

# **GESTIÓN FINANCIERA DEL PRESUPUESTO ANUAL DE LA UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE: DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE CREACIÓN DE VICERRECTORÍA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS**

Dr. Jaime Caiceo Escudero<sup>1</sup>  
jcaiceo@hotmail.com  
Jorge Gallardo Lazo<sup>2</sup>  
joorgegallardo.l@gmail.com

124

## **RESUMEN**

Las universidades en Chile han pasado por diferentes formas de gestión desde la colonia, en que se creó la primera universidad en 1622 hasta nuestros días. En este artículo, fruto de una investigación, se persigue describir y analizar la situación de la gestión financiera de la Universidad de Santiago de Chile, entidad pública, especialmente en los últimos años, con la vuelta a la democracia en 1990. A partir del análisis realizado, se propone la creación de una Vicerrectoría de Administración y Finanzas en pos de una mejor gestión financiera, separando las funciones de planificación, organización y ejecución de las de control. **Palabras claves:** Gestión Universitaria, Gestión financiera, Presupuesto Universitario, Universidades chilenas.

## **1. INTRODUCCIÓN**

Los inicios de la educación universitaria en Chile se encuentran en la época colonial. En 1622 se fundó la Universidad Santo Tomás por la Orden Dominicana; el mismo año, y según otros autores al año siguiente (ZURITA, 2015), se creó el Convictorio San Francisco Javier<sup>3</sup> por la Compañía de Jesús; ambas instituciones religiosas católicas habían llegado al país durante el siglo anterior (CAICEO, 2010); ambas universidades entregaban los grados de Bachiller, Licenciado, Maestro y Doctor.

Pese al impacto generado por las casas de estudio fundadas hasta dicha fecha, la necesidad de una educación pública, en términos actuales, seguía estando pendiente para la población chilena de la época. Fue así como el Rey de España fundó la Real Universidad de San Felipe en 1647 (MEDINA, 1929), también en la ciudad de Santiago; de esta forma, las instituciones religiosas perdieron la facultad de entregar títulos y grados académicos, debiendo

<sup>1</sup> Doutor em Ciências da Educação. Professor da Faculdade de Administração e Economia da Universidade de Santiago de Chile.

<sup>2</sup> Contador Público y Auditor de la Universidad de Santiago de Chile.

<sup>3</sup> Conocido como la universidad de los Jesuitas.

cerrarse, la primera el mismo año y la segunda en 1767, con la expulsión de la Compañía de todos los reinos de España; sus alumnos y profesores pasaron a la naciente universidad, la cual comenzó a funcionar solo en 1758. La nueva universidad continuó sus actividades en forma regular hasta 1813, donde, debido a la independencia política de Chile, se inició un período de cambios a nivel institucional (CAICEO, 2010).

Gracias a la independencia de Chile, la relevancia de la educación pública empezó a acrecentarse, siendo promocionada a través de movimientos liberales a comienzos de la República. En 1837, se llevó a cabo el cierre definitivo de la Real Universidad de San Felipe por Decreto de Mariano Egaña, Ministro de Instrucción, Justicia y Culto (NAVARRO, 2016). Posterior a este suceso, se encarga al venezolano Andrés Bello, vecindado en el país, la confección del proyecto de la creación de la Universidad de Chile, el cual se concretó en 1842, asumiendo el propio la Rectoría (CAICEO, 2011). La década de los 40 del siglo XIX fue prolífica en el ámbito educativo, gracias a la presencia de Manuel Montt en el Ministerio de Instrucción, Justicia y Culto; en efecto, se fundó, además, la primera Escuela de Preceptores para formar maestros primarios el mismo año 1842, siendo el argentino Domingo Faustino Sarmiento su primer Director; a su vez, en 1849 se creó la Escuela de Artes y Oficios, asumiendo la Dirección el francés Jules Jariez (MUÑOZ et al., 1987).

Debido a la fundación de la Universidad de Chile, los enfrentamientos entre las corrientes de educación religiosa y las corrientes laicas se hacían cada vez más constantes, lo cual se tradujo en la promulgación de leyes laicas en la segunda mitad del siglo XIX. El control ideológico de la universidad que logró el pensamiento laicista existente en el país, llevó a que un grupo de católicos, encabezado por Abdón Cifuentes, lograron que el Arzobispo Mariano Casanova decretara la fundación de la Universidad Católica en 1888 (CAICEO, 2011). Desde el principio, la controversia política y social fue parte relevante de la reflexión interna de la universidad recientemente fundada, que pronto se transformaría en un referente de la educación superior nacional.

Con el paso del tiempo, durante el siglo XX, se fundaron otras 6 universidades en el territorio nacional, tanto en Santiago como en Provincias:

La Universidad de Concepción -universidad particular dependiente de la masonería, instalada en la ciudad de Concepción- en 1920; la Universidad Técnica Federico Santa María -universidad particular laica, instalada en la ciudad de Valparaíso- en 1926; la Universidad Católica de Valparaíso - universidad particular dependiente de la Iglesia Católica, instalada en la ciudad de Valparaíso - en 1928; la Universidad Técnica del Estado –universidad pública originada a partir de la Escuela de Artes y Oficios fundada en 1849 en Santiago- en 1947, la Universidad Austral de Chile -universidad particular

laica, instalada en la ciudad de Valdivia- en 1954 y la Universidad Católica del Norte –universidad particular dependiente de la Iglesia Católica, radicada en la ciudad de Antofagasta- en 1964 (CAICEO, 2010, p. 13).

Las ocho universidades existentes a 1973 habían formado el Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas -CRUCH- en 1954, gracias a la LEY N° 11.575, art. 36, letra c, con el objeto inicial de confeccionar “anualmente planes de coordinación de las investigaciones tecnológicas, dentro de los presupuestos que para ellas hayan aprobado las respectivas Universidades”. Posteriormente, a partir del DFL 2, de 1986, se le otorga personalidad jurídica de derecho público a este organismo (art. 1) y de le fijan sus funciones más amplias: “Corresponderá al Consejo de Rectores a las entidades que lo integran, las iniciativas y soluciones destinadas a coordinar sus actividades en todos sus aspectos, para procurar un mejor rendimiento y calidad de la enseñanza superior”.

La dictadura militar que afectó al país entre 1973 y 1990, intervino las universidades con Rectores Delegados -todos pertenecientes al Ejército, la Marina o la Fuerza Aérea-; para ello se dictó el DECRETO LEY N° 50 que en su art. único, señala:

La Junta de Gobierno designará en su representación Rectores-Delegados en cada una de las Universidades del país. Estos Rectores-Delegados cumplirán las funciones y ejercerán todas las atribuciones que corresponden a los Rectores de las Universidades de conformidad con las normas legales vigentes y demás acuerdos o resoluciones universitarias dictados en su virtud.

Lo anterior significó que las seis universidades mencionadas, sumadas a la Universidad de Chile y a la Universidad Católica de Chile, son las que hoy en día se conocen como universidades “tradicionales”, de las cuales solo dos de ellas eran de carácter público, mientras que las seis restantes eran privadas (tres católicas y tres laicas); todas con subvención del estado; hasta antes del golpe militar estas universidades recibían cerca del 90% de su presupuesto de aporte estatal, el cual comenzó a disminuir en los 17 años de dictadura, reduciéndose el aporte al 30% aproximadamente del presupuesto; de esta forma, todas las universidades -públicas y privadas- pasaron a ser pagadas (CAICEO, 2010). Por su parte, las reformas universitarias iniciadas a partir de 1967 en las diferentes instituciones fueron detenidas violentamente por la dictadura militar. Con la reforma se perseguía

... la democratización interna de la dirección de las instituciones, para alcanzar una vinculación mayor con la comunidad nacional y para abrirse a aquellos sectores sociales y culturales históricamente excluidos. De esta manera, se buscaba poner la Universidad al servicio del desarrollo nacional desde una perspectiva democrática y pluralista (ZURITA, 2015, p. 332).

En 1981, se reestructura abruptamente el orden que la educación superior tenía hasta la fecha en el país; de esta forma, este tipo de educación quedará compuesta por tres grupos diferentes: (i) Las universidades, encargadas de impartir las 12 carreras de mayor prestigio a nivel nacional, y de mayor duración académica (5 a 7 años) y que necesitaban el grado académico de licenciado para obtener el título profesional (DFL N° 1); este DFL “limita la autonomía universitaria (Arts. 3, 4, 5, 6, 7 y 8) y excluye la política partidista como expresión posible dentro de las Universidades (Artículo 6)” (ZURITA, 2015, p. 335); (ii) Los institutos profesionales de educación superior (IP), como entes educacionales encargados de impartir carreras que durarían entre 4 y 5 años que no necesitaran el grado de licenciado (DFL N° 5); (iii) Los centros de formación técnica (CFT), encargados de impartir carreras técnicas, las cuales tendrían una duración entre dos y tres años (DFL N° 24).

El mencionado DFL N° 1 define y fija normas sobre las universidades del país, precisando lo que se entenderá como Universidad, se fijan las 12 carreras propiamente universitarias que deben otorgar el grado de licenciado y el título profesional correspondiente, se fija el carácter de la personalidad con que se debe constituir este tipo de casa de estudios que debe ser sin fines de lucro, junto con dar una pauta con los aspectos que las universidades del país deben contemplar en sus estatutos, se autoriza la creación de nuevas universidades privadas, llegando a totalizar sobre 35 en la actualidad<sup>4</sup>. A su vez, a las dos universidades públicas (Chile y Técnica del Estado<sup>5</sup>), las cuales poseían sedes en regiones, se las reduce a Santiago y las sedes regionales se transforman en 14 universidades públicas regionales<sup>6</sup>; de tal forma que las 8 universidades originales se transforman en 22; con la vuelta a la democracia, en 1990, se desprenden de la Universidad Católica de Chile tres sedes regionales y pasan a ser universidades autónomas; de este modo, el CRUCH estará compuesto por 25 universidades<sup>7</sup>. Durante el gobierno de Michelle Bachelet se crearon dos universidades públicas más, la Universidad de O’Higgins en Rancagua y la Universidad de Aysén en Coyhaique; ambas en el año 2015. En el 2019 dos universidades privadas fueron admitidas en el CRUCH, totalizando 29 en este momento. Este Consejo ha tenido cada vez más influencia en los requerimientos que

<sup>4</sup> Sin embargo, ha habido varias más que han cerrado por insuficiencia económica.

<sup>5</sup> Se le cambia el nombre en el mismo DFL, pasando a ser la Universidad de Santiago de Chile.

<sup>6</sup> Universidad de Tarapacá en Arica, Universidad Arturo Prat en Iquique, Universidad de Antofagasta en ciudad del mismo nombre, Universidad de Atacama en Copiapó, Universidad de La Serena en ciudad del mismo nombre, Universidad de Valparaíso en ciudad del mismo nombre, Universidad de Playa Ancha en Valparaíso, Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación en Santiago, Universidad Tecnológica Metropolitana en Santiago, Universidad de Talca en ciudad del mismo nombre, Universidad del Bío-Bío en Concepción, Universidad de La Frontera en Temuco, Universidad de Los Lagos en Osorno y Universidad de Magallanes en Punta Arenas.

<sup>7</sup> La Universidad Católica del Maule en Talca, la Universidad de la Santísima Concepción en Concepción y la Universidad Católica de Temuco.

hace al estado, especialmente después de la ley de gratuidad establecida en el 2016 durante el gobierno de Bachelet para el 60% de menores ingresos de los alumnos de las universidades acreditadas a lo menos por 4 años.

Dos semanas después de la promulgación del DFL N° 1, se promulga el DFL N° 4, cuyo fin es fijar las normas pertinentes al financiamiento de las instituciones de educación superior del país, existentes al 30 de diciembre de 1980. En él se establece que habrá aportes fiscales directos e indirectos a las universidades, pero los directos solo se aplicarán, según el art. 1, “El Estado contribuirá al financiamiento de las universidades existentes al 31 de diciembre de 1980, de las instituciones que de ellas se derivaren y de las creadas por ley, mediante aportes fiscales cuyo monto anual y distribución se determinarán conforme a las normas del presente título”, es decir, las nuevas universidades privadas que se creen solo tendrán acceso al Aporte Fiscal Indirecto -AFI-. El aporte directo fue, como ya se indicó, reduciéndose; para que los alumnos que no pudieran pagar los aranceles universitarios se estableció un crédito fiscal, el cual debía ser devuelto por el alumno cuando ingresara al mundo laboral, una vez titulado.

Es necesario puntualizar que en los casi 40 años de existencia del nuevo régimen universitario, ha significado un incremento desmesurado de la matrícula en la educación universitaria. Al respecto, ZURITA (2015, p. 338), acota:

... es posible señalar que existió un incremento generalizado de la matrícula en las Universidades chilenas en los últimos 30 años, no obstante, existen algunos matices que señalar. Primero, es notorio el estancamiento en la matrícula de las Universidades del CRUCH durante la Dictadura Militar, parece como que intencionalmente se hubiese desincentivado el potenciamiento de estas en favor de las nacientes Universidades Privadas. Segundo, es impactante el avance avasallador de la matrícula de las Universidades Privadas, que en base a un ritmo de crecimiento anual gigantesco logró por fin en el año 2010 superar la matrícula de las Universidades del CRUCH. Tercero, es interesante que el aumento más ostensible de las Universidades Privadas se diera una vez terminada la Dictadura Militar, o sea, que en pleno periodo de los Gobiernos Democráticos o de Post-Dictadura (1990 en adelante) el modelo de Universidad Privada encuentra un espacio aún más fértil para crecer.

A partir de datos del propio Ministerio de Educación de 2012, el financiamiento del presupuesto de las universidades, arrojaba que el 42,42% de las universidades del CRUCH era financiado por las familias de los estudiantes y que en el caso de las universidades privadas ese porcentaje alcanzaba al 79.02% (ZURITA, 2015). El resto del presupuesto era cubierto por los aportes directos o indirectos del estado.

Iniciando la década de los 90, al término de la dictadura militar, se dicta la LEY N° 18.962, conocida como Ley Orgánica Constitucional de la Enseñanza -LOCE-, la cual en su



art. 32 señala “Créase el Consejo Superior de Educación, organismo autónomo con personalidad jurídica y patrimonio propio que se relacionará con el Presidente de la República a través del Ministerio de Educación Pública”. En el art. 37 se le asignan 12 atribuciones, destacándose “a) Pronunciarse sobre los proyectos institucionales que presenten las distintas universidades e institutos profesionales para los efectos de su reconocimiento oficial;... f) Servir como órgano consultivo del Ministerio de Educación Pública en las materias relacionadas con la presente ley”.

Con la vuelta a la democracia, se dicta en el 2006 la LEY N° 20.129, que persigue la existencia de un Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior. En el art. 6 de ella se crea la Comisión Nacional de Acreditación, con el objeto de velar por la calidad de lo que ofrece cada institución de Educación Superior; textualmente, indica:

Créase la Comisión Nacional de Acreditación, en adelante la Comisión, organismo autónomo que gozará de personalidad jurídica y patrimonio propio cuya función será evaluar, acreditar y promover la calidad de las universidades, Institutos Profesionales y Centros de Formación Técnica autónomos, y de las carreras y programas que ellos ofrecen.

Esta Comisión evalúa en cinco áreas a las instituciones de Educación Superior, a saber, Gestión Institucional, Docencia de Pre-Grado, Docencia de Post-Grado, Investigación y Vinculación con el Medio. Según el grado de calidad de estas áreas, especialmente las dos primeras, se otorga la acreditación por un mínimo de 2 años y un máximo de 7. En la actualidad existen solo tres universidades (Universidad de Chile, Pontificia Universidad Católica de Chile y Universidad de Concepción) y un Instituto Profesional (DUOC UC) con el máximo de años.

Últimamente, atendiendo a la constante búsqueda de una educación superior cada vez de mejor calidad, se promulga en el 2018 la LEY N° 21.091, titulada “Ley sobre Educación Superior”, que establece el nuevo marco regulatorio e institucional que regirá a la educación superior del país en pos de alcanzar los objetivos con los cuales se espera reformar el ámbito educacional de Chile. En ese sentido es interesante subrayar el art. 1 que establece el fundamento que guiará el futuro de la Educación Superior:

La educación superior es un derecho, cuya provisión debe estar al alcance de todas las personas, de acuerdo a sus capacidades y méritos, sin discriminaciones arbitrarias, para que puedan desarrollar sus talentos; asimismo, debe servir al interés general de la sociedad y se ejerce conforme a la Constitución, la ley y los tratados internacionales ratificados por Chile y que se encuentren vigentes.  
La educación superior cumple un rol social que tiene como finalidad la generación y desarrollo del conocimiento, sus aplicaciones, el cultivo de las ciencias, la

tecnología, las artes y las humanidades; así como también la vinculación con la comunidad a través de la difusión, valorización y transmisión del conocimiento, además del fomento de la cultura en sus diversas manifestaciones, con el objeto de aportar al desarrollo sustentable, al progreso social, cultural, científico, tecnológico de las regiones, del país y de la comunidad internacional.

Asimismo, la educación superior busca la formación integral y ética de las personas, orientada al desarrollo del pensamiento autónomo y crítico, que les incentive a participar y aportar activamente en los distintos ámbitos de la vida en sociedad, de acuerdo a sus diversos talentos, intereses y capacidades.

A partir de lo anterior, se fijan los principios que deben guiar a este nivel educacional en el art. 2: Autonomía, calidad, cooperación y colaboración, diversidad de proyectos educativos institucionales, inclusión, libertad académica, participación, pertinencia, respeto y promoción de los derechos humanos, transparencia, trayectorias formativas y articulación, acceso al conocimiento y compromiso cívico. Como puede apreciarse, se desea que las universidades recobren su rol y razón de ser.

Otro aspecto importante de la Ley sobre Educación Superior, es la creación de la Superintendencia de Educación Superior, la cual está definida en el art. 18 de la Ley N° 21.091 como un servicio público, funcionalmente descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, que se relacionará con el Presidente de la República por intermedio del Ministerio de Educación. Está en vigencia desde el 1° de agosto de 2019.

El mismo año 2018, se promulga la LEY N° 21.094, sobre Universidades Estatales; cabe señalar que esta es la primera ley que vela exclusivamente por las universidades del estado, después de varios intentos anteriores que buscaban legislar dichas instituciones educacionales. En su art. 1 se definen las universidades del Estado como

... instituciones de Educación Superior de carácter estatal, creadas por ley para el cumplimiento de las funciones de docencia, investigación, creación artística, innovación, extensión, vinculación con el medio y el territorio, con la finalidad de contribuir al fortalecimiento de la democracia, al desarrollo sustentable e integral del país y al progreso de la sociedad en las diversas áreas del conocimiento y dominios de la cultura.

Esta ley aborda el funcionamiento, la fiscalización y el financiamiento de las universidades estatales del país.

Para realizar la investigación que dio origen a este artículo, se recurrió, en el aspecto histórico, a fuentes primarias (Leyes y Decretos Leyes, DFL y Resoluciones) y secundarias (escritos sobre el tema y entrevistas. Para efectuar la descripción y propuesta se recurrió al análisis reflexivo y al análisis FODA<sup>8</sup>, propio de la planificación estratégica.

<sup>8</sup> Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas.

## 2. LA UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE

Una de las universidades más emblemáticas del país, tanto por su historia como por lo que representa, es la Universidad de Santiago de Chile -USACH-, la cual ha pasado por tres etapas: La Escuela de Artes y Oficios (1849), la Universidad Técnica del Estado (1947) y la actual USACH desde 1981; cada etapa ha correspondido a las necesidades del país y al desarrollo de la propia institución. Sus orígenes respondieron a los requerimientos a los inicios de la República de formar personal técnico, teniendo como modelo la Academia de San Luis, fundada en 1797 por Manuel de Salas (CAICEO, 2018); sin embargo, también era necesario formar a las individuos con una sólida base moral, según el Ministro de Justicia, Culto e Instrucción Pública, de la época, Manuel Montt. De esta forma, el 8 de agosto de 1849, el Presidente Manuel Bulnes firmó un DECRETO que establecía que "el día 18 de septiembre próximo venidero se verificará la apertura e instalación de la Escuela de Artes i Oficios de Santiago -EAO-" en el marco de las actividades conmemorativas de la independencia nacional. Inaugurada el 17 de septiembre de ese año (MEMORIA CHILENA, 2019); su Director, Jules Jariez, en su discurso inaugural señalaba que

... la instalación del establecimiento estaba llamada a producir una 'feliz revolución en la prosperidad de Chile en la parte relativa a la industria en general', mientras que el gobierno pretendía fomentar con ella el bienestar y el progreso de la clase menos acomodada del país. Por ello, la Escuela no solo debía consagrar sus fuerzas para hacer de sus alumnos obreros hábiles instruidos, sino que más que todo 'ciudadanos útiles a su país' (MUÑOZ et al., 1987, pp. 22-23).

La nueva institución partió con la enseñanza de los cuatro oficios: Herrería, modelaje en madera, mecánica y fundición.

Sin embargo, el país tuvo un gran impulso de desarrollo con la creación por parte del estado de la Corporación de Fomento -CORFO- en 1939, durante el gobierno de Pedro Aguirre Cerda. Ello requería (i) la fundación de instituciones estatales que propusieran planes de desarrollo industrial, considerando las potencialidades humanas y los recursos naturales del país<sup>9</sup> y; (ii) la renovación de los objetivos centrales de la política educacional, sobre todo los de la rama de la educación técnico-profesional, ya que ésta entregaría los técnicos y la mano de

<sup>9</sup> En las primeras décadas del siglo XX se habían fundado varios establecimientos escolares técnico-profesionales; en 1941 había en el país, 32 Escuelas Industriales, 16 Institutos Comerciales y 14 Escuelas Técnicas Femeninas (MUÑOZ et al., 1987).



obra especializada que demandaría la nueva estrategia económica (MUÑOZ et al., 1987).

En este contexto, se promulga el DECRETO N° 1.831 de 9 de abril de 1947, que organiza la Universidad Técnica del Estado -UTE-, señalándole en su art. 2 las siguientes finalidades:

- a) Impulsar el desarrollo de la enseñanza técnico-profesional; b) fomentar el cultivo de la ciencia y el desarrollo de la técnica de la producción y de la economía; c) Orientar su acción en el sentido de obtener el aprovechamiento integral de los recursos humanos y naturales de cada región del país, para lo cual organizará sus estudios en dos ciclos sucesivos; el de técnicos y el de ingenieros; d) Otorgar los títulos y grados correspondientes; e) Mantener relaciones con la industria, a fin de contribuir a su progreso y perfeccionamiento, y f) Establecer intercambios y cooperación con Universidades congéneres del país y del extranjero.

Posteriormente, se emite el Decreto Supremo N° 6.350, del Ministerio de Educación Pública, con fecha 7 de julio del año 1948, a través del cual se incorpora a la Universidad Técnica del Estado, el Instituto Pedagógico Técnico y el grado de Técnico de la Escuela Industrial de Temuco (MUÑOZ et. al., 1987). La demora en la aprobación del Estatuto Orgánico de la UTE por parte del Congreso, significó que recién en 1952 se nombró al primer Rector, Octavio Lazo Valenzuela.

Tal como se indicó en la Introducción, la dictadura militar existente entre 1973 y 1980, intervino a las universidades, nombrando Rectores Militares; de esta forma, asume la dirección de la universidad, el Coronel de Ejército Eugenio Reyes Tastets, el 27 de septiembre de 1973. Tras tres meses en el cargo, Reyes declara que ha debido “trabajar en la reestructuración del personal administrativo y docente, en el nombramiento de nuevas autoridades y en la re matriculación de alumnos” (MUÑOZ et al., 1987, p. 184). También se indicó precedentemente que en 1981 hubo una profunda transformación de la Educación Superior en Chile; por lo mismo, por el DFL N° 23, de ese año, la Universidad Técnica del Estado, cambia su denominación tradicional por la de Universidad de Santiago de Chile -USACH-. Con la vuelta a la democracia, la USACH se ha transformado en una universidad compleja, transformándose en una de las universidades más importantes y reconocidas dentro del ámbito nacional e internacional.

### **3. GESTIÓN FINANCIERA EN LA UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE**

Posterior a la fundación de la Universidad de Santiago de Chile (1981), en 1988 mediante la RESOLUCIÓN N° 182 emitida por Rectoría el 5 de abril de 1988 (TRANSPARENCIA ACTIVA USACH, 1988), se comunica la aprobación del estatuto orgánico de la ya mencionada Casa de Estudios, en donde se definen formalmente las jerarquías y funciones de los distintos departamentos de la entidad, además de adecuar apropiadamente la estructura de la Universidad a las necesidades de un desarrollo integral, armónico y coordinado, de acuerdo a los objetivos que pretende satisfacer.

Dentro de los distintos artículos de la resolución se definen tanto las autoridades colegiadas, como las personales y ubicando al Rector como máxima autoridad unipersonal que gobierna y administra el patrimonio de la Universidad. Se definen también las unidades que dependen del Rector, tales como son Contraloría Universitaria, Secretaría General, Dirección General de Planificación e Informática, las Vicerrectorías, las Facultades y la Escuela Tecnológica.

Ya entrando en el nivel táctico de la estructura organizacional de la casa de estudios, el art. 4 de la ya mencionada resolución, estipula cuáles serán las Vicerrectorías de la Corporación: (i) Vicerrectoría de Docencia y Extensión; (ii) Vicerrectoría de Administración y Desarrollo; (iii) Vicerrectoría de Administración y Finanzas y (iv) Vicerrectoría de Asuntos Estudiantiles, cada una de ellas enfocadas en aspectos claves que aseguren la funcionalidad de la Universidad y de la planificación y cumplimientos de objetivos a corto plazo.

Por otro lado, y posterior a la ya mencionada Resolución Universitaria, se han emitido más documentos que han modificado la estructura orgánica de la Universidad, afectando así a las distintas áreas y departamentos que la componen. De estas resoluciones universitarias que modifican la estructura organizacional de la institución, destacan dos documentos que modifican sustancialmente el proceso de gestión financiera de la Universidad, ya sea por la creación o sustitución de distintas unidades funcionales que afectan este proceso, o por el cambio en la posición jerárquica en que se encuentran ubicados los principales responsables del ya mencionado proceso. Dichas resoluciones son la Resolución N° 4.015, publicada el 20 de junio de 2007, y la Resolución N° 8.297, publicada el 2 de octubre de 2012; esta establece la estructura de gestión financiera que se mantiene hasta la fecha. Respecto de los cambios detallados en dicha resolución, se dice que se efectúan en pos del cumplimiento de los objetivos definidos por Rectoría y el Plan Estratégico Institucional 2011-2015. Esta última RESOLUCIÓN vuelve a modificar la estructura de la universidad, de modo que las Vicerrectorías de la corporación serán las que se indican a continuación: (i) Vicerrectoría Académica; (ii) Vicerrectoría de Investigación, Desarrollo e Innovación; (iii) Vicerrectoría de

Vinculación con el Medio y (iv) Vicerrectoría de Apoyo al Estudiante (art. 4).

Por otra parte, y enfocándose en las modificaciones realizadas a nivel de Prorectoría, se dice que son dependientes de esta, la Dirección de Desarrollo Institucional y la Dirección de Administración y Finanzas. De esta última, se puede decir que tiene todas las atribuciones y responsabilidades que competen al proceso de gestión financiera de la universidad, ya que se elimina la Vicerrectoría de Administración y Finanzas, enfocando la mayoría de las áreas funcionales relativas a la gestión financiera de la Universidad a cargo de Prorectoría y sus respectivas dependencias.

Si bien la estructura organizacional de la Universidad ha sufrido modificaciones con el paso del tiempo (tales como la inclusión de la Vicerrectoría de Postgrado entre otros), el proceso de gestión financiera se ha mantenido desde 2012 a la fecha.

En cuanto al funcionamiento del proceso de gestión financiera de la USACH se puede señalar lo siguiente: Hay que un presupuesto anual, el cual es la piedra angular del proceso de gestión financiera, ya que a través de él se comunican, tanto las actividades a desarrollar por las distintas dependencias de la universidad, como las estrategias y planes a largo plazo que detalle el tramo estratégico de la estructura organizacional de la Universidad. El proceso de gestión financiera, principalmente enfocado en la confección del presupuesto anual de la universidad, comienza desde el tramo más bajo de la estructura organizacional de la entidad, es decir, a nivel de carreras. Cada una de las carreras de la universidad elabora un presupuesto preliminar detallando los requisitos que necesita para su óptimo funcionamiento para el año siguiente; estos requerimientos que se solicitan a nivel de carrera, se centralizan en sus respectivas facultades, agregando peticiones para mantener el funcionamiento administrativo de la facultad y desagregando aquellos que no sean críticos para el desarrollo de las actividades fundamentales de la universidad. Este mismo procedimiento se repite a la hora de centralizar las peticiones de las facultades al nivel de vicerrectoría, y posteriormente, al ser centralizados al nivel de Prorectoría, siendo la Dirección de Administración y Finanzas quien revisa los requerimientos finales que se hayan centralizado para confeccionar, de esta forma, un presupuesto definitivo, el cual para su debida ejecución debe ser aprobado por el Rector y las autoridades colegiadas de la Universidad, previa aprobación del Prorector.

Al aprobar y comunicar el presupuesto anual de la Universidad a las distintas dependencias de la misma, se comunica también el plan de gestión financiera para determinado período de tiempo, además de dar una visión de los planes e inversiones que las altas autoridades de la Universidad tengan planificadas a largo plazo (RAMOS, 2019).

#### **4. ANÁLISIS AL PROCESO ACTUAL DE GESTIÓN FINANCIERA Y FUNDAMENTACIÓN DE LA PROPUESTA EN BASE AL CONTROL INTERNO**

Al aplicar un análisis FODA al actual proceso de gestión financiera de la Universidad de Santiago de Chile, se revelan como principales debilidades la dificultad en la comunicación entre los distintos estamentos organizacionales de la entidad y de la falta de retroalimentación en cuanto a la planificación y ejecución del presupuesto anual de la misma, debilidades que surgen debido al carácter unilateral que tiene este proceso, el cual como se mencionó anteriormente, parte desde el tramo operativo (tramo organizacional más bajo), hacia el estratégico, donde el documento se confecciona y comunica a las demás dependencias de la universidad.

Por otro lado, como principal amenaza, se encuentra la probabilidad de no cumplimiento de proyectos u objetivos, principalmente en el tramo operacional, debido a la desestimación de los requerimientos solicitados a nivel carrera y a nivel facultad, ya que a medida que avanza el proceso y se agregan más requerimientos por partes de las demás dependencias de la universidad, es este tramo organizacional más bajo el que se ve más afectado en cuanto a la desestimación de actividades o proyectos que puedan no ser críticos para asegurar el funcionamiento de la casa de estudios.

Más allá de las debilidades y amenazas identificadas mediante el análisis FODA descritas anteriormente, y de las deficiencias identificables en la descripción narrativa del proceso de gestión financiera que se obtiene a raíz de lo expuesto en punto anterior, la principal falencia de la actual estructura de gestión financiera sale a la luz al momento de comparar el ya mencionado proceso con la teoría del control interno.

Según la RESOLUCIÓN N° 1.485 de la Contraloría General de la República, con respecto a la división de tareas, el documento mencionado establece que “Las tareas y responsabilidades esenciales ligadas a la autorización, tratamiento, registro y revisión de las transacciones y hechos deben ser asignadas a personas diferentes” (CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA, 1996, s/p.). Por lo demás, lo anterior es un principio básico de control interno que se encuentra en la base de cualquier gestión (CAICEO, 2017).

Aunque en la actualidad el proceso de gestión financiera es llevado a cabo por los distintos departamentos y niveles existentes en la Dirección de Administración y Finanzas, no existe una división de las actividades y responsabilidades a lo largo de la estructura orgánica total de la casa de estudios; ello principalmente se debe a que la totalidad de los departamentos relativos a asuntos económicos y financieros se encuentran concentrados a nivel de Prorrectoría,

es decir, la Prorrectoría lleva a cabo y supervisa la confección del presupuesto anual de la Universidad de Santiago de Chile y, a su vez, lo ejecuta y controla.

Esto último, comparado con un estándar del control interno como lo es el COSO III (2013) presenta una notoria falencia en relación a los principios propuestos por esta normativa, específicamente dentro del componente denominado “entorno o ambiente de control” en donde se ven vulnerados principalmente los dos siguientes principios:

\* Ejerce una responsabilidad de supervisión: Si bien, se pueden establecer controles que supervisen las actividades realizadas al interior de la Dirección de Administración y Finanzas, estos no siempre podrán ser 100% efectivos o confiables, ya que, quien emite los documentos en cuestión pertenece a la misma división que quien revisa los ya mencionados documentos, lo cual se traduce en un constante factor de riesgo.

\* Establece estructura, autoridad, y responsabilidad: Pese a que la Universidad de Santiago de Chile tiene una estructura orgánica bien definida, el proceso de gestión financiera está acotado a lo que desarrolle y disponga Prorrectoría con sus ya mencionadas Direcciones, además de no tener definido explícitamente las políticas que estructuran el proceso de gestión financiera, al igual que en el punto anterior, la totalidad de las responsabilidades atribuibles a este proceso se concentran en la Dirección de Administración y Finanzas que se encuentra bajo la supervisión de Prorrectoría.

Es en base a estas deficiencias, sumado a las debilidades y amenazas anteriormente identificadas que se hace necesario elaborar una propuesta de gestión financiera acorde a los requerimientos reales y distintos procesos que se llevan a cabo al interior de la Universidad de Santiago de Chile.

Es necesario, a su vez, tener en cuenta la literatura existente en cuanto a la gestión de las universidades. Así, por ejemplo, un investigador, señala:

“La gestión de la universidad es el elemento básico que permite la consecución o no de sus propósitos, objetivos que se ven enmarcados en un panorama de competitividad creciente, que genera choques entre la nueva situación y las culturas aprendidas a lo largo de la historia universitaria en cada uno de los países. Estos choques, con o sin fundamento, entorpecen per se el desarrollo universitario público y pierden de vista críticas fundamentales sobre la implementación de los nuevos modelos educativos en lo que a los modelos de gestión necesarios para afrontarlos se refiere” (Duque, 2009, p. 26)

Por otra parte, respecto a la gestión financiera es conveniente tener en cuenta lo que plantean autores como Delgado-Almonte, Ganga, Pedraja-Rejas, & Rodríguez-Ponce (2017) y Gómez & Pérez (2008).



## 5. PROPUESTA DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA USACH

La Universidad de Santiago de Chile, al momento de realizar su planificación, además de analizar los requerimientos recibidos, debe considerar los proyectos e inversiones tramados a largo plazo por el tramo estratégico de la estructura organizacional.

Como resultado de lo anterior, el tramo estratégico, que por definición es el encargado de la planificación a largo plazo y la toma de decisiones complejas o críticas para la casa de estudios, tiene como responsabilidad la gestión de los activos a corto plazo al ser el principal encargado de realizar y evaluar el presupuesto anual de la universidad.

La recomendación principal, en este caso, es implementar una Vicerrectoría de Administración y Finanzas, en el tramo táctico de la estructura organizacional, ya que este por definición se encarga de la planificación a corto plazo, para que reciba información de los requerimientos solicitados por el tramo operativo y el tramo estratégico, gestionando así los activos necesarios para el funcionamiento ordinario de las actividades de la universidad, de los tres tramos que componen su estructura.

Por otro lado, esta Vicerrectoría debe ser asesorada por el Departamento de Administración y Finanzas, correspondientes a Prorectoría, a quien se le encargarán las tareas relativas a la supervisión, evaluación y aprobación de los presupuestos elaborados a nivel táctico por esta nueva Vicerrectoría.

La importancia de la planeación de la gestión financiera a nivel táctico es aterrizar los planes estratégicos a corto y mediano plazo, además de recibir información de los proyectos a realizar en el largo plazo para ser incorporados dentro de la planificación, los cuales deben ser articulados óptimamente con recursos económicos, con el talento humano y los mecanismos de coordinación con los procesos, subprocesos, procedimientos y sistemas de información adecuados para cumplir con los objetivos y metas establecidos.

En el nivel operativo las dependencias y unidades organizacionales de la universidad, se encargan de ejecutar los proyectos, planes a corto plazo, actividades y tareas planeadas para el período de tiempo correspondiente. En el nuevo modelo de gestión y estructura organizacional, la universidad deberá definir claramente sus procedimientos, definiendo también indicadores de gestión, estructura y recursos a utilizar. Los principales responsables en este nivel organizacional son las dependencias y unidades a nivel de facultad, sin dejar de lado al personal operativo que conforman el resto de la institución.

Un aspecto importante a tratar es la forma en que se manejarán los ingresos y egresos

de la universidad, de modo que se pueda ver con qué dinero se cuenta para garantizar el funcionamiento de las actividades ordinarias de la universidad, y cuantos ingresos generarán estas mismas. De este modo, los procesos de la universidad son articulados a la gestión financiera de la misma, por lo que se recomienda a la institución fortalecer la forma en que se definen los procesos y subprocesos que afecten a la gestión financiera, incluyendo la gestión de presupuestos, de costos, de contabilidad y de tesorería.

En cuanto a fortalecer la estructura organizacional que da forma a la Universidad de Santiago de Chile, se recomienda una estructura basada en procesos, donde el proceso de gestión financiera esté relacionado de forma óptima con todos los demás procesos y subprocesos de la casa de estudios, principalmente, los subprocesos y procedimientos de planificación, gestión de presupuestos, gestión de costos, gestión de contabilidad, gestión de tesorería y gestión de inventarios, ya que estos se relacionan de forma directa con la gestión financiera, sin dejar de lado otros procedimientos indirectos que impliquen el desarrollo de la universidad y con ello la gestión financiera de la misma.

Uno de los principales efectos de la creación de una Vicerrectoría de Administración y Finanzas, desde el punto de vista de la estructura organizacional, se presenta notoriamente en los cambios que presenta Prorectoría, específicamente, en la Dirección de Administración y Finanzas, donde se pasará de ser el mayor implicado y pieza central de la gestión financiera de la universidad, a ser un ente asesor de la planificación y confección del presupuesto anual de la casa de estudios, además de incidir en el análisis y evaluación de los requerimientos de efectivo y recursos que soliciten los distintos componentes de la universidad, previo a la aprobación del documento que posterior a este paso, será presentado a Rectoría y a las demás autoridades de la universidad (dígase Consejo Académico, Junta Directiva, etc.) para su aprobación definitiva y, con ello, la aplicación de este presupuesto para la ejecución de las actividades planificadas para el período correspondiente.

Estas funciones de asesoramiento económico y financiero por parte de la Prorectoría, pretenden trascender a todas las divisiones financieras de la universidad, considerando también sus jefaturas, de modo que esta dirección que se encuentra bajo el mando de Prorectoría administre los recursos, ya sean provenientes de las actividades corrientes de la universidad, o con los aportes fiscales que ayuden al financiamiento de dichas actividades.

De esta forma, se espera que Prorectoría y la Vicerrectoría de Administración y Finanzas - VRAyF- trabajen en conjunto en pos de la formación de una política estratégica y funcional donde se consideren todas las actividades llevadas a cabo al interior de la universidad de forma íntegra.

En la actualidad la principal herramienta de gestión financiera es el presupuesto, y con la confección de este, la articulación de procesos que lleva a cabo la universidad. Por otro lado, la implementación de esta nueva estructura organizacional obliga a definir explícitamente las funciones, responsabilidades y relaciones que se deben dar para llevar un proceso de gestión financiera adecuado a la casa de estudios en cuestión. De este modo, la VRAYF se convertirá en una unidad que, al igual que la actual Dirección de Administración y Finanzas, estará encargada de planear estratégicamente la forma de adelantar los correspondientes presupuestos de la universidad. Esto no le quita a Prorectoría el manejo de la cartera de proyectos y proyecciones de inversión que pretenda ejecutar la universidad a futuro, sino que este al ser un cuerpo asesor de la VRAYF, informa de los proyectos que se planifican en el tramo estratégico de la estructura organizacional, ayudando con esta información a la confección del presupuesto final donde se presenten todas las actividades y proyectos a realizar por la universidad a corto, mediano y largo plazo.

En cuanto a las funciones de la Vicerrectoría de Administración y Finanzas, no se tratará solo de decidir sobre el manejo del dinero, sino también sobre la forma en que este se consigue, junto con conocer, analizar y evaluar los acuerdos de pago de la universidad, recomendando al Rector, mediante la Prorectoría, la viabilidad de los mismos desde el punto de vista de la relación costo beneficio, además de recomendar normas y políticas para el manejo financiero de la casa de estudios, hacer seguimiento a la gestión de los recursos financieros, en los procesos de tesorería, presupuesto y contabilidad, sin dejar de lado la gestión de calidad, dándole su respectivo reglamento a este último y elaborar conclusiones junto a la Dirección de Administración y Finanzas en cuanto a materia financiera para asesorar al Rector en la toma de decisiones.

## **6. SEGUIMIENTO DE LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA USACH**

Para establecer un control sobre la gestión financiera definida para la universidad, se debe evaluar desde el seguimiento a los estados financieros y contables, pasando por los planes de inversión y de gestión, la ejecución presupuestal y los costos por prestación de servicios básicos para la institución.

Junto con la implementación de este nuevo modelo de gestión financiera, la universidad deberá regular cada uno de sus programas y proyectos de modo de calcular cuántos gastos y cuántos ingresos genera cada uno; ello es una tarea muy grande para la universidad, debido a que no todos los programas son iguales dependiendo del objetivo de este, se busca que cada

departamento de la universidad se haga cargo de sus respectivos programas y posterior a esto, alimentar con dicha información a la Vicerrectoría de Administración y Finanzas.

Si bien desde la administración se deben implementar sistemas que permitan determinar los costos de sus programas y monitorear los ingresos percibidos por estos mismos y la realización de análisis de su administración, la gestión financiera adquiere una connotación estratégica, debido a que se incluye en la toma de decisiones en lo que concierne a lo financiero, apuntando hacia la productividad de las facultades y sus programas, donde la planeación estratégica está en fijar objetivos que apunten a acrecentar en un período determinado, el número de programas de pregrado y postgrado.

De acuerdo con la propuesta de gestión financiera enfocada en cubrir todos los procesos de la universidad de forma íntegra, se apunta a la eficiencia del servicio entregado por la entidad y a buscar administrar la capacidad de adquisición del capital de la institución, que para este caso, corresponde a una entidad que presta servicios educativos y pertenece al estado.

De este modo, se busca generar una mejora continua a la calidad del servicio entregado, a través de una retroalimentación del uso de los recursos del periodo por parte de las distintas áreas y dependencias de la universidad, de modo que se evalúe el desempeño de la planificación del presupuesto ya ejecutado, considerando la importancia que de las actividades académicas y programas que se desarrollan principalmente en el tramo operacional de la estructura orgánica de la universidad, ya que son en estas actividades donde se tiene la mayor interacción con el alumnado, siendo estos últimos quienes reciben los servicios que ofrece la universidad.

## **7. CONCLUSIONES**

Como se ha mencionado durante el presente artículo, la gestión financiera llevada a cabo por la Universidad de Santiago de Chile resulta ser un proceso unidireccional, a falta de un modelo financiero y estructura organizacional que optimice los procesos y subprocesos que involucra la planeación, ejecución y seguimiento de la gestión financiera. De hecho, al ser la universidad una organización compleja, empezando por su naturaleza y la articulación de los tramos en los niveles organizacionales, la aplicación de un modelo que asegure la funcionalidad de cada cargo en los procesos llevados a cabo por la casa de estudios, lograría una mayor efectividad a través de los tres elementos organizacionales, a saber, la planeación, la organización y el seguimiento de la gestión financiera.

Para responder a las debilidades y falencias del actual proceso de gestión financiera de

la casa de estudios en cuestión, se elabora un modelo de gestión financiera que articule de forma íntegra la totalidad de procesos y subprocesos llevados a cabo en la Universidad de Santiago de Chile al presupuesto anual de esta misma, siendo este documento la pieza angular del modelo de gestión financiera propuesto en este estudio. La elaboración de un sistema de gestión íntegro se logra aplicando los modelos teóricos identificados en la teoría financiera, aplicables a este tipo de entidad, y adaptándolo a la estructura organizacional de la universidad, buscando cumplir con lo dicho en COSO III, obteniendo así, una mejora en relación con el proceso de gestión financiera aplicado actualmente, además de fortalecer la veracidad de la información financiera emitida por la casa de estudios.

Aplicar esta propuesta de modelo de gestión financiera en la Universidad de Santiago de Chile permite a la casa de estudio mejorar su proceso de apoyo, al mismo tiempo la gestión y administración de recursos monetarios y financieras para ser más eficiente, permitiendo así la consecución de los objetivos principales, en donde destacan las actividades de docencia, investigación y proyección social de forma eficaz. Con el desarrollo y aplicación del modelo propuesto, donde la administración y las actividades orientadas a lo académico se vuelven factores de importancia dentro de la planeación estratégica, además de dividir las distintas responsabilidades relativas a la planificación y elaboración del presupuesto anual, lo cual se traduce en un aumento de controles para la evaluación y aprobación de la información financiera emitida por la universidad.

La creación de una Vicerrectoría de Administración y Finanzas, permite dentro del modelo de gestión financiera, la incorporación del nivel táctico en la elaboración del presupuesto, permitiendo una mayor interacción con el nivel operativo, fortaleciendo así las comunicaciones entre estos niveles en cuanto a la planeación del presupuesto se refiere, además, de generar una división de tareas en cuanto a la confección y aprobación del presupuesto anual de la entidad, las cuales, con el modelo anterior de gestión financiera de la Universidad de Santiago de Chile, se encontraba condensado en el tramo estratégico de la misma.

Por otro lado, continuar con la Dirección de Administración y Finanzas como ente asesor de la Vicerrectoría, permite también una relación más dinámica entre el nivel táctico y el nivel estratégico, siendo este último quien evaluará el presupuesto presentado por la Vicerrectoría de Administración y Finanzas. Esto sumado a lo anteriormente descrito, se traduce en un modelo de gestión financiera que involucra íntegramente a los tres niveles organizacionales de la universidad, lo que permite una constante retroalimentación de los programas ejecutados en pos de una mejora continua, ya sea de la forma en que se llevan los procesos al interior de la universidad -planificación, gestión o ejecución y control- como,



asimismo, permitir una mejora constante de la calidad de los servicios entregados por la universidad al incluir al estamento operativo en asuntos de planeación estratégica y financiera.

Es importante separar las responsabilidades de Prorectoría (específicamente la Dirección de Administración y Finanzas) de las responsabilidades atribuidas a esta nueva Vicerrectoría de Administración y Finanzas, ya que de este modo se fortalecen los controles con respecto a la manipulación de la información financiera de la universidad, y se agregan controles que velen por la optimización continua del proceso y el aseguramiento de la veracidad de la información que la Universidad de Santiago de Chile comunica de forma interna y externa.

La implementación de la propuesta, a su vez, ayudará a responder a las nuevas exigencias que tendrán las universidades estatales y la Superintendencia de Educación Superior, reflejadas en las leyes aprobadas recientemente y señaladas en la Introducción.

## **FINANCIAL MANAGEMENT OF THE ANNUAL BUDGET OF THE UNIVERSITY OF SANTIAGO DE CHILE: DIAGNOSTIC AND PROPOSAL FOR THE CREATION OF VICE-CHANCELLORSHIP OF ADMINISTRATION AND FINANCE**

### **ABSTRACT**

Universities in Chile have gone through different forms of management since the colony, where the first university was created in 1622 to the present day. This article, the investigation's result, aims to describe and analyze the situation of financial management of the University of Santiago de Chile, a public entity, especially in recent years, with the return to democracy in 1990. From the analysis carried out, it is proposed to create a Vice-Chancellorship of Administration and Finance in pursuit of better financial management, separating the planning, organization and execution functions from those of control. **Keywords:** University Management, Financial Management, University Budget, Chilean Universities.

## **GESTÃO FINANCEIRA DO RECURSO ANUAL DA UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DO CHILE: DIAGNÓSTICO E PROPOSTA DE CRIAÇÃO DE PRÓ-REITORIA ADMINISTRATIVA E FINANÇAS**

### **RESUMO**

As universidades no Chile têm passado por diferentes formas de gestão desde a colônia, desde que se criou a primeira universidade em 1622 até nossos dias. Neste artigo, fruto de uma investigação, objetivou-se descrever e analisar a situação da gestão financeira da Universidade de Santiago do Chile, entidade pública, especialmente nos últimos anos, com a volta da democracia em 1990. A análise apresenta algumas limitações de gestão que poderiam ser resolvidas ou minimizadas com a criação de uma Pró-Reitoria de Administração e Finanças. Essa, nos

argumentos aqui apresentados, permitiria uma melhor gestão financeira, separando as funções de planejamento, organização e execução de controles. **Palavras chaves:** Gestão Universitária, Gestão financeira, Pressuposto Universitário, Universidades chilenas.

## REFERÊNCIAS

BIBLIOTECA DEL CONGRESO NACIONAL. Decreto N° 1.831: Organiza la Universidad Técnica del Estado, dependiente del Ministerio de Educación Pública. Santiago de Chile: Publicado en el **Diario Oficial** el 28 de abril de 1947.

BIBLIOTECA DEL CONGRESO NACIONAL. Ley N° 11.575. Santiago de Chile: Publicado en el **Diario Oficial** el 14 de agosto de 1954.

BIBLIOTECA DEL CONGRESO NACIONAL. Decreto Ley N° 50. Santiago de Chile: Publicado en el **Diario Oficial** el 2 de octubre de 1973.

BIBLIOTECA DEL CONGRESO NACIONAL. DFL N° 1: Fija Normas sobre Universidades. Santiago de Chile: Publicado en el **Diario Oficial** el 3 de enero de 1981.

BIBLIOTECA DEL CONGRESO NACIONAL. DFL N° 4: Fija Normas sobre Financiamiento de las Universidades. Santiago de Chile: Publicado en el **Diario Oficial** el 20 de enero de 1981.

BIBLIOTECA DEL CONGRESO NACIONAL. DFL N° 5: Fija Normas sobre Institutos Profesionales. Santiago de Chile: Publicado en el **Diario Oficial** el 16 de febrero de 1981.

BIBLIOTECA DEL CONGRESO NACIONAL. DFL N° 23: Sustituye Denominación de la Universidad Técnica del Estado. Publicado en el **Diario Oficial** el 15 de abril de 1981.

BIBLIOTECA DEL CONGRESO NACIONAL. DFL N° 24: Fija Normas sobre Centros de Formación Técnica. Santiago de Chile: Publicado en el **Diario Oficial** el 16 de abril de 1981.

BIBLIOTECA DEL CONGRESO NACIONAL. DFL N° 2: Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas. Santiago de Chile: Publicado en el **Diario Oficial** el 21 de enero de 1986.

BIBLIOTECA DEL CONGRESO NACIONAL. Ley N° 18.962: Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza. Santiago de Chile: Publicado en el **Diario Oficial** el 10 de marzo de 1990.

BIBLIOTECA DEL CONGRESO NACIONAL. Ley N° 20.129: Establece un Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior. Santiago de Chile: Publicado en el **Diario Oficial** el 17 de noviembre de 2006.

BIBLIOTECA DEL CONGRESO NACIONAL. Ley N° 21.091: Sobre Educación Superior. Santiago de Chile: Publicado en el **Diario Oficial** el 29 de mayo de 2018.

BIBLIOTECA DEL CONGRESO NACIONAL. Ley N° 21.094: Sobre Universidades Estatales. Santiago de Chile: Publicado en el **Diario Oficial** el 5 de junio de 2018.

CAICEO, Jaime. Educación Superior en Chile y su Internacionalización. **Revista HISTEDBR On-line**, N° 38, junho, Universidade Estadual de Campinas, 2010, pp. 12-23.

CAICEO, Jaime. Reflexiones desde la Realidad Chilena acerca de las Oportunidades y Desafíos de la Educación Universitaria en el Siglo XXI. **Revista HISTEDBR On-line**, N° 41, março, Universidade Estadual de Campinas, 2011, pp. 3-13.

CAICEO, Jaime. **Gestión Educativa**. Teoría y Práctica en Chile: 1978-2016. Santiago de Chile: Universidad de Santiago de Chile, 2017.

CAICEO, Jaime. Don Manuel de Salas y la Academia de San Luis, Activos Participantes del Proceso Emancipador Chileno. **Revista Teoria e Prática da Educação**, v. 21, n. 3, Setembro/Dezembro, Universidade Estadual de Maringá, 2018, pp. 3-14.

DELGADO-ALMONTE, Milagros; GANGA, Francisco; PEDRAJA-REJAS, Liliana & RODRÍGUEZ-PONCE, Emilio (2017). La relación entre la gestión financiera y la calidad en las instituciones de educación superior. *Revista Interciencia*, p. 119-126.

DUQUE, Edison (2009). La gestión de la universidad como elemento básico del sistema universitario: Una reflexión desde la perspectiva de los stakeholders. **Revista Innovar**. Edición especial en educación, Universidad Nacional de Colombia, pp. 25-41.

GÓMEZ, Miller & PÉREZ, José (2008). Un modelo de gestión para procesos académico-administrativos para instituciones de educación superior. **Revista Vínculos**, Vol 4, N° 2, Universidad Distrital Francisco José de Caldas, pp. 13-26.

MEDINA, José Toribio. **Historia de la Real Universidad de San Felipe de Santiago de Chile**. Santiago de Chile: Sociedad Imprenta y Litografía Universo, 1929.

MEMORIA CHILENA. **Escuela de Artes y Oficios** en <http://www.memoriachilena.gob.cl/602/w3-article-95225.html>. Consultada el 15 de agosto de 2019.

MUÑOZ, Juan, NORAMBUENA, Carmen, ORTEGA, L., & PÉREZ, Roberto. **La Universidad de Santiago de Chile: Sobre sus orígenes y Desarrollo Histórico**. Santiago: Universidad de Santiago de Chile, 1987.

NAVARRO, Raúl. **Procedimiento de la Superintendencia de Educación Superior para fiscalizar y supervigilar a las entidades que regula, a través de un sistema integral de auditoría de gestión: Diseño y propuesta**. Santiago de Chile: Tesis para optar al grado de Magíster en Contabilidad y Auditoría de Gestión en la Universidad de Santiago de Chile, 2016.

RAMOS, Ramón. **Entrevista**. Académico de la Universidad de Santiago de Chile, ex Vicerrector de Administración y Finanzas y ex Contralor Universitario. Realizada por Jorge Gallardo en Santiago de Chile el 20 de mayo de 2019.

TRANSPARENCIA ACTIVA USACH. **Normas Orgánicas de la Universidad de Santiago**. Santiago de Chile: Promulgado el 5 de abril de 1988 en <https://www.transparenciaactiva.usach.cl/normas-organicas-de-la-universidad-de-santiago>. Consultado el 17 de mayo de 2019.

UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE. **Resolución N° 4.015**. Santiago de Chile: Publicada el 20 de junio de 2007 en <https://www.transparenciaactiva.usach.cl/normas-organicas-de-la-universidad-de-santiago>. Consultado el 17 de mayo de 2019.

UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE. **Resolución N° 8.297**. Santiago de Chile: Publicada el 2 de octubre de 2012 en <https://www.transparenciaactiva.usach.cl/normas-organicas-de-la-universidad-de-santiago>. Consultado el 17 de mayo de 2019.

ZURITA GARRIDO, Felipe (2015). El sistema Universitario en el Chile contemporáneo. **Educação em Revista**, Vol. 31, N° 2, Belo Horizonte, 2015, pp. 329-343.

Recebido em 26 de agosto de 2019. Aprovado em 02 de outubro de 2019.

A **Revista Educação, Cultura e Sociedade** é uma publicação da Universidade do Estado do Mato Grosso – Brasil – iniciada em 2011.