



XVI COLOQUIO INTERNACIONAL DE  
GESTIÓN UNIVERSITARIA – CIGU

Gestión de la Investigación y Compromiso Social de la Universidad

Arequipa – Perú  
23, 24 y 25 de noviembre de 2016

ISBN: 978-85-68618-02-8

**GOBERNANZA UNIVERSITARIA:  
EL CASO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHILECITO.**

**LIC. MARÍA ROSANA QUIROGA**  
Universidad Nacional de Chilecito  
[rquiroga@undec.edu.ar](mailto:rquiroga@undec.edu.ar)

**Resumen:**

En este trabajo se analizará uno de los principales temas que aparecen hoy en escena en la Educación Universitaria: el proceso de gobernanza.

Este concepto, relativamente nuevo en la literatura sobre Educación Universitaria, se ha convertido en una problemática relevante para ser estudiada, tanto desde sus conceptualizaciones teóricas como desde su relación con la realidad. La idea es explicar la estructura organizativa matricial y el gobierno de la Universidad Nacional de Chilecito desde las concepciones teóricas de algunos autores y focalizando en la gestión como un concepto intrínseco a la gobernanza.

Una primera línea de análisis es la ubicación de la institución universitaria en el contexto actual, sus características más relevantes en relación a los aspectos organizativos y los procesos de gobierno y gestión.

Un segundo aspecto a trabajar es la justificación que distintos autores han realizado para dar cuenta de la complejidad e importancia de la relación entre la estructura organizativa y los procesos de gobierno.

Por último, se presenta el análisis del caso de la Universidad Nacional de Chilecito, institución que adopta una estructura organizativa matricial y que implica un modelo particular de gestión que difiere organizativamente de la mayoría de las universidades argentinas.

**Palabras Claves:** Universidad. Gobernanza. Estructura Organizativa. Modelo de gestión. Universidad Nacional de Chilecito

## **Introducción:**

El presente trabajo tiene como finalidad plantear y analizar uno de los principales temas que ocupan en las últimas décadas a la Educación Superior y en particular en las universidades, el proceso de gobernanza en las instituciones universitarias.

Las universidades son instituciones complejas que por su organización y características conservan modos de funcionamiento muy antiguos. Es por ello que en los últimos años se han producido cambios sustantivos en la percepción del rol de la universidad y en la necesidad de adopción de modelos de organización y de gestión que se ajusten a las demandas y requerimientos de las necesidades de la época. Esta situación pone en permanente necesidad de estudio y revisión el proceso de gobernanza en las universidades.

Para abordar la temática, nos basaremos en el análisis y reflexión de las complejas relaciones que existen entre las estructuras organizativas de las universidades, los modelos de gestión y su impacto en el desarrollo de la vida Institucional. Esta relación será abordada a partir del análisis de la situación actual de las instituciones universitarias, de los aportes que proporcionan concepciones teóricas desde distintas líneas de pensamiento sobre proceso de gobernanza y particularmente del análisis del caso de la Universidad Nacional de Chilecito que ha adoptado desde su contrato fundacional una estructura matricial con un modelo de gestión Departamental.

La selección temática y la fundamentación de los autores seleccionados y que se presentan en el desarrollo del trabajo, ha sido realizada partiendo de la premisa que en la actualidad, la universidad está en una etapa de permanentes desafíos y retos que exigen su constante transformación. El proceso de gobernanza es uno de ellos. Uno de los ejes fundamentales de este trabajo es dar cuenta como el concepto de gobernanza surge desde la experiencia y es la experiencia que se hace teoría.

La descripción del caso de la Universidad Nacional de Chilecito, institución que ha atravesado a lo largo de su historia procesos de gobernanza muy complejos y particulares, al igual que las consideraciones, reflexiones e interrogantes finales del trabajo, pueden dar cuenta de ello.

## **Desarrollo:**

### **El proceso de gobernanza en las universidades**

En las últimas décadas la Educación Superior en la República Argentina tuvo que adaptarse a un contexto complejo y diverso, experimentando una gran expansión debido a la creación de nuevas universidades nacionales que tuvieron entre sus finalidades, lograr la inclusión al sistema universitario nacional a personas que no tuvieron en otras épocas la posibilidad de acceder a estudios superiores. Estos cambios trajeron algunas consecuencias importantes como el aumento del número de estudiantes, la reconsideración del rol social que le cabe a la universidad, la necesidad de adecuar la universidad a los contextos regionales y a la vez los de participar en procesos de internacionalización, considerar el impacto de las nuevas tecnologías y su incorporación a la enseñanza, y fundamentalmente la urgencia de pensar en una nueva manera de concebir al gobierno y a la gestión universitaria. Estas situaciones impactaron fuertemente en las universidades ya que los ambientes académicos funcionan en un contexto nacional con desafíos que se representan en una escala global.

Al haber un nuevo escenario y contexto en la educación superior, la cuestión del acceso y la equidad en el marco de las políticas de inclusión impulsadas por el Estado, la internacionalización del currículum, los desarrollos científicos y tecnológicos, la educación a distancia, la repercusión de las tecnologías en la enseñanza, hacen que las universidades atiendan a grupos cada vez más amplios y diversos. Esto lleva a pensar en el desarrollo de sus actividades con la incorporación de personal cada vez más calificado para abordar las demandas y necesidades de estos nuevos sujetos y a la necesidad de adaptarse y acomodar su estructura y su forma de gobierno, lo que requiere planificar sus acciones estratégicamente.

Es entonces que, las prácticas que se llevan a cabo en las universidades y que se encuentran en un permanente debate y tensión, se configuran a partir de algunos ejes sustantivos que definen el contexto universitario actual. De allí deviene la importancia de reconocer la necesidad de un replanteo sobre las finalidades que persiguen hoy las universidades según el contexto en el que se encuentran insertas, como así también, la necesidad de considerar la resignificación de las funciones de docencia, extensión, investigación, vinculación y transferencia, su modelo organizativo e indudablemente la gestión. Evidentemente todo esto redundará en un permanente cuestionamiento sobre los procesos de gobernanza y como éstos deben ser ejercidos. La gobernanza incluye la diferencia entre la capacidad directiva y la eficacia directiva del gobierno, planteando una nueva relación entre el gobierno y la sociedad.

Al respecto, es importante hacer referencia a los conceptos del Profesor Norberto Fernández Lamarra cuando expresa que *para la gobernabilidad de los sistemas educativos se requiere legitimidad (consensos básicos, educación como tarea de todos, toma de decisiones participativa y consensuada; una nueva relación Estado-Sociedad; centralidad del Estado como función compensadora, etc.), eficiencia (respuestas satisfactorias a las necesidades de la población escolar y de la sociedad, buena gestión de procesos y recursos, profesionalización de docentes y no docentes, evaluación de resultados y de impacto, "accountability", etc.), y participación (mayor protagonismo de la sociedad y mayor participación social para superar la brecha entre clase política, dirigentes y ciudadanía; fortalecimiento y mayor autonomía de la escuela y de su gestión; modalidades y prácticas participativas ...)*. (Fernández Lamarra, N. 2006).

Por lo expuesto, no cabe duda que la gobernanza es un problema y un concepto central hoy en las universidades. Una primera perspectiva a considerar es realizar la distinción entre los conceptos de *gobierno* y *gobernanza*. En instituciones con las características y complejidad de una universidad, es imprescindible determinar *no solo quien decide, sino como se decide*. Este es un gran desafío para la universidad argentina hoy.

Cuando se habla de *gobierno* en las universidades, se hace referencia a un grupo de personas que lleva el control de la institución, es un gobierno elegido entre sus miembros. Cuando se hace referencia a la *gobernanza* en cambio, nos referimos a la acción o manera de gobernar, la manera en que se ejerce el poder para gestionar. En relación a esta diferencia, Javier Vidal y María José Vieira, en "Gobierno, autonomía y toma de decisiones en la universidad", señalan las insuficiencias por parte del gobierno para impulsar mayores reformas a la gobernanza en el nivel del sistema y, a la vez, destacan las capacidades de algunas universidades para iniciar procesos viables de transformación. (Vidal y Vieira 2015).

El concepto anterior puede ser complementado con lo que plantea Gayle cuando dice que *"la gobernanza universitaria hace referencia a la estructura y al proceso de toma de decisiones en las universidades que afectan tanto a agentes internos como externos a la institución"*. (Gayle., 2003). La gobernanza universitaria es la manera

como las universidades se organizan y operan de manera interna, explicando cómo se organiza y jerarquiza el proceso de toma de decisiones, siempre enmarcándose en la autonomía institucional.

Los procesos de gobierno y gobernanza deben ser hoy en las universidades un tema de permanente debate y reflexión porque están relacionados con las especificidades y particularidades de cada institución en un contexto complejo y cambiante que en muchas ocasiones no es comprensible si no se lo analiza desde la propia lógica Institucional. Adrián Acosta Silva, citando la experiencia mexicana en “Gobierno universitario y comportamiento institucional”, señala que las prácticas de gobierno de las universidades públicas fueron modificadas por la influencia de los cambios en los sistemas de creencias, las transformaciones contextuales y el perfil de las políticas públicas. Ello incrementó la tensión entre la gobernabilidad y la gobernanza institucional, alterando la concepción de autonomía y los espacios de ejercicio y distribución de poder y autoridad institucional. (Acosta Silva, 2014)

La gobernanza universitaria es el ejercicio del control colectivo sobre el logro de metas institucionales comunes, es la forma en la que actores públicos y privados intentan solucionar los problemas organizativos de las instituciones. El concepto de gobernanza implica responder a preguntas sobre quién decide, cómo, cuándo y sobre qué asuntos. También se encuentra relacionada con la capacidad institucional para el cambio de forma correcta y en el momento oportuno de acuerdo con las necesidades de la institución en respuesta a un contexto determinado. (Mora y Vieira, 2009).

Las universidades presentan hoy importantes desafíos en lo referente al gobierno y a la gobernanza, ya sea por ser instituciones antiguas y tradicionales o por ser instituciones jóvenes e innovadoras. En ambos casos, es un deber de las universidades aceptar los cambios y adecuarse a los requerimientos y demandas de la época, preparándose para asumir los retos y desafíos de una sociedad en permanente cambio y expansión, es decir prepararse para lo que el futuro implica.

Así pues, la gobernanza se refiere a las estructuras y procesos mediante los cuales los actores políticos y sociales llevan a cabo prácticas de intercambio, coordinación, control y adopción de decisiones en los sistemas democráticos. (Meléndez Guerrero y otros, 2010)

Abordar el tema de la gobernanza, nos remite indudablemente a considerar la gestión de los procesos centrales y el tema del poder en las instituciones universitarias. En el trabajo *Gobierno y gobernabilidad universitaria. Ejes para una discusión*, Adrián Acosta Silva afirma que los problemas del poder en la universidad no son tanto un problema de estructuras de gobierno como de gobernabilidad institucional. Ello significa colocar el énfasis analítico en el estudio de las redes organizadas de poder que coexisten en las universidades, y su relación con la construcción de la autoridad política en dichas organizaciones. Asimismo, es preciso analizar las fórmulas institucionales que son creadas para estructurar las relaciones de poder y la manera en que son consolidadas, cambiadas o reformadas para fortalecer o debilitar el núcleo académico universitario. (Acosta Silva 2002).

A continuación y para analizar estos procesos tomaremos el caso de la Universidad Nacional de Chilecito (UNdeC).

## **Algunas Consideraciones sobre la Universidad Nacional de Chilecito**

El nacimiento de la Universidad Nacional de Chilecito da cuenta de un proceso que comienza hace más de 40 años. Si bien fue creada como Universidad Nacional en el año 2003, fue desde el año 1973 una sede de la Universidad Provincial de La Rioja que luego se nacionalizó.

La misma historia de la Universidad refleja los complejos procesos de gobernanza que le ha tocado atravesar hasta su normalización en el año 2011, complejidad que en cierto sentido aún perdura, debido a las distintas prácticas y formas de gobierno institucionalizadas y legitimadas por los distintos actores universitarios y por la misma comunidad.

La Universidad Nacional de Chilecito es una universidad relativamente nueva, enclavada en una región distante de los grandes centros urbanos pero que se ha insertado gradualmente en el escenario educativo nacional e internacional. Es una universidad joven, de tamaño relativamente pequeño pero en constante crecimiento lo que permite ser caracterizada como una institución muy local, potenciando la región, pero con aspiraciones a ser protagonista global.

Según su Estatuto, es una persona jurídica de carácter público, con autonomía institucional y académica y autarquía económico-financiera, creada por Ley Nacional N° 25.813, que adopta un sistema de organización en Departamentos y Escuelas, las que mantendrán coherencia funcional por medio de la conducción que ejercen la Asamblea Universitaria, el Consejo Superior y el Rector. Organiza la gestión académica en Departamentos, Escuelas, Carreras e Institutos.

Los Departamentos, configuran una estructura transversal que tienen por objeto proporcionar una orientación sistémica a las funciones de docencia, investigación y extensión mediante el agrupamiento en disciplinas afines y tendrán a su cargo la provisión de docentes a las distintas Escuelas, la actualización permanente de sus conocimientos y la coordinación de actividades de investigación y extensión. Actualmente existen tres Departamentos: Ciencias Básicas y tecnológicas, Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas y Ciencias de la Educación y la Salud. Están pensados como la estructura transversal que da sentido a la organización matricial ya que los Departamentos dentro del ámbito de competencias atribuido por el Estatuto vigente tienen la facultad de promover todas aquellas actuaciones que tiendan al mejoramiento y calidad del servicio que presta, introduciendo todas aquellas herramientas de gestión que tengan como finalidad este propósito.

Más allá de las distintas concepciones sobre la estructura departamental que los distintos modelos universitarios han avalado a lo largo del tiempo, la concepción de Departamento en la Universidad Nacional de Chilecito denota algunas particularidades que se asemejan a la concepción de Departamento del modelo norteamericano. Así, concibe que el Departamento, en cuanto estructura, posee ventajas de familiaridad, simplicidad formal y una jerarquía de autoridad claramente definida que proporciona a los docentes un espacio en el cual pueden relacionarse con otros docentes, un punto de apoyo desde el cual puede adquirir la comprensión profesional necesaria para adaptarse a su institución. El departamento como grupo unificado puede operar eficazmente en la organización universitaria. Los departamentos forman unidades básicas en la estructura universitaria y son capaces de iniciar la mayoría de las acciones que afectan a la institución, respondiendo a la estructura Organizativa matricial que ha adoptado esta institución, lo que implica una concepción diferente al modelo de gobierno y de gestión de las universidades tradicionales.

Los institutos, por su parte, responden al plan anual de ciencia y Tecnología que aprueba el Consejo Superior y los docentes investigadores se alinean en proyectos, independientemente de los departamentos de origen. Las Escuelas contienen a los alumnos que cursan las diferentes carreras que conforman la Universidad. Cada Departamento, Escuela e Instituto son gestionados por un Director.

Según el Proyecto Institucional y EL Estatuto de la Universidad Nacional de Chilecito, ambos aprobados en el año 2007, la Universidad adopta una estructura organizativa matricial. El Proyecto Institucional fundamenta que en la **organización matricial**, los diseños estructurales responden a dos criterios al mismo tiempo; por un lado la necesidad de especializar las actividades de las unidades funcionales que se encuentran experimentadas para llevarlas a cabo; por otro lado, la necesidad de disponer de unidades que integren las actividades de estos centros en programas y proyectos de trabajo. En la práctica representa la unión de la estructura funcional con la orgánica. En las universidades suele existir grupos académicos unificados en centros, departamentos, áreas de trabajo, etc., que se dedican a trabajar proyectos y programas que vinculan la docencia, de grado o postgrado, la investigación con los servicios. Esta manera de organización es muy útil, pues posibilita la innovación y el desarrollo de nuevos objetivos potenciando las personas con experiencia en el tema en un espacio común con lo cual se logra mejorar el rendimiento. Genera una estructura flexible pues los centros y grupos tienen movilidad, con lo cual terminado un programa se disuelven y crean grupos nuevos. En la división del trabajo genera un estilo polifuncional, con lo cual las personas atienden varias tareas de diferente nivel y envergadura al mismo tiempo, logrando mayor integralidad en los procesos y evitando dilución de la responsabilidad con el logro del resultado final” (Proyecto Educativo Institucional Universidad Nacional de Chilecito)

La UNDeC establece, a partir de la formulación del proyecto, políticas acerca de su forma de gobierno, de las condiciones de elegibilidad de los aspirantes a los diferentes órganos de gobierno, el rol de cada uno de éstos, de sus responsabilidades, de la delimitación de su autoridad y de los mecanismos de control. Quienes desempeñen cargos de gobierno en la Universidad, están obligados a tomar las decisiones que les competen y a asumir las responsabilidades correspondientes en el marco de la ley y de las demás normas reglamentarias. El Proyecto Institucional establece que el punto de partida es el concepto de que la estructura universitaria, de características muy complejas y específicas por la naturaleza misma de sus misiones, posee una cultura organizacional propia. La estructura organizativa de la universidad deberá evolucionar hacia una organización inteligente que permita la flexibilidad necesaria y la toma de decisiones fundamentada en información de tal manera que esta sea oportuna, eficaz y eficiente, respondiendo así a las necesidades de un mundo en permanente cambio. (PEI, Universidad Nacional de Chilecito)

El Artículo N° 52 del Estatuto Universitario hace referencia que el gobierno de la Universidad estará a cargo de órganos colegiados y unipersonales. Los órganos colegiados tendrán básicamente funciones normativas generales, de definición de políticas y de control en sus respectivos ámbitos, en tanto los unipersonales tendrán funciones ejecutivas. En el Artículo 53 dice que en función de propender a la participación, en el gobierno de la Universidad, de todos los miembros de la comunidad universitaria, el mismo estará estructurado a través de: La Asamblea Universitaria, el Consejo Superior, el Rector, el Vicerrector, los Directores de los Departamentos, los Consejos Asesores Departamentales y los Directores de las Escuelas.

Al respecto, y teniendo en cuenta el caso particular de la Universidad Nacional de Chilecito, su proceso histórico particular hasta su creación como Universidad Nacional independiente de la Universidad Nacional de La Rioja, ha sido muy complejo con respecto al proceso de gobernanza y de toma decisiones de acuerdo a lo establecido en el Estatuto.

Si bien existe la figura del Rector, de los directores de Departamento, de los Directores de Escuelas, de los Secretarios y los roles están claramente definidos en el Estatuto, en la práctica han predominado los diferentes estilos y maneras de ejercer gobernanza que se venían desarrollando en lo cotidiano a través de toda la historia de la Universidad. Esta situación ha llevado a un permanente replanteo y preocupación sobre la forma de ejercer la gobernanza,

Una de los principales obstáculos es comprender e internalizar que la gobernanza hace referencia a los procesos y no a las personas. Dada la propia historia institucional, debemos estar convencidos que la gobernanza no elimina modelos anteriores sino que convive con ellos y que se construye como modelo organizativo-funcional propio y particular ya que no tienen validez universal.

El tema de la gobernanza en la Universidad Nacional de Chilecito es un tema no resuelto que va más allá de los principios establecidos en el Proyecto Educativo Institucional y en el Estatuto Universitario sobre la definición de los órganos de gobierno. Los procesos son fuertemente marcados por las experiencias, las prácticas y las concepciones que los distintos actores institucionales tienen sobre las formas ya conocidas y cotidianas de ejercer la gobernanza. Aquí es donde se visualizan las tensiones que existen entre los procesos de gobierno y gobernanza que se dan por las características y especificidades propias de las instituciones, sus principios, finalidades, concepciones de poder, ideologías, etc.

A modo de reflexión y asumiendo que la estructura constituye el modo en que una organización establece las relaciones entre sus órganos y que este patrón de relaciones debe ser concebido en función de la estrategia a la que la Universidad desea arribar, quedan aún planteos que desde la gestión de la UNdeC deben repensarse y resolverse para consolidar la estructura organizativa deseada y el proceso de gobernanza que, a mi criterio, ambos derivan de las prácticas que institucionalmente están interiorizadas actualmente. Algunos de esos planteos pueden resumirse en estos interrogantes:

- ¿Es la organización matricial y departamental en la universidad un modelo innovador y superador de los modelos tradicionales, especialmente del modelo de facultades?
- ¿Es más eficiente el modelo por Departamentos que el modelo por Facultades?
- ¿La organización de las Universidades estructuradas por Departamentos o estructura matricial imprimen un dinamismo mayor a la gestión?
- ¿La estructura matricial es la organización adecuada para instituciones con características similares a las de la Universidad de Chilecito?
- ¿El gobierno de la universidad se ejerce de manera coherente con los principios y características de la organización matricial?
- ¿Permiten los departamentos como parte de la organización matricial, consolidar estructuras descentralizadas y transversales cuyo objeto es proporcionar una orientación sistémica y de mayor articulación a la gestión de la universidad?

- ¿Son los Departamentos estructuras que permiten la integración? Estas estructuras determinan modelos de gestión integrados?

Atento a estos interrogantes que devienen de preocupaciones expresadas por los distintos actores institucionales y que se expresan como cuestiones aún no resueltas, podemos decir que en la actualidad la Universidad Nacional de Chilecito es una institución que está en una etapa de crecimiento y desarrollo institucional y entrando en un proceso de autoevaluación institucional que demandará modificaciones y revisión de los modelos y prácticas organizativas, y de gobierno, entre otras prácticas. Lo importante es que en la Universidad se sostenga una cultura de la evaluación centrada en los diferentes principios y procesos institucionales, situando la práctica de la evaluación al servicio del desarrollo y la mejora institucional.

La idea es, al decir de Meléndez Guerrero, identificar los elementos necesarios para el perfeccionamiento de la capacidad del gobierno universitario para gestionar los recursos de manera eficiente, formular e implementar políticas y regulaciones que permitan un mejor desempeño de la universidad pública, en una trama de múltiples actores, múltiples exigencias, recursos escasos y demandas de mejora y consolidación de las instituciones, para cumplir con las funciones básicas de generación, procesamiento, acumulación y transmisión de conocimiento. (Meléndez Guerrero y otros, 2010)

A modo de conclusión y centrándonos en el eje de la gobernanza, es importante resaltar que la Universidad Nacional de Chilecito tiene una estructura orgánica muy particular que no es fácilmente comprensible en el propio ámbito universitario signado por el modelo de facultades. Además, como se reiterado a lo largo de este trabajo, tiene una peculiar historia institucional precedente con formas organizativas diferentes y con estilos de gestión centralizados y muy locales que han dejado una impronta significativa en la institucionalización.

Asimismo, el proceso de organización hasta lograr la normalización, que transitó la Universidad Nacional de Chilecito, no fue sencillo y dejó algunos resabios de desconfianza e inestabilidad que perduran hasta la actualidad. Esta situación hace que se manifieste un cierto desconocimiento o confusión por parte de los diferentes actores institucionales sobre la estructura organizativa y asimismo sobre los modos de gestión, lo que es probable que se relacione con que lo enunciado tanto en el Estatuto como en el Proyecto Institucional no coincide con las prácticas reales que se pretenden institucionalizar y legitimar.

La importancia de este trabajo radica en reconocer que indagar y reflexionar sobre la gobernanza cobra importancia a la hora de revisar, cambiar o modificar la gestión tradicional por un modelo de gobierno acorde a la misión y visión de la institución y a su contexto.

## **BIBLIOGRAFIA:**

- Acosta Silva, Adrián (2014); Gobierno universitario y comportamiento institucional: apuntes desde la experiencia mexicana, 1990-2012; en Bordón. Revista Pedagógica. Volumen 66. Madrid, España.
- Acosta Silva, Adrián (2002); Gobierno y gobernabilidad universitaria. Ejes para una discusión; en Revista Tiempo Universitario, Universidad de Carabobo, CEIICH-UNAM; Venezuela.



- Brunner, José Joaquín (2011). Gobernanza universitaria: tipología, dinámicas y tendencias. Revista de Educación, Universidad Diego Portales. Centro de Políticas Comparadas de Educación (CPCE). Chile.
- Casanova Cardiel, Hugo y Rodríguez Gómez (2014); Gobierno y gobernanza de la universidad: el debate emergente. Bordón. Revista Pedagógica de la Sociedad Española de Pedagogía. N°1. Volumen 66. Madrid, España.
- Fernández Lamarra, Norberto (2006), Reflexiones sobre la planificación de la educación en la Argentina y en América Latina. Evolución, crisis, desafíos y perspectivas, en Norberto Fernández Lamarra (Compilador), “Política, Planeamiento y Gestión de la Educación. Modelos de Simulación en Argentina”, EDUNTREF, Buenos Aires.
- Meléndez Guerrero, Miguel Ángel, Solís Pérez, Pedro C. y Gómez Romero, José G. Ignacio, (2010), Gobernanza y gestión de la universidad pública. Revista de Ciencias Sociales (RCS) Vol. XVI, No. 2. FCES - LUZ \_ ISSN 1315-9518.
- Sánchez Moreno, Marita y López Yañez Julián (2013) Buenas prácticas de Gobierno y Gestión en la Universidad. Departamento de Didáctica y Organización Educativa. Facultad de Ciencias de la Educación. Ediciones Universidad de Salamanca. Sevilla. ISSN: 1130-3743
- Vidal, Javier y Vieira Aller, María José (2014), Gobierno, autonomía y toma de decisiones en la universidad; en Bordón. Revista Pedagógica. Volumen 66. Madrid, España.
- Universidad Nacional de Chilecito. PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL. (Aprobado año 2007)
- Universidad Nacional de Chilecito. ESTATUTO UNIVERSITARIO. (Aprobado año 2007)