	Morales Segura	256	13.1	7.7
	Oyarzún Robles	323	16.5	9.8
	Pantoja Parada	198	10.1	6.0
	Pepper Bergholz	223	11.4	6.7
	Soto Vergara	218	11.2	6.6
ACADÉMICOS LOCALES	Behn Von Schmieden	50	56.2	36.3
	Burrows Argote	64	100	44.6
	De Barbieri Ortiz	70	23.0	7.3
	Espinoza González	34.5	36.5	13.0
	Gómez Morales	60.5	19.9	6.3
	González Bergas	41.5	100	23.3
	Huerta Fuentes	29	100	72.3
	Kracht Gajardo	36.1	38.2	13.6
	López Nitsche	75	24.7	7.9
	Muñoz Méndez	47	57.9	29.9
	Núñez Errázuriz	48	100	50.4
	Olea Azar	48	100	46.6
	Palma González	53.4	60.0	34.7
	Palma Manríquez	44.5	64.0	35.4
	Parraguez Gamboa	30	55.6	43.7
Pastenes Villarreal	29	44.3	28.0	

Ruiz Schnaider	77.5	100	50.0
Valenzuela Blossin	55.4	55.7	35.1

Fuente: Elaboración propia a partir de actas de votaciones 2014.⁹

La Tabla 3 sugiere un nivel generalizadamente bajo y minoritario de adhesión electoral y representatividad de los senadores electos, salvo contadas excepciones. Los senadores provenientes del personal de colaboración bordean individualmente un quinto de las preferencias de los votantes efectivos, lo que representa sólo cerca de un 5 por ciento del universo de votantes, aproximadamente. La mayoría de los senadores estudiantiles obtienen cerca de un 7 a 8 por ciento por ciento de los votos efectivos, con un senador obteniendo un 11 por ciento (Senador Grez), pero sus votaciones individuales representan sólo entre 3 a 4 por ciento del universo de votantes. Por otra parte, los senadores transversales cuentan con votaciones individuales entre 5 a 17 por ciento de los votos efectivos, los que representan entre 3 y 10 por ciento del universo elector.

Las votaciones de senadores académicos locales sugieren una situación disímil entre unidades académicas, pues su adhesión individual oscila entre un 20 y el 100 por ciento de los votos efectivos. La disímil situación en adhesión electoral entre unidades académicas se repite al considerar la votación individual con respecto al universo de votantes, la que oscila entre el 6 y el 70 por ciento, aproximadamente. Esto sugiere por una parte la elección de senadores con una acotada adhesión al interior de sus respectivas unidades, y por otra, situaciones con un escaso grado de competencia y de interés por postularse al interior de las mismas. Esto quedó demostrado en la última elección de Junio de 2014, en la cual se debió extender el plazo de inscripción de candidatos del estamento académico al no existir candidatos interesados en varias unidades de la Universidad.¹⁰

A modo de conclusión, la evidencia sugiere un nivel bajo y minoritario de adhesión y representatividad electoral de los senadores de los tres estamentos, situación que es acentuada en el estamento estudiantil. Esta evidencia sugiere dos temas relevantes. Primero, cuestiona si la demanda por participación y representación en la toma de decisiones universitarias es efectivamente una aspiración mayoritaria al interior de los tres estamentos, en particular del estamento estudiantil. Segundo, sugiere importantes problemas en la representación de las diversas preferencias que prevalecen al interior de los estamentos, lo que a su vez puede contribuir a erosionar la valoración y legitimidad del Senado por parte de la comunidad universitaria, tema que abordamos más adelante.

Estos hallazgos sugieren que la representatividad general de los miembros del senado podría mejorarse de manera sustantiva con mejores reglas de votación y elección de los senadores que se pueden considerar, por ejemplo i) quorum mínimos más elevados de participación electoral por estamentos, ii) redefinición de circunscripciones al interior de los estamentos, (por ejemplo diferenciar cupos entre estudiantes de pre y postgrado como se observa en la experiencia comparada, o realizar votaciones locales por campus) y iii) balotajes en el caso que no se

⁹ Disponibles en http://www.uchile.cl/?_nfpb=true&_pageLabel=conCat&idCat=9350.

¹⁰ http://www.uchile.cl/documentos/resolucion-exenta-691-modifica-la-537-convocatoria-a-eleccion-senado-universitario-2014-pdf-229-kb_109735_3_4506.pdf

obtengan mayorías absolutas (o votaciones relevantes) en una primera vuelta, entre los candidatos que obtengan mayor adhesión relativa.

V. Funcionamiento y asistencia

El Senado de la Universidad de Chile organiza su quehacer en torno a Comisiones temáticas, además de una sesión plenaria semanal en la cual se abordan temas previamente discutidos en las comisiones, más otros temas propuestos por la Mesa del Senado. Estas actividades generan, según el reglamento interno del senado, una carga de trabajo referencial de 12 horas de trabajo por semana, es decir aproximadamente un 25 por ciento de una jornada de trabajo a tiempo completo, y equivalente a 50 horas mensuales aproximadamente. Esto es consistente con la agenda semanal del senado, en la cual el trabajo de las comisiones se organiza durante la mañana del mismo día de la sesión plenaria, que toma lugar en la tarde. A esta dedicación horaria habría que sumar la realización de reuniones adicionales, y el trabajo individual de cada senador en preparación de los temas de la plenaria y de las comisiones a las que pertenece.

Esta dedicación horaria referencial que por reglamento se espera por parte de los senadores está marcadamente desalineada con el funcionamiento de los senados universitarios en los países desarrollados. Por ejemplo, los miembros de los senados de universidades canadienses dedican un promedio de 6,5 horas por mes a actividades del senado (Pennock, 2015, p. 511), es decir cerca de un octavo de la dedicación de horas esperada para un senador de la Universidad de Chile. Por otra parte, los senados universitarios de los Estados Unidos sostienen aproximadamente unas 8 a 10 reuniones plenarias al año, es decir cerca de la quinta parte de las sesiones plenarias en la Universidad de Chile. Ésta elevada dedicación horaria esperada de un senador a funciones del Senado en la Universidad de Chile plantea la interrogante de si esta expectativa reglamentaria se materializa en la práctica. Con el propósito de evaluar la asistencia de los senadores y el funcionamiento general del Senado, a continuación se analizan las sesiones de las comisiones del Senado en el periodo anual que va desde Agosto 2014 a Agosto 2015. En este periodo sesionaron además de las tres comisiones permanentes (Desarrollo Institucional, Docencia, y Presupuesto y Gestión), dos comisiones no permanentes (Estamentos y Participación, Estructuras y Unidades Académicas) y cuatro comisiones Ad-Hoc (Hospital Clínico, Consulta Universitaria, Encuentro Universitario, y Relación Universidad/Empresas). Al inicio de las sesiones plenarias cada comisión rinde una cuenta de actividades realizadas en su funcionamiento en la mañana del mismo día, cuenta que queda consignada en el acta de la plenaria. Sobre la base de esta información, la Tabla 4 señala el porcentaje de las sesiones del año en que cada comisión se reunió o sesionó *de facto* (cumpliendo o no el quorum mínimo de la mitad de los asistentes) según consta en las actas, y si consta en las mismas de manera explícita si hubo o no quorum.

Tabla 4: Asistencia y Funcionamiento de Comisiones

Tipo de Comisión	Nombre de Comisión	¿Sesionó de facto? (%)				¿Hubo Quórum? (%) (Mención explícita)			
		Si	No	No Indica	Total	Si	No	No Indica	Total
Permanentes	Desarrollo Institucional	60	31	9	100	3	20	77	100
	Docencia	80	11	9	100	3	6	91	100

	Presupuesto y Gestión	71	23	6	100	9	9	83	100
No	Estamentos y Participación	50	41	9	100	0	21	79	100
Permanentes	Estructuras y Unidades Académicas	71	24	6	100	0	9	91	100
	Hospital Clínico	53	41	6	100	0	24	76	100
	Consulta Universitaria	22	69	9	100	0	6	94	100
Ad-Hoc	Encuentro Universitario	62	24	14	100	0	0	100	100
	Relación Univers./Empresas	60	30	10	100	3	17	80	100

Fuente: Elaboración propia a partir de actas de plenarios

La evidencia sugiere que en promedio las comisiones permanentes, no permanentes y ad hoc sesionaron *de facto* aproximadamente sólo un 70, 60 y 40 por ciento, respectivamente. Además, las actas señalan que el reconocimiento explícito del cumplimiento de quorum es ocasional, de modo que en la gran mayoría de los casos no está consignada esta información en actas. La evidencia sugiere que i) las comisiones sesionan de manera más irregular e intermitente de lo esperado por la reglamentación del Senado, ii) la falta de sesiones sería atribuible a una inasistencia sistemática de una parte importante de los senadores cada semana, iii) una parte importante de las sesiones *de facto* presumiblemente se realizó sin cumplir los quorum mínimos y iv) el levantamiento de información sobre el cumplimiento de quorum de las comisiones del Senado es incompleto.

Cabe constatar que el funcionamiento intermitente de las comisiones por falta de asistencia de los senadores fue reconocido en diversas oportunidades por la Mesa y el pleno del Senado, llegando incluso a ser puntos de tabla en las sesiones plenarios 335 y 339 del 2014.¹¹

Esta evidencia sugiere, de manera preliminar, dos conclusiones. Primero, que la efectividad y productividad del Senado en términos de las diversas funciones manifiestas señaladas en el Estatuto (que lo clasifican como un Senado del tipo “influyente” según la taxonomía de Minor, 2004) se puede ver afectada por el intermitente e irregular funcionamiento de sus comisiones. Segundo, el origen de esta deficiencia puede radicar en la expectativa de una dedicación horaria referencial de un cuarto de jornada laboral, desmesurada en relación con la evidencia comparada internacional, que entra en conflicto con las múltiples y elevadas exigencias laborales y académicas a las que están sometidos los académicos, estudiantes y personal de colaboración. Esto a su vez es coherente con la falta de interés que se observa en el estamento académico para inscribir candidatos al Senado como fue señalado en la sección anterior, desinterés que podría ser aún más elevado en el caso de académicos de mayor productividad y costo de oportunidad.

VI. Quehacer temático del Senado en la práctica

La sección III presentó las amplias y diversas funciones explícitas (o “manifiestas” según Birnbaum (1989)) del Senado de la Universidad de Chile, las que lo clasifican, al menos en su diseño, como un Senado del tipo “influyente” en la taxonomía de Minor (2003). En esta sección analizamos el quehacer temático del Senado en la práctica en comparación con sus funciones estatutarias explícitas señaladas en la sección III. La Tabla 5 presenta una clasificación temática de los 101 puntos de tabla (aparte de las cuentas de las comisiones y de “otros asuntos”)

¹¹ Por ejemplo en las plenarios del 6 de noviembre y del 4 y 11 de diciembre de 2014.

establecidos en las 35 sesiones plenarias¹² del ciclo anual comprendido entre Agosto 2014 y Agosto 2015, período que permite analizar las coyunturas propias del quehacer anual del Senado, como el tratamiento del presupuesto de la universidad, entre otros.

Tabla 5. Temas de Tablas de Plenarias, según funciones del Senado de la Universidad de Chile, Agosto 2014-Agosto 2015

Funciones explícitas en el Estatuto	Observaciones	Cantidad	%
Estatutos de la Universidad	Reforma heredada de Senado anterior	6	5,9
Desarrollo de políticas y reglamentos de desarrollo institucional	Proyectos i) Remuneraciones, ii) Postdoctorados, iii) Relación Universidad-Empresa, iv) Proyecto de Desarrollo Institucional, v) Defensoría Universitaria	20	19,8
Presupuesto y pautas de endeudamiento	En el marco de discusión de Presupuesto	7	6,9
Activos estratégicos de la Universidad	Televisión Digital , Canal Universitario	3	3,0
Estructura orgánica de la Universidad	Necesidad de un Reglamento de Campus	1	1,0
Creación/modificación de títulos y grados	10 Grados y Títulos analizados	13	12,9
Supervisión de gestión universitaria (excluye Presupuesto) y políticas de desarrollo	Presentaciones de estudios del Consejo de Evaluación y otros	13	12,9
Aprobar consultas y eventos en materias de competencia del Senado	Relacionados a reforma de Estatutos	13	12,9
Modificación reglamento interno del Senado		0	0,0
Remoción de Decanos		0	0,0
Funcionamiento Interno Senado	Irregular funcionamiento de Comisiones y "toma" de Casa Central por estudiantes	9	8,9
Nombramientos de cargos	Para el Consejo de Evaluación	4	4,0
Total Funciones Explícitas en el Estatuto		89	88,1
Funciones no explícitas en el Estatuto			
Declaraciones Públicas, temas externos a la Universidad	Apoyo a marchas CONFECH (3), al Colectivo Patricio Manzano (1), Senado como referente de Gobernanza para Universidades Chilenas	5	5,0
Análisis y Propuestas sobre Reforma Educacional en Chile		5	5,0
Otros		2	2,0
Total Funciones No Explícitas en el Estatuto		12	11,9
Total General		101	100,0

Fuente: Actas del Senado Universitario, Agosto 2014-Agosto 2015.

La Tabla 5 señala que en términos generales existe un grado importante de correspondencia entre los temas tratados por el Senado en sus plenarias, y las funciones explícitas que señala el Estatuto. En términos de funciones, destacan la discusión de políticas y reglamentos de desarrollo institucional en torno a 5 proyectos con un quinto de los puntos de tabla, la discusión de 10 programas de grados académicos y títulos profesionales, actividades de seguimiento de la gestión universitaria, y discusiones en torno a la reforma de estatutos de la Universidad, con cerca de 20 por ciento de los puntos de tabla (considerando las consultas a la comunidad universitaria). Sin embargo, destacan también la escasa atención dedicada a funciones claves

¹² En Senado dejó de sesionar varias semanas en el período debido a algunos feriados y a la prolongada "toma" por parte de estudiantes de la Casa Central de la universidad, lugar donde sesiona regularmente el Senado.

del Senado y que son un aspecto central de los senados “influyentes”, como el análisis del presupuesto de la Universidad, la gestión de sus activos y pasivos (deuda), y la estructura orgánica de la Universidad.

Cabe destacar que el Senado también ha asumido funciones no señaladas de manera explícita en el Estatuto, en particular con la discusión de declaraciones de apoyo a organismos externos a la universidad (marchas de apoyo a marchas de la Confech¹³ y al “Colectivo Patricio Manzano”) como también sobre propuestas del Senado para la Reforma Educacional y la gobernanza de otras universidades del país, temas que llegan al 10 por ciento de los temas de tabla en el año. Estas actividades sugieren un grado relevante de atención por parte del Senado hacia temas “externos” a la Universidad, lo que contrasta con el foco en temas internos, propio de los senados universitarios de países desarrollados, según se observa en la evidencia comparada (Pennock et al. 2015). Esto sugiere la necesidad de evaluar y discutir la pertinencia del Senado en abordar temas externos a la Universidad, y en caso de decidir que es un foco relevante, debatir su eventual inclusión como una función explícita del Senado, estableciendo pautas y criterios que señalen las condiciones bajo las cuales corresponde hacerlo con el objeto de promover los intereses de la Universidad.

VII. Patrones de votación y coaliciones del Senado: un análisis de redes

Las decisiones del Senado se toman formalmente por medio de votaciones abiertas en las sesiones plenarias, donde las opciones de voto disponibles sobre una materia son “aprueba”, “rechaza” o “se abstiene”, opción que es relativamente infrecuente. Las votaciones se registran en las actas, las cuales quedan disponibles públicamente. Esta sección desarrolla un análisis de redes para analizar algunos patrones empíricos de las votaciones de los miembros del Senado con el propósito de i) estudiar el grado de similitud o diversidad en las votaciones que prevalece al interior y entre los estamentos del Senado, ii) identificar empíricamente potenciales “bancadas” de votantes sobre la base de su afinidad en las votaciones y iii) el grado de afinidad de diversas “bancadas” con la mesa del Senado, instancia encargada de conducir las prioridades del Senado y su interlocución con los demás órganos superiores de la Universidad.

Una parte importante de las votaciones en el Senado son aprobadas por unanimidad o por una muy amplia mayoría, patrón que también ha sido señalado en otras instancias de votación en otros ámbitos debido a la existencia de votaciones de carácter procedimental que no generan controversia.¹⁴ Un examen de las actas indica que este tipo de votaciones universales o cuasi universales que denominaremos “no controversiales” se concentran típicamente en temas operativos y procedimentales de escasa trascendencia, por ejemplo para modificar el tiempo de discusión de un punto específico de la tabla (i.e. Acta 337, punto 1), extender la hora de término de una sesión plenaria, o para aprobar un cambio menor en una declaración pública del Senado (i.e. Acta 355, punto 1).¹⁵ Sin embargo, este elevado grado de consenso en algunas votaciones coexiste con votaciones divididas que denominamos “controversiales”, las que con frecuencia

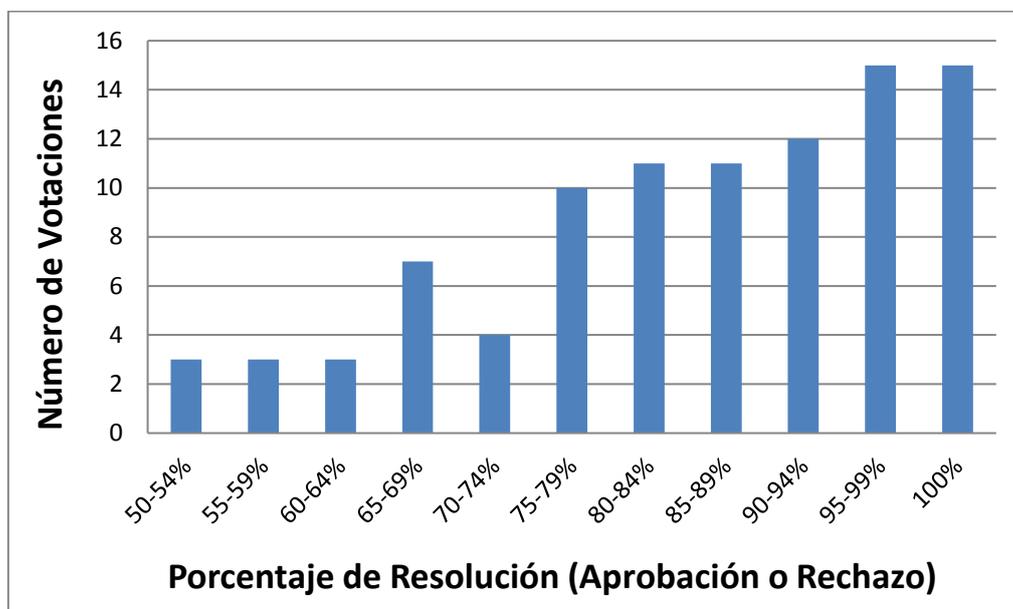
¹³ Confederación de Federaciones de Estudiantes de Chile.

¹⁴ Ver por ejemplo Andris et al. (2015) sobre las votaciones del Congreso de los Estados Unidos.

¹⁵ Otros ejemplos de votaciones “no controversiales” son la de dar continuidad formal a ciertas comisiones dentro del Senado Universitario (i.e. Acta 326, punto 2), o aprobar una modificación pequeña a un documento de trabajo particular de una comisión del Senado (i.e. Acta 343, punto 1).

reflejan posiciones disímiles y opuestas entre grupos de votantes sobre temas de mayor complejidad y relevancia para la Universidad, como por ejemplo la reforma de estatutos de la Universidad. La Figura 2 muestra un histograma del porcentaje de aprobación o rechazo con que fueron resueltas las 97 votaciones válidas de las 35 plenarias del Senado realizadas en un ciclo anual entre Agosto del 2014 y Agosto del 2015.¹⁶

Figura 2. Porcentaje de Resolución de Votaciones Válidas



Fuente: Elaboración propia a partir de votaciones Agosto 2014-2015

La Figura 2 señala que existe una cantidad importante de votaciones que se aprobaron (o rechazaron) por unanimidad, o con un elevado porcentaje. Con el objeto de identificar aquellas votaciones con grados de afinidad esperables entre los senadores, definimos como votaciones “no controversiales” a aquellas que se aprueban o rechazan por unanimidad o por 95 por ciento o más de los votos válidos, (lo que equivale en la práctica a una abstención o voto opuesto de sólo un senador), siendo las demás votaciones denominadas “controversiales”.

a. Similitud en votaciones al interior y entre estamentos

La Tabla 6 presenta estadísticas descriptivas sobre la afinidad bilateral en votaciones de miembros del Senado distinguiendo entre todas las votaciones y aquellas “controversiales”, y entre los estamentos académico y estudiantil.¹⁷

¹⁶ Las votaciones válidas corresponden a aquellas en las que hay quórum, y la aprobación o rechazo supera el 50 por ciento de los votos emitidos.

¹⁷ Se omite al estamento de Personal de Colaboración por tener sólo dos senadores representantes, los que sin embargo están incluidos en la columna de “todos los senadores”.

Tabla 6: Proporción de afinidad bilateral en votaciones entre Senadores de la Universidad de Chile

	Tipo de Votación	Entre todos los Senadores	Entre Senadores Estudiantes	Entre Senadores Académicos
Máximo	Todas	1.0	0.96	0.96
	Controversiales	1.0	0.94	0.94
Mínimo	Todas	0.29	0.88	0.33
	Controversiales	0.14	0.82	0.24
Mediana	Todas	0.74	0.90	0.73
	Controversiales	0.67	0.87	0.66
Media	Todas	0.72	0.91	0.72
	Controversiales	0.64	0.87	0.63
Desviación Estándar	Todas	0.14	0.02	0.13
	Controversiales	0.16	0.03	0.16
Varianza	Todas	0.019	0.001	0.018
	Controversiales	0.027	0.001	0.025
Total Vínculos Bilaterales		630	21	326

Fuente: Actas Senado Universitario, Agosto 2014- Agosto 2015.

La Tabla 6 señala que, como es esperable, las votaciones controversiales poseen un menor grado de afinidad bilateral en las votaciones de los senadores, en comparación con todas las votaciones. Además, la Tabla 6 señala que tanto para todas las votaciones como para las votaciones controversiales, la afinidad bilateral en las votaciones entre estudiantes es mayor a las votaciones entre senadores académicos, según indican las respectivas medias, medianas y valores mínimos. Adicionalmente, la varianza en la afinidad bilateral entre senadores estudiantes es menor a la de senadores académicos. Estos resultados sugieren que el estamento estudiantil tiene un grado sustantivamente mayor de similitud en sus votaciones que el estamento académico.

Para analizar si existen diferencias estadísticamente significativas en el grado de similitud de las votaciones entre ambos estamentos, la Tabla 7 presenta pruebas estadísticas de diferencia de medias y de razón de varianzas considerando sólo las votaciones controversiales, pruebas que resultan significativas al 1 por ciento y que confirman una menor diversidad de las votaciones en el estamento estudiantil en comparación con el académico.

Tabla 7: Pruebas de diferencia de Medias y de Razón de Varianzas en afinidad bilateral en votaciones entre Académicos y Estudiantes (votaciones controversiales)

Diferencia de Medias	Valor Z	Razón de Varianzas	Valor F
0.239	21.199***	0.045	22.449***

*** Significancia al 1 por ciento

Con el propósito de profundizar en las diferencias entre estamentos y analizar la existencia de “bancadas” relativamente cohesionadas en sus votaciones y preferencias subyacentes, la Figura 3 presenta gráficos de redes entre todos los senadores, distinguiendo el estamento al que pertenecen y destacando visualmente sólo aquellos vínculos que poseen igual o más afinidad bilateral en votaciones que cuatro umbrales de referencia: 75, 80, 85 y 90 por ciento. Como es esperable, las figuras están más pobladas con vínculos bilaterales visibles en la medida que menor es el umbral de afinidad bilateral que se considere. Con los umbrales de 75 y 90 por ciento de afinidad bilateral en votaciones es difícil visualizar la formación de “bancadas” de senadores, por estar respectivamente sobrepobladas y sub pobladas con vínculos bilaterales visibles. Sin embargo, las figuras con umbrales de 80 y 85 por ciento son más reveladoras, pues permiten visualizar algunos patrones relevantes. Primero, estos gráficos confirman la elevada afinidad de votaciones entre los senadores estudiantes, donde la proporción de vínculos visibles para las figuras con umbrales de 80 y 85 por ciento es casi la totalidad del universo de vínculos posibles. Esto contrasta con la situación del estamento académico, donde la proporción de vínculos visibles es sustantivamente menor (considerando el mayor universo de vínculos entre los senadores académicos), sugiriendo que el estamento estudiantil es visiblemente más heterogéneo en sus votaciones y preferencias subyacentes. Segundo, también se observa que los senadores estudiantes mantienen niveles elevados de afinidad en votaciones con un subconjunto de los senadores académicos, de aproximadamente 5 a 7 de ellos, configurando una potencial bancada más amplia de carácter inter-estamental, tema que profundizamos más adelante. Tercero, a pesar de que los representantes del personal de colaboración son sólo dos, no parecen tener una afinidad particularmente estrecha entre ellos, ni con los otros dos estamentos.

Figura 3: Afinidad bilateral en votaciones de Senadores, votaciones controversiales

Figura 3a. Votan igual al menos el 90% de las veces Figura 3b. Votan igual al menos el 85% de las veces

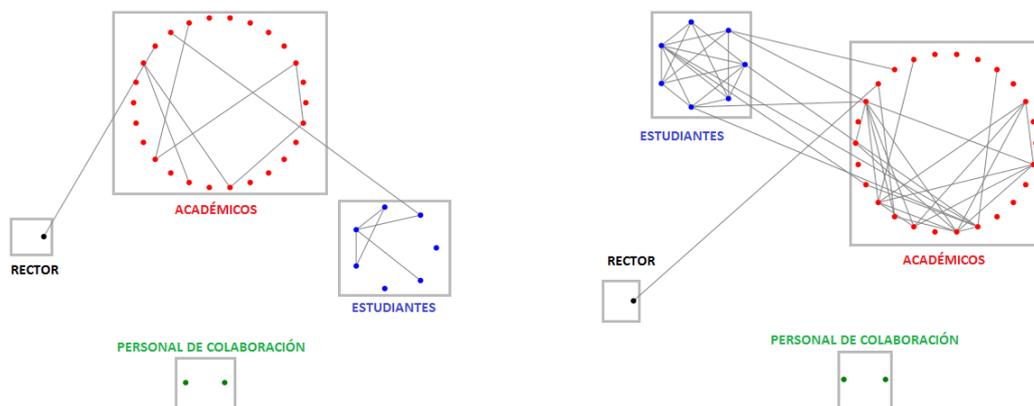
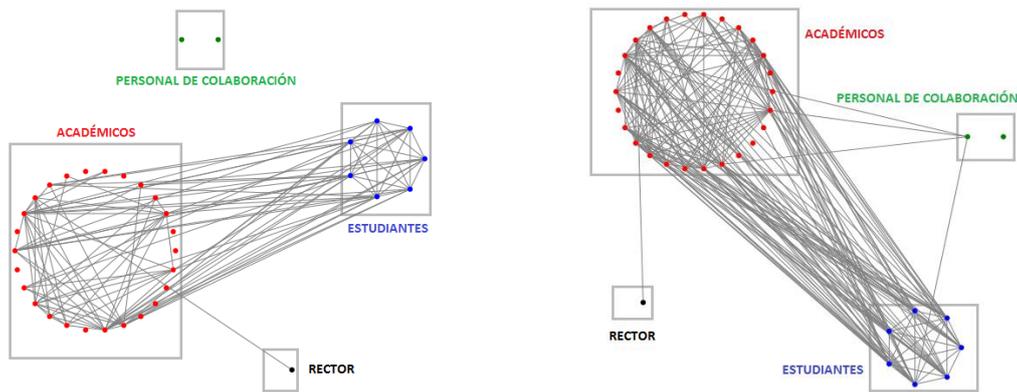


Figura 3c. Votan igual al menos el 80% de las veces Figura 3d. Votan igual al menos el 75% de las veces



Con el propósito de analizar estadísticamente las diferencias visibles en el grado de homogeneidad al interior del estamento estudiantil y académico, y también entre ambos, la Tabla 8 analiza la frecuencia de vínculos bilaterales con alta afinidad en votaciones en relación al universo de vínculos en estos tres casos, para lo cual se consideran las figuras 3a y 3b. La evidencia señala que para ambos umbrales de afinidad en votación, la proporción de vínculos de elevada afinidad bilateral es mayor para los estudiantes que para los académicos. Adicionalmente, la Tabla 8 señala que, mientras la afinidad en votaciones al interior de los estudiantes es significativamente mayor que la afinidad entre los estudiantes y los académicos, la afinidad entre estos últimos es similar a la afinidad entre ellos y los estudiantes.

Tabla 8: Proporción de vínculos bilaterales entre senadores con alta afinidad en votaciones (votaciones controversiales)

	Entre Senadores Estudiantes (I)	Entre Senadores Académicos (II)	Entre Estudiantes y Académicos (III)	Test Z I vs II	Test Z I vs III	Test Z II vs III
Total Vínculos (A)	42	650	182			
Vínculos con 90 % de afinidad o más (B)	5	6	1			
Vínculos con 85 % de afinidad o más (C)	38	20	7			
Proporción Vínculos con 90 % de afinidad o más (B/A)	0,12	0,01	0,01	2,2***	2,3***	0,6
Proporción Vínculos con 85 % de afinidad o más (C/A)	0,90	0,03	0,04	19,1***	18,2***	-0,5

*** Significancia estadística al 1 por ciento.

b. Votación de la Mesa vs el resto del Senado

La Mesa del Senado tiene el importante rol de conducir el quehacer del Senado, priorizar los temas en su debate interno, definir semanalmente los puntos de tabla de las plenarios, y realizar la interlocución del Senado con otras instancias superiores de la Universidad. En este contexto, en esta sección se extiende el análisis de redes para analizar el grado de afinidad de la Mesa del Senado con los diversos estamentos y bancadas internas del Senado, a partir de la votación de sus miembros. Una razón para analizar el comportamiento en votaciones de la Mesa es lo

singular del método reglamentario¹⁸ para elegir sus miembros.¹⁹ Bajo este reglamento, y asumiendo un Senado hipotético con dos coaliciones principales (como es habitual en buena parte de la literatura de votaciones en organizaciones), es plausible que la coalición con una mayoría relativa pequeña pueda eventualmente escoger todos los integrantes de la Mesa provenientes de cada estamento afines a su coalición, a diferencia de la coalición con minoría leve, la que no tendría ningún representante afín.

La Figura 4 muestra gráficos de redes con umbrales de afinidad bilateral en votaciones similares a las de la Figura 3, pero donde se visualizan separadamente a los miembros de la Mesa del Senado, quienes han sido debidamente removidos de sus respectivos estamentos.

Figura 4: Afinidad de Senadores según Estamentos y Mesa Directiva del Senado

Figura 4a. Votan igual al menos el 90% de las veces

Figura 4b. Votan igual al menos el 85% de las veces

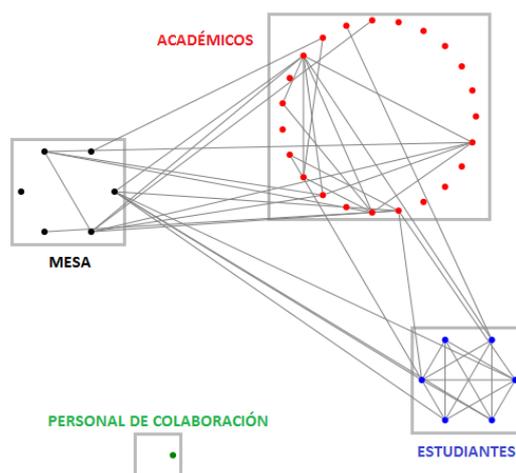
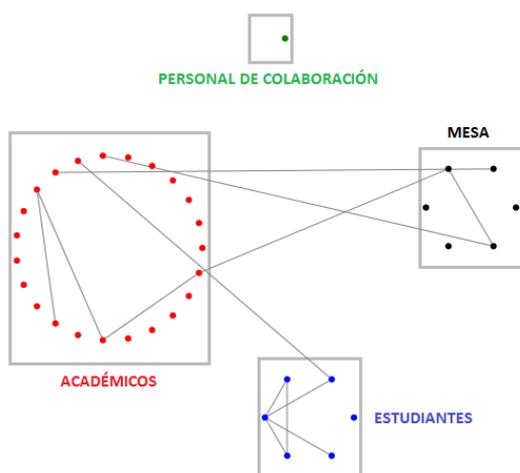
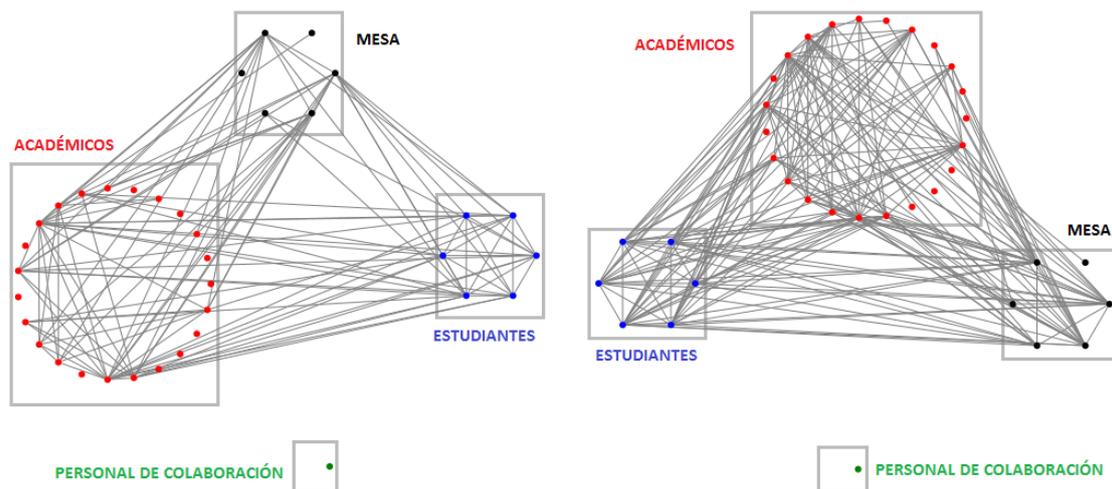


Figura 4c. Votan igual al menos el 80% de las veces

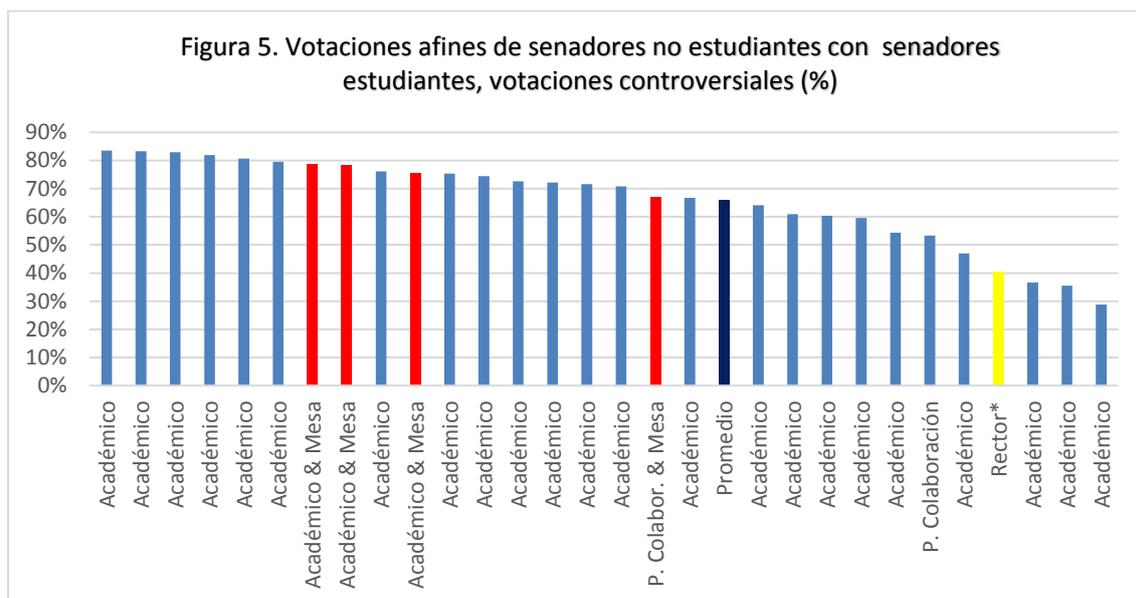
Figura 4d. Votan igual al menos el 75% de las veces

¹⁸ Reglamento Interno del Senado Universitario, Decreto Universitario Exento N° 0023096, 8 de octubre de 2007.

¹⁹ El proceso de elecciones que utiliza el Senado Universitario se encuentra en el art. 36 inciso cuarto del Reglamento Interno.



La Figura 4 señala que para distintos umbrales de afinidad, los integrantes de la Mesa son más fieles a su estamento de origen que a su pertenencia a este órgano. Nuevamente vemos que el estamento estudiantil es el que más afinidad tiene entre sus miembros, mientras que solo una parte de los académicos vota similar a sus pares. El análisis del personal de colaboración es bastante débil, ya que solo consta de un miembro, el cual no tiene afinidad con ningún otro senador ni siquiera en un porcentaje del 75 por ciento.



La Figura 5 presenta el porcentaje de afinidad de las votaciones de los senadores académicos y del personal de colaboración con los senadores estudiantiles. La figura sugiere algunos hechos importantes. Primero, confirma un grado importante de heterogeneidad en la afinidad bilateral de miembros del estamento académico con el estudiantil (que ya fue sugerido en las Tablas 6 y 8). Seis senadores académicos tienen una afinidad bilateral elevada de aproximadamente 80 por ciento de las votaciones o más con el grupo de senadores estudiantiles (en votaciones controversiales), con valores similares a la afinidad promedio que prevalece al interior del grupo de senadores estudiantiles (87 por ciento). Otros cinco senadores académicos votan igual que el grupo de estudiantes en tres de cuatro votaciones. Esto sugiere la existencia de una bancada de aproximadamente 13 a 18 senadores que consistentemente votan de manera similar, y que

de actuar de manera coordinada pueden lograr mayorías absolutas o relativas relevantes en las votaciones del Senado. Segundo, la Figura 5 indica que la Mesa del Senado y sus colaboradores tuvo, en el periodo bajo estudio, un grado de afinidad importante con el grupo de estudiantes y de académicos con los cuales tienen afinidad. Esto es sugerido por el hecho de que los cuatro integrantes de la Mesa exceptuando al integrante estudiantil (y al rector quien no es un miembro elegido) poseen un grado de afinidad con la bancada de estudiantes mayor al promedio de los senadores no académicos, patrón que se acentúa en el caso de los académicos integrantes de la Mesa.

VIII. Productividad del Senado, 2012-2016

Evaluar la productividad del Senado es complejo debido a la diversidad de funciones estatutarias que desempeña ya señaladas en la Sección III.a, y al carácter ocasional y no permanente de algunas de ellas.²⁰ Esta sección evalúa la productividad del Senado en dos funciones centrales y continuas señaladas en la Tabla 3: la aprobación de nuevos títulos profesionales y grados académicos de la universidad - función importante en los senados del tipo “tradicional” volcados principalmente a materias académicas - y la elaboración de normas y políticas para el desarrollo de la universidad, función inexistente o secundaria en senados “tradicionales” pero importante en los senados del tipo “influentes” (Minor, 2004).

a. Títulos profesionales y grados académicos aprobados

En el ciclo anual Agosto 2014-2015 el Senado Universitario analizó y aprobó en 35 sesiones plenarias un total de 10 nuevos títulos profesionales y grados académicos, o modificaciones de algunos ya existentes. Según consta en actas, cada uno de ellos fue previamente analizado en profundidad por la Comisión de Docencia del Senado, en muchos casos dando origen a consultas y solicitud de revisiones de los programas a las respectivas unidades académicas proponentes. Adicionalmente, dicha comisión exhibe la mayor proporción de asistencia y funcionamiento en el período (80 por ciento) según señala la Tabla 4. Esta evidencia sugiere un desempeño adecuado del Senado en esta función en particular.

b. Normas y políticas para el desarrollo de la universidad

Tabla 9. Proyectos analizados en el Senado desde 2012, y su situación a Junio 2016

Proyectos Iniciados	Inicio	Observaciones	Situación
Estatuto de la Universidad	11/2012	Iniciado por Senado (2010-2014)	Paralizado
Remuneraciones de Académicos y Personal de Colaboración	2013	Iniciado por Senado (2010-2014)	En proceso
Postdoctorados	6/2014	Solicitado por Rectoría	En proceso
Relaciones Universidad/Empresas	9/2014	Iniciado por Senado, creación de comisión ad hoc, luego transferido a Comisión de Estamentos y Participación	Inactivo

²⁰ Por ejemplo, el análisis de presupuesto de la universidad y de activos y pasivos de la universidad, función que se concentra en pocas semanas al año en torno a la tramitación del presupuesto.

Proyecto Desarrollo Institucional		Iniciado por el Senado	En proceso
Defensor Universitario	12/2014	Iniciado por el Senado, transferido a Comisión de Estructuras y Unidades Académicas	Inactivo

Proyectos Propuestos y no iniciados

Revisión reglamento de Campus	12/2014
Reglamento de horarios de académicos	1/2015

Fuente: Actas Senado Universitario, 2013-2016.

La Tabla 9 presenta los proyectos analizados por el Senado entrante en 2014 señalados en la Tabla 5, dos de los cuales fueron iniciados por el senado precedente (2010-2014): el proyecto de reforma de Estatutos de la Universidad, y el de remuneraciones de académicos y personal de colaboración. En la Tabla 9 se hace una distinción entre aquellos proyectos que fueron efectivamente iniciados por el Senado, de aquellos que fueron sólo propuestos y considerados en sesiones plenarias, pero finalmente desestimados. La Tabla 9 señala que a Junio del 2016 el Senado no ha finalizado ninguno de los proyectos iniciados, algunos de los cuales están aún en proceso, y otros que están paralizados o inactivos. En caso del Proyecto Desarrollo Institucional, su estatus en proceso es aún coherente con los plazos establecidos para renovar el Proyecto vigente desde 2006, y como consta en actas de sesiones plenarias la comisión correspondiente ha desplegado un exitoso trabajo colaborativo con el Consejo de Evaluación de la Universidad.

Sin, embargo, las otras iniciativas ofrecen un panorama menos alentador sobre la productividad del Senado. Aunque existe una heterogeneidad de razones que explican este modesto desempeño, a continuación argumentamos que éstas se pueden agrupar en i) deficiencias internas en el funcionamiento del Senado atribuibles a problemas de su diseño organizacional y funcional, ii) indefiniciones sobre las atribuciones legales del Senado para proponer reglamentos específicos en ciertas materias, iii) fricciones y escasa coordinación con otros órganos superiores de la universidad y iv) falta de sintonía y reconocimiento del Senado universitario por parte de la comunidad universitaria en general.

El intermitente funcionamiento de las correspondientes comisiones del Senado señalado en la Tabla 4 parece ser un factor relevante en el lento avance de los proyectos de Defensor Universitario y relación Universidad-empresa, y con menos intensidad la reforma de estatutos y el de remuneraciones, proyectos que además se han visto afectados por otros obstáculos como argumentamos más adelante. El origen del inadecuado funcionamiento interno puede deberse a deficiencias de diseño del Senado, en particular la expectativa referencial de un cuarto de jornada laboral de dedicación a actividades del Senado, marcadamente desmesurada con la evidencia comparada y en evidente tensión con las exigentes obligaciones adicionales que enfrentan los senadores académicos, estudiantes y de personal de colaboración. A este obstáculo podría agregarse otro problema de diseño: la insuficiente capacidad del Senado para levantar y analizar información relevante para el quehacer normativo del Senado, por ejemplo sobre la experiencia comparada de otras universidades nacionales e internacionales en materias

específicas, insuficiencias que fueron señaladas por diversos actores en el caso particular de la reforma de estatutos y de remuneraciones.²¹

En el caso del proyecto de categoría postdoctoral y de remuneraciones, sus respectivos avances se han visto adicionalmente afectados por dictámenes de la Contraloría General de la República que cuestionan las atribuciones legales del Senado para reglamentar de manera específica materias que afecten a los funcionarios de la Universidad, aclarando que sólo tiene atribuciones para normar estas materias de manera general.²²

Finalmente, el bajo desempeño del Senado asociado a fricciones y falta de sintonía con otros órganos de la universidad y con la comunidad en general parece ser particularmente relevante en el caso de la reforma de los Estatutos de la Universidad y el proyecto de remuneraciones: la reforma de Estatutos se inició a fines del 2012 por iniciativa del propio Senado a sólo seis años de la entrada en vigencia del Estatuto de 2006, proceso que culminó en una propuesta de reforma de los Estatutos de la Universidad aprobada por el senado saliente en 2014 en su última sesión.²³ Esta propuesta de estatutos no venía acompañada de un diagnóstico de la marcha de la nueva institucionalidad de la universidad modificada el 2006 (Riveros, 2015), ni sustentada en estudios comparados de gobernanza universitaria u otros elementos que justificaran una modificación de los estatutos.²⁴ La propuesta incrementaba sustantivamente la representación de estudiantes y funcionarios en relación a los académicos en el Senado (a 30, 10 y 60 por ciento, respectivamente), aumentaba las atribuciones del propio Senado en relación a otras instancias superiores de la Universidad (Rector y Consejo Universitario), permitía la participación de estudiantes y personal de colaboración en la elección de autoridades de la universidad incluyendo los Decanos de facultades y rebajaba las exigencias para que el Senado pueda removerlos unilateralmente. El nuevo Senado entrante en Agosto de 2014 continuó con el proceso de reforma, faltando sólo la realización de un referéndum triestamental con toda la comunidad universitaria para validarlo. Al cabo de unos meses, el Consejo Universitario y varios Decanos apoyados por sus respectivos Consejos de Facultad manifestaron públicamente reparos tanto al proceso y metodología de trabajo seguidos en la reforma de estatutos, como al contenido del proyecto de estatutos aprobado por el Senado. A estas críticas se unieron voces de ex rectores y otras ex autoridades²⁵ y de agrupaciones de académicos.²⁶ Para abordar esta crisis, el Consejo Universitario y el Senado Universitario realizaron una declaración conjunta en Noviembre de 2014²⁷ para reformular el proceso de reforma de estatutos, desvinculándolo de la propuesta del Senado anterior, introduciendo instancias de diálogo con la comunidad, y

²¹ Ver evidencia proporcionada en pies de página 19 y 21.

²² Para una presentación de los contenidos y alcances jurídicos y administrativos de dichos dictámenes de la Contraloría General de la República de Chile, véase Fuentes (2015).

²³ Documentos sobre la Reforma de estatutos de la Universidad de Chile están disponibles en <http://www.uchile.cl/estatuto>.

²⁴ El Consejo de Evaluación de la Universidad publicó una investigación sobre gobernanza comparada en Octubre de 2014, meses después de elaborada la propuesta de nuevos estatutos por parte del Senado. (Universidad de Chile. Consejo de Evaluación (2014)).

²⁵ Véase por ejemplo la opinión del ex rector Luis Riveros y Carlos Cáceres, ex vicerrector de Asuntos Económicos y Gestión Institucional en Riveros (2016).

²⁶ En particular, la agrupación "U21", cuyas declaraciones públicas están disponibles en <https://u21imagina.wordpress.com>.

²⁷ Declaración disponible en <http://www.uchile.cl/portal/presentacion/senado-universitario/proceso-de-modificaciones-al-estatuto-vigente/material-de-trabajo/111024/documento-base-y-anexos>.

acordando la necesidad de colaborar con el Consejo Universitario en estas tareas. Aun así, el proceso de reforma continuó teniendo escasa receptividad en los órganos superiores de la Universidad, y en la comunidad universitaria en general, al punto que el propio Senado a fines de 2015 declaró formalmente detener el proceso de reforma e iniciar un “proceso reflexivo” sobre las causas que obligaron a tomar esa determinación.

La baja receptividad de la comunidad universitaria y las críticas de buena parte de ella al proceder del Senado respecto de la reforma de estatutos es visible también en el proyecto de remuneraciones de los académicos y funcionarios de la universidad. El proyecto realizado en el 2013 y 2014 en términos genéricos buscaba reducir desigualdades y arbitrariedades en las remuneraciones de los funcionarios (académicos y personal de colaboración) pero no venía acompañado de una fundamentación detallada de las modificaciones propuestas, ni de un análisis comparado de esquemas de remuneraciones en otras universidades nacionales o extranjeras. En un contexto de críticas y aprehensiones por parte de la comunidad universitaria, a fines del 2014 se abrió un espacio para que la comunidad presentara indicaciones al proyecto, con lo cual llegaron en Enero de 2015 cerca de 500 indicaciones generales y específicas a todos los artículos del proyecto, las cuales aún están siendo analizadas por el Senado, y que probablemente obligan a una reformulación profunda del proyecto original.²⁸

Hay argumentos para sostener que la baja receptividad que posee el Senado universitario por parte de otros órganos de la universidad (en particular el Consejo Universitario) y de la comunidad universitaria en general puede estar relacionada a una percepción generalizada de insuficiente representación del Senado de los diversos intereses y preferencias de la comunidad universitaria. La declaración conjunta del Senado y el Consejo Universitario realizada para destrabar la crisis en torno a la reforma de estatutos señala de manera explícita en su punto b) que la reforma debe “contar con plena legitimidad académica”, cuestionando así el proceder previo del Senado en su propuesta inicial. Por otra parte hay evidencia de críticas explícitas y públicas a la falta de representatividad del Senado Universitario.²⁹ En este contexto, la baja participación y representatividad que se observa especialmente en los estamentos de estudiantes y personal de colaboración analizadas en la sección IV proporcionan respaldo a esta hipótesis. Del mismo modo, el análisis de redes y de patrones de votaciones del Senado presentado en la sección VI también respalda la tesis de una insuficiente representatividad del Senado de las diversas preferencias presentes en la comunidad universitaria.

IX. Conclusiones

El Senado de la Universidad de Chile es un órgano superior de carácter normativo de la universidad que juega su rol en un diseño de gobernanza universitaria bicameral en el cual también está presente el Consejo Universitario, el Rector y el Consejo de Evaluación. El Senado posee según el Estatuto Universitario atribuciones para abordar una amplia gama de materias que van más allá de los estrictamente académicos, atribuciones que son elevadas en relación

²⁸ El proyecto de remuneraciones y las indicaciones generales y específicas realizadas se encuentran disponibles en http://www.uchile.cl/documentos/indicaciones-particulares-al-proyecto-de-reglamento-de-remuneraciones_110162_1_0750.docx.

²⁹ Ver por ejemplo el punto 5 de la declaración (afiche) de la agrupación U21.

con una buena parte de la evidencia comparada sobre senados universitarios en países desarrollados. Así, el Senado es conceptualmente más cercano al modelo de senado "influyente" que el modelo "tradicional" según la taxonomía de Minor (2004).

La evidencia analizada sugiere que el Senado de la Universidad de Chile exhibe un desempeño adecuado en algunas áreas específicas, por ejemplo en el análisis y aprobación de nuevos grados académicos y títulos profesionales y en la transparencia en la difusión a la comunidad de sus actas, tablas de las sesiones plenarias y comunicados. Sin embargo, el Senado también muestra una efectividad limitada en el logro de muchas de sus funciones "manifiestas" (o explícitas, Birnbaum, 1989), corroborando así la evidencia de escasa productividad de los senados universitarios observada en la experiencia internacional. El análisis de proyectos específicos abordados por el Senado en los años recientes sugiere que entre las explicaciones se encuentran i) problemas del diseño organizacional y funcional del Senado, ii) indefinición legal o reglamentaria de las atribuciones normativas del Senado, iii) fricciones estructurales con otros órganos superiores de la universidad (en particular el Consejo Universitario y Rectoría) y iv) problemas asociados a una escasa valoración y legitimidad del Senado por parte de otros órganos de la universidad y de la comunidad universitaria en general, en un marco de baja participación y representación electoral de sus miembros.

Algunos de estos factores coinciden con los señalados por la literatura como los responsables de la modesta productividad de los senados, en particular fricciones con los órganos ejecutivos de las universidades e indefiniciones o ambigüedad en torno a las atribuciones de los senados (Minor (2003) y (2004), Birnbaum (1989), Pennock et al. (2015)). Sin embargo, el análisis también sugiere limitaciones singulares propias del diseño del Senado de la Universidad de Chile. En primer lugar, es un senado con amplias atribuciones en perspectiva comparada pero sin el correspondiente apoyo para generar y procesar la información necesaria para su adecuado funcionamiento. A esto se suma la elevada expectativa de dedicación de tiempo de los senadores que en la práctica no pueden satisfacer en el contexto de sus otras obligaciones. Esto promueve como efecto colateral un bajo interés (particularmente en el estamento académico) para postular candidaturas al Senado. En segundo lugar, el Senado posee la inusual característica de componerse íntegramente (con excepción del Rector) de miembros elegidos lo que configura en la práctica un órgano disjunto con respecto a altas autoridades ejecutivas de la Universidad. Esto genera condiciones particularmente proclives para acentuar las tensiones con otros órganos superiores de la universidad, las que universidades bicamerales de países desarrollados han moderado por medio de incluir *ex officio* en sus senados una cantidad relevante de autoridades ejecutivas y administrativas. Por último, la limitada representación electoral de buena parte del Senado contribuye a reducir su valoración y legitimidad por parte de la comunidad universitaria, al fomentar la percepción de una insuficiente representación de la diversidad de preferencias subyacentes en ella. A esto se suma el propio diseño triestamental del Senado que no incorpora intereses de otros estamentos de la Universidad (por ejemplo de sus egresados), ni de las necesarias contrapartes externas de una universidad estatal, por ejemplo representantes del gobierno y de la sociedad civil, como es frecuente encontrar en senados pluriestamentales en países desarrollados.

X. Referencias

Aghion, P., Dewatripont, M., Hoxby, C., Mas-Colell, A., & Sapir, A. (2010). "The governance and performance of universities: evidence from Europe and the US." *Economic Policy*, 25(61), 7-59.

Andris, C., Lee, D., Hamilton, M.J., Martino, M., Gunning, C.E., Selden, J.A. (2015). "The Rise of Partisanship and Super-Cooperators in the U.S. House of Representatives". *PLoS ONE* 10(4): e0123507. doi:10.1371/journal.pone.0123507.

Birnbaum, R. (1989). "The latent organizational functions of the academic senate: Why senates do not work but will not go away". *Journal of Higher Education*, 423-443.

Bleiklie, I., & Kogan, M. (2007). "Organization and governance of universities". *Higher Education Policy*, 20(4), 477-493.

Bradshaw, P., y Fredette, C. (2008). "Academic governance of universities: Reflections of a senate chair on moving from theory to practice and back". *Journal of Management Inquiry*.

Dennison, J. D. (1994). "The case for democratic governance in Canada's community colleges". *Interchange*, 25(1), 25-37.

Dobbins, M., Knill, C., & Vögtle, E. M. (2011). "An analytical framework for the cross-country comparison of higher education governance". *Higher Education* 62(5), 665-683.

Fuentes, G. (2015) "Sobre los dictámenes de Contraloría que afecta las atribuciones normativas de la Universidad de Chile y sus vías de solución", Documento de Trabajo N° 19, Senado Universitario Universidad de Chile.

Helms, R. M., & Price, T. (2005). "Who needs a faculty senate?". *Academe* 91(6), 34-36.

Hinfelar M., Polzin M. (2006). "Report on University Governance". En: CLUSTER Making the Best Use of Resources: 19 al 21 de abril de 2006. Copenhagen, European Union Education and Training 2010 Work Programme.

Magalhaes, A. M., & Amaral, A. (2003). "Changing values and norms in portuguese higher education". *Higher Education Policy* 20(3), 315-338.

Magalhaes, A., Veiga, A., Amaral, A., Sousa, S., & Ribeiro, F. (2013). "Governance of governance in higher education: Practices and lessons drawn from the portuguese case". *Higher Education Quarterly* 67(3), 295-311.

Millett, J. D. (1962). *The Academic Community*. New York: McGraw-Hill.

Minor, J. T. (2003). "Assessing the Senate. Critical Issues Considered". *American Behavioral Scientist*, 46(7), 960-977.

Minor, J. T. (2004). "Understanding faculty senates: Moving from mystery to models". *Review of Higher Education* 27(3), 343-363.

Moore, M. A. (1975). "An experiment in governance: The Ohio faculty senate" *Journal of Higher Education*, 365-379.

Morrow, W. (1998). "Stakeholders and senates: The governance of higher education institutions in South Africa". *Cambridge Journal of Education*, 28(3), 385-405.

Pennock, L., Jones, G. A., Leclerc, J. M., & Li, S. X. (2015). "Assessing the role and structure of academic senates in Canadian universities, 2000-2012". *Higher Education*, 70(3), 503-518.

Victor Pérez Vera (2014). "Una Apuesta por la Educación Pública: Rectoría Víctor Pérez Vera (2006-2014)". Santiago, Chile.

República de Chile. Ministerio de Educación (2006). Estatuto Universidad de Chile. Decreto con Fuerza de Ley N°3, Ministerio de Educación.

Riveros, L. (2015). "Tres Siglos Venciendo Fronteras: El Devenir Institucional de la Universidad de Chile", Ediciones Radio Universidad de Chile, Santiago.

Rowlands, J. (2013). "Academic boards: less intellectual and more academic capital in higher education governance?" *Studies in Higher Education*, 38(9), 1274-1289.

Shattock, M. (2013). "University governance, leadership and management in a decade of diversification and uncertainty". *Higher Education Quarterly*, 67(3), 217-233.

Universidad de Chile. Claustro Elector. [en línea].

<http://www.uchile.cl/portal/presentacion/prorrectoria/elecciones/senado/elecciones-2014/101314/claustro-electro> [consulta: 28 abril, 2016].

Universidad de Chile (2007). "Reglamento Interno del Senado Universitario (Decreto Universitario Exento N°0023096)". Unidad de Coordinación e Información Jurídica. Recopilación de Leyes y Reglamentos. Tomo I.

Vatanartiran, S. (2013). "Roles and functions of university senates in Turkish universities". *Egitim ve Bilim*, 38(170).

Vilkinas, T., & Peters, M. (2014). "Academic governance provided by academic boards within the Australian higher education sector". *Journal of Higher Education Policy and Management* 36(1), 15-28.