

Gobernanza en universidades extranjeras: El caso de la Universidad de Oxford

El documento, solicitado por la Comisión de Educación de la Cámara de Diputados, en el marco de la tramitación del proyecto de ley de Universidades Estatales (Boletín [11329-04](#)), tiene como objetivo principal describir la gobernanza de la Universidad de Oxford. En particular, la regulación externa a la que está sometida la Universidad, y la estructura de Gobierno interna de la misma.

La Universidad de Oxford es considerada como una de las 10 mejores universidades del mundo, según rankings internacionales estandarizados. Su personalidad jurídica es la de una organización benéfica exenta, por lo cual está sometida a las normas regulatorias de la ley de organizaciones benéficas inglesa de 2011. Los principales órganos estatales que supervisan al gobierno de la Universidad de Oxford, son la Comisión de organizaciones de beneficencia, y su Regulador Principal, el Higher Education Funding Council (HEFCE).

La Universidad de Oxford es considerada como una Institución de Educación Superior auto-gobernada (Self Governing) recayendo ese gobierno en su cuerpo académico. La estructura de gobierno de la Universidad está compuesta principalmente por 3 órganos: un órgano normativo (Congregación), un órgano ejecutivo (Consejo Ejecutivo y sus comités) y un órgano consultivo (Conferencia de *Colleges*).

La Congregación es el órgano soberano de la Universidad. Actúa como un parlamento y está compuesto por 4.500 miembros internos a la Universidad, en su mayoría académicos. La Congregación tiene amplios poderes sobre el órgano ejecutivo (El Consejo Ejecutivo), el cual está obligado a ejecutar todas las resoluciones de la Congregación.

Por su parte el Consejo Ejecutivo es el órgano ejecutivo de la Universidad. Está compuesto 25 miembros en su mayoría internos a la universidad, no obstante existe una representación de 4 miembros externos e independientes a la Universidad en el Consejo. La función del Consejo Ejecutivo es ser responsable de la implementación de las políticas académicas, financieras y de personal de la Universidad, y del desarrollo de sus objetivos.

Por último el órgano consultivo es la Conferencia de Colleges, el cual representa los intereses de los 38 colleges que forman parte de la Universidad. La Conferencia de Colleges no forma parte de la estructura orgánica de la gobernanza de la Universidad, no obstante está representada en el órgano normativo y ejecutivo de la Universidad.

La estructura descrita fue sometida a una revisión entre los años 1999 y 2005, cuyo resultado fue una propuesta de reforma del estatuto, para modificar la gobernanza de la Universidad. La reforma apuntaba en lo principal a fortalecer el rol del Consejo Ejecutivo a través de la reducción del número de miembros, de la incorporación de un mayor número de miembros externos (independientes) que constituyan una mayoría, y de la separación de las funciones administrativas de las académicas, mediante la creación de una junta académica.

La propuesta fue rechazada el año 2006 por la Congregación. Cabe destacar que los contenidos de la propuesta tuvieron como antecedente informes nacionales y del órgano Regulador Principal, sobre las buenas prácticas en la gobernanza de las Instituciones de Educación Superior en Inglaterra.

Está enfocada en apoyar preferentemente el trabajo de las Comisiones Legislativas de ambas Cámaras, con especial atención al seguimiento de los proyectos de ley, contribuyendo a la certeza legislativa y a disminuir la brecha de disponibilidad de información y análisis entre Legislativo y Ejecutivo.

E-mail: atencionparlamentarios@bcn.cl
Tel.: (56)32-226 3168 (Valpo.)

El presente documento ha sido elaborado para una Comisión Legislativa del Congreso Nacional, en el marco de la discusión de un proyecto de ley. Tanto la temática abordada como sus contenidos están determinados por la naturaleza de la deliberación legislativa, y sus particulares requerimientos y plazos. Su objeto fundamental no es el debate académico, si bien su elaboración observó los criterios de validez, confiabilidad, neutralidad y oportunidad.

Mauricio Holz
Economista
E-mail mholz@bcn.cl
Tel.: (56) 32 227 1819

Introducción

Oxford es una Universidad inglesa autogobernada (*self governing*), es decir, dirigida por miembros internos académicos de la Universidad. En la actualidad instruye a 23.195 alumnos, y tiene un *staff* de 13.454 personas. En cuanto a la medición estandarizada de su calidad, la Universidad de Oxford obtiene altos resultados en los rankings internacionales de Universidades: en el ranking elaborado por el Times Higher Education (THE) (2017)¹, la Universidad de Oxford es la mejor calificada del mundo; en el ranking de Shanghai (2017)² la Universidad de Oxford es la séptima Universidad mejor calificada del mundo; y en el QS World University Ranking (2017)³ la Universidad de Oxford es la sexta Universidad mejor calificada del mundo.

En cuanto a su organización interna, Oxford es una Universidad colegiada, conformada por la universidad central y 38 Colleges (Colleges) reconocidos por la universidad central como entidades facultadas a impartir programas académicos conducentes a un título otorgado por la Universidad de Oxford. Los 38 colleges son instituciones administrativamente autónomas y financieramente independientes, que están relacionadas con la universidad central bajo un sistema federal.

Relacionado a lo anterior, la universidad central posee la facultad exclusiva de establecer los mecanismos y criterios de evaluación académica, y de otorgamiento de títulos. A su vez, la universidad central puede, mediante modificaciones al estatuto, agregar nuevos Colleges a los ya existentes.

Académicamente la Universidad de Oxford está dividida en 5 áreas disciplinares: Humanidades; Matemáticas, Física y Ciencias de la Vida; Ciencias Médicas y Ciencias Sociales. Las 5 áreas disciplinares agrupan a 27 facultades, las cuales son asignadas a cada división disciplinar por el Órgano de Gobierno de la universidad central. Asimismo, los planes, políticas y lineamientos de cada división disciplinar son determinadas por el mismo Órgano de Gobierno de la Universidad central e implementados por una junta establecida para cada división, cuyas funciones, composición y poderes son definidos por el Órgano de Gobierno antes dicho.

El documento en lo principal da cuenta de la estructura de gobierno actual de la Universidad de Oxford, identificando sus principales órganos de gobierno, sus funciones, composición y métodos de elección de sus miembros. A su vez releva un antecedente que se considera relevante para la discusión sobre gobernanza actual: la propuesta de reforma a la estructura de gobierno de 2006, que fue rechazada por el órgano normativo de la Universidad, la Congregación. Asimismo el documento da cuenta de la regulación externa a la cual está sometida la gobernanza de la Universidad de Oxford.

El documento se estructura en dos capítulos: el primero describe la regulación externa a la cual está sometida la gobernanza de la Universidad de Oxford, mientras que el segundo capítulo da cuenta de la estructura de gobierno vigente, y de la propuesta de reforma que fue rechazada por el órgano normativo en el año 2006.

¹ Ranking disponible en <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings>

² Ranking disponible en <http://www.shanghairanking.com/Shanghairanking-Subject-Rankings/>

³ Ranking disponible en <https://www.topuniversities.com/university-rankings>

I. Regulación externa de la Gobernanza de la Universidad de Oxford.

1. Ley de Organizaciones Benéficas (2011)

La Universidad de Oxford es una institución de educación superior, con personalidad jurídica de organización benéfica exenta (*exempt charity*), cuya principal función, establecida en sus estatutos, es el desarrollo del aprendizaje, a través de la enseñanza, la investigación, y su difusión por todos los medios. Dada su personalidad jurídica de *exempt charity*⁴, la Universidad de Oxford se rige por las normas establecidas en la ley de Organizaciones Benéficas⁵ (Charity Act 2011).

La condición de *exempt charity* implica que la Universidad de Oxford no está obligada al cumplimiento de todas las normas establecidas en la ley. Sin embargo, la ley de 2011 amplió, en relación a la ley de 1993 (Charity act 1993), el ámbito regulatorio al que deben someterse las *exempt charities*, mediante dos normas:

1. Someterse a la regulación de la Comisión de Organizaciones Benéficas, órgano que, en términos generales, se encarga de velar por el cumplimiento del propósito de las organizaciones benéficas. Su función principal es identificar e investigar la aparente mala conducta o mala gestión en la administración de organizaciones benéficas, y tomar medidas correctivas, en los casos que dicha mala conducta o mala gestión

se compruebe. A su vez, las organizaciones benéficas están obligadas a remitir información financiera a la Comisión de Organizaciones Benéficas.

2. Someterse a la supervisión de un Regulador Principal (*Principal Regulator*). El Regulador Principal no tiene facultades para obligar al cumplimiento de la ley, siendo su función principal la promoción y monitoreo del cumplimiento de las obligaciones legales de las personas que forman parte del Órgano de Gobierno de la organización. En este marco, el Regulador Principal tiene la facultad de solicitar a la Comisión de Organizaciones Benéficas, el inicio de un proceso de investigación y la Comisión de Organización Benéfica deberá consultar al regulador principal antes de someter a la Organización Benéfica a un proceso de investigación.

Con respecto a la norma N°2, el Regulador Principal, de la Universidad de Oxford es el HEFCE (Higher Education Funding Council of England). HEFCE es un órgano autónomo creado en la ley de Educación Superior de 1993⁶, cuyo rol principal es la transferencia de fondos fiscales para el financiamiento de programas educativos y/o de investigación a Instituciones de Educación Superior.

En el marco de su rol principal, HEFCE cada año, elabora un memorándum de entendimiento⁷ en el cual establece los términos y condiciones para la transferencia de recursos a Instituciones de Educación Superior. En su versión 2016/201 señala que el órgano de Gobierno Superior es el último responsable de la supervigilancia de las actividades de las Instituciones de Educación

⁴ La lista de *instituciones de caridad exentas* queda definida en el Schedule 3 de la charity act 2011.

⁵ El charity act establece que serán *charitys* aquellas instituciones que fueron creadas para propósitos de "caridad", significando que son para el beneficio público. Dentro de los propósitos que define la ley como de beneficio público se encuentra el avance de la educación (*the advancement of education*).

⁶ Ley disponible en <http://www.legislation.gov.uk/ukpga/1992/13/contents>

⁷ Memorandum disponible en http://www.kcgaudit.co.uk/wp-content/uploads/2016/01/HEFCE2016_12.pdf

Superior, de su dirección futura, y de promover un medio ambiente que permita el cumplimiento de su misión. Asimismo señala que los miembros del órgano de gobierno están obligados a destinar los activos de la institución al cumplimiento de sus propósitos, y de no someter los activos de la Institución a un riesgo indebido en su calidad de *trustees*. Relacionado a lo anterior, las responsabilidades y obligaciones de las personas que forman parte del Órgano de Gobierno de las organizaciones benéficas exentas, se regulan en el *Charity Act 2011*. En el cuerpo legal se define a los “*trustees*”, como las personas que tienen el control general y la gestión de la organización, siendo los principales responsables del cumplimiento de las normas establecidas por ley y estando obligadas al cumplimiento de las normas por deberes fiduciarios.

Las acciones específicas que debe realizar el Órgano de Gobierno de las Instituciones de Educación Superior, señaladas en el memorándum de entendimiento de HEFCE son:

- Tener un sistema de gestión del riesgo institucional que incluya la detección y prevención de la corrupción, fraude e irregularidades de la institución. Desarrollar un sistema de información regular que monitoree el desempeño del uso de los fondos públicos.
- Realizar una planificación y gestión de sus actividades de tal manera que la institución se mantenga viable financieramente.
- Cumplir con los requerimientos relacionados con auditorías e informes financieros y con el envío de información solicitada por HEFCE que permita evaluar el riesgo financiero de la Institución.
- Tener mecanismos efectivos para el manejo y aseguramiento de la calidad de

los datos que se remiten a los organismos regulatorios⁸ de educación superior.

- Tener un sistema efectivo para la gestión del aprendizaje y la enseñanza, que permita garantizar la mantención de los estándares académicos.
- Considerar las evaluaciones de riesgo hechas por HEFCE, que se coordine con HEFCE durante los procesos de evaluación de riesgo y tomar acciones para manejar y mitigar el riesgo detectado en las evaluaciones.
- Informar a HEFCE sobre cambios institucionales que sean relevantes en el marco de la relación entre las Instituciones de Educación Superior y HEFCE.

II. La gobernanza central de la Universidad de Oxford:

La gobernanza central vigente de la Universidad de Oxford la componen, en lo principal, tres órganos colegiados: la Congregación (*Congregation*), el Consejo Ejecutivo (*Council*) y la Conferencia de Colleges (*Conference of Colleges*). La composición de los tres órganos es mayoritariamente interna.

Por una parte, la congregación es el órgano normativo, que actúa como un parlamento Universitario y es el órgano soberano de la Universidad; el Consejo Ejecutivo, y sus comités son el órgano ejecutivo de la universidad y tiene responsabilidades sobre el monitoreo e implementación de la política académica, financiera, y de personal de la Universidad y sobre su dirección estratégica. Asimismo es responsable del órgano fiscalizador interno de la Universidad: el Comité de Auditoría y Escrutinio; por último, la Conferencia de Colegiados es el órgano consultivo que representa a los 38 colleges que forman parte de la Universidad de Oxford.

⁸ Los órganos regulatorios que se mencionan en el memorándum son Higher Education Statistics Agency (HESA), Students Loan Company y HEFCE.

Cabe precisar que entre los años 1999 y 2006, se desarrolló un proceso de revisión de la gobernanza de la Universidad, que culminó con el rechazo, por parte de la Congregación (órgano normativo) de una propuesta de reforma a la estructura de gobierno de la Universidad. La reforma fue impulsada por el Vice Canciller de ese momento Mr. John Wood.

El proceso de revisión se inicia el año 1999, con la aprobación por parte de la Congregación de someter a revisión la estructura de gobernanza de la Universidad, en un plazo de 5 años. Los resultados de la revisión de la estructura de la gobernanza, realizada por un comité interno de la Universidad, tuvo como antecedentes relevantes lo siguiente:

- El primer antecedente es la reforma al sistema de educación superior del año 1992⁹, que entre otros aspectos, norma el tipo de gobernanza que deben establecer las instituciones de educación superior creadas post 1992¹⁰. El tipo de gobernanza a la que obliga la Ley de Educación Superior de 1992, se compone de tres órganos: un Órgano Superior de carácter normativo compuesto por un máximo de 24 integrantes y con mayoría de miembros externos independientes) a la Universidad; una autoridad unipersonal de carácter ejecutivo, bajo la responsabilidad del Órgano Normativo cuya principal función es implementar las normas que dicte dicho Órgano; y una Junta de Académicos bajo la responsabilidad del órgano de gobierno normativo y de la autoridad unipersonal ejecutiva, cuya función es la determinación de las políticas académicas de la institución.
- Un segundo antecedente es el informe **“The Lambert Review of Business-University Collaboration”** elaborado el

año 2003 y publicado por Ministerio de Hacienda Inglés. El reporte, cuyo objetivo principal era fomentar la colaboración entre Universidades y el sector industrial para el desarrollo de la Investigación y la Innovación, en su capítulo séptimo señala que tanto la Universidad de Oxford como la Universidad de Cambridge operan fuera del tipo de gobernanza que aplica a la mayoría de las Universidades. Con respecto a la Universidad de Oxford señala que los principales desafíos de su gobernanza son mejorar los tiempos en los cuales se toman las decisiones al interior de la Universidad, una mejor coordinación entre los 38 colleges y la universidad central y la necesidad de realizar mayores avances en la modernización de la gobernanza de la universidad, de tal manera que el Estado y el público en general confíe en la gestión de los recursos públicos que necesitará para mantener su posición de universidad de alto nivel. A su vez, recomienda que las Instituciones de Educación Superior, en general, identifiquen claramente su Órgano de Gobierno, el cual debería estar compuesto por un máximo de 25 miembros y estar integrado en su mayoría por miembros independientes (externos a la universidad), escogidos por un Comité de Nominación *ad hoc*¹¹.

- Un tercer antecedente lo constituye la evaluación de la gobernanza de la Universidad de Oxford, llevada a cabo por su Regulador Principal, el “Higher Education Funding Council” (HEFCE), en enero de 2006. La evaluación se basó en una comparación entre la estructura de

⁹ A la Universidad de Oxford no se le aplica la ley de educación superior ya que fue creada antes de 1992.

¹⁰ Ley disponible en

<http://www.legislation.gov.uk/ukpga/1992/13/contents>

¹¹ A recomendaciones similares llega el informe “The Higher Education Code of Governance” de 2004, elaborado por el Comité of University Chairs (CUC). Una cuestión adicional al informe de Lambert es que recomienda que el Órgano de Gobierno revise de manera formal y rigurosa su efectividad cada 5 años, a la “luz” del cumplimiento de los objetivos de largo y corto plazo, medidos por indicadores claves de desempeño (KPI).

gobernanza de la Universidad de Oxford, y lo que HEFCE establece como buenas prácticas de gobernanza. La principal conclusión del Regulador Principal fue que la estructura de gobernanza de la Universidad de Oxford, difiere marcadamente de lo que HEFCE considera una buena práctica. Lo anterior debido a que el Órgano de Gobierno (el Consejo Ejecutivo) de la Universidad no está compuesto por una mayoría de miembros externos, y que este está presidido por un miembro interno de la Universidad (el vice-canciller). No obstante las conclusiones de la evaluación, HEFCE se abstuvo de realizar recomendaciones, dado que tuvo la expectativa de que como resultado de la revisión en curso, se generen los cambios que permitan que la Universidad cumpla con los criterios de buena práctica.

La revisión de la Gobernanza dio lugar a una propuesta de modificación de los estatutos, que fue rechazada por la Congregación.

En los siguientes capítulos se describen los órganos -normativo, ejecutivo, de fiscalización y consultivo— que forman parte de la estructura de gobernanza vigente en la Universidad de Oxford, y adicionalmente se describe la propuesta para cada uno de los órganos que forman parte de dicha estructura y que fue rechazada por la Congregación el año 2006.

1. Órgano normativo: Congregación.

Funciones de la Congregación.

La congregación es el órgano soberano de la Universidad de Oxford. Posee la facultad de aprobar u objetar cambios en los estatutos y regulaciones de la Universidad, y tiene el poder de obligar al Consejo Ejecutivo de la Universidad, a la ejecución de las resoluciones que tome. Las facultades específicas de la Congregación son:

- Decidir sobre mociones legislativas ingresadas por el Consejo Ejecutivo de la Universidad, para enmendar, derogar o incorporar nuevos artículos a los Estatutos o regulaciones de la Universidad.
 - Decidir sobre mociones legislativas ingresadas por veinte o más de los miembros de la Congregación para que el Consejo Ejecutivo presente enmiendas, derogue o incorpore nuevos artículos a los estatutos o reglamentos de la Universidad.
 - Considerar cualquier otra moción propuesta por veinte o más miembros de la Congregación.
 - Anular, enmendar o derogar las regulaciones que el Estatuto faculta elaborar al Consejo Ejecutivo. Esta facultad regulatoria del Consejo Ejecutivo se da en los casos en que es necesario detallar aspectos del Estatuto para su efectiva aplicación; y cuando alguna materia relevante no se encuentra normada en el Estatuto.
 - Llevar a cabo las elecciones que le correspondan de los miembros del Consejo Ejecutivo, y sus comités.
 - Otorgar los grados académicos de las carreras y programas que imparte la Universidad.
 - Aprobar la designación del vice-canciller universitario.
- a. Conformación de la Congregación**
- La Congregación está compuesta por unos 4.500 miembros de la Universidad, aproximadamente. Entre sus miembros no hay representación de externos ni de estudiantes, siendo en su mayoría académicos de la Universidad. La condición para ser miembro de la Congregación es encontrarse en alguna de las siguientes categorías:
- Ser una de las máximas autoridades de la Universidad: El Canciller, el High Steward, el Vice Canciller, procuradores, entre otros.
 - Ser miembro de una facultad
 - Ser presidente de uno de los 38 colleges.
 - Ser miembro de los órganos de gobierno de los 38 colleges.
 - Ser tesorero de uno de los 38 colleges.
 - Ser una persona que esté aprobada por la regulación de los Estatutos de la Universidad.
 - Ser una persona que haya sido miembro de la congregación bajo los Estatutos establecidos en 1977, siempre y cuando mantenga la condición que le dio el carácter de miembro en ese momento.

La membresía a la Congregación se solicita, y tiene efecto en la medida que la persona es incorporada al registro de miembros de la Congregación. Las reuniones de la Congregación serán presididas por el Canciller de la Universidad.

b. Propuesta de reforma de 2006: Congregación.

En la reforma sometida a votación de la Congregación el año 2006, no se propuso ningún cambio al capítulo de los estatutos que define el rol y poderes de la Congregación. La evaluación de la Gobernanza que concluye con la propuesta de reforma, ratifica que la Congregación debe ser el máximo órgano soberano de la Universidad de Oxford, y el guardián del autogobierno académico de la Universidad. A su vez ratifica que el Consejo Ejecutivo está obligado por todas las resoluciones que tome la Congregación y que debe hacer todo lo necesario para hacer efectiva las resoluciones tomadas por la Congregación.

2. Órgano ejecutivo: Consejo Ejecutivo.

a. Funciones del Consejo Ejecutivo.

El Consejo Ejecutivo es el Órgano de Gobierno y ejecutivo de la Universidad. Es responsable del desarrollo de los objetivos de la Universidad de su política académica, de su administración y de la gestión de sus finanzas y bienes, teniendo todos los poderes necesarios para el desempeño de sus funciones.

En el ejercicio de sus funciones y facultades, el Consejo estará obligado por todas las resoluciones aprobadas por la Congregación, y todos los demás actos o decisiones adoptados por la Congregación de conformidad con los estatutos y reglamentos. A su vez está obligado a hacer todo lo necesario para llevar a efecto las resoluciones de la Congregación. El consejo es presidido por el Vice-Canciller de la Universidad, el que, en sus funciones, actúa en representación del Consejo. El Vice-Canciller es escogido por un comité *ad-hoc* de la Universidad y ratificado por la Congregación.

b. Conformación del Consejo Ejecutivo

El Consejo Ejecutivo está compuesto por 25 personas, con una mayoría de miembros internos: del total de 25 miembros, 21 son internos de la Universidad, y 4 son miembros externos (independientes). A su vez los miembros de la Congregación tienen una mayoría relativa dentro del Consejo, y la Congregación tiene una alta participación en la elección de los miembros del Consejo Ejecutivo, como se puede observar en la tabla N°1.

Tabla N°1: Composición del comité ejecutivo.

Número de miembros	Representación	Elección	Duración en el Consejo
11	Interna (Miembros de la Congregación)	Congregación	4 años (con reelección)
5	Interna (Autoridades de la Universidad)	Ex Officio	Cese de sus funciones como autoridad
4	Interna (Jefes de las divisiones disciplinables)	Ex Officio	Cese de sus funciones como autoridad
4	Externa	Consejo Ejecutivo (con aprobación de la Congregación)	4 años (con reelección)
1	Interna (Miembro de la Congregación)	Conferencia de Colegiados	Determinado por la Conferencia de Colegiados

Fuente: Estatutos de la Universidad.

De la tabla N°1 se puede observar que de los miembros internos, 11 pertenecen a la Congregación, 5 son autoridades de la Universidad y 4 representan a las divisiones disciplinables de la Universidad.

En cuanto a la elección, 11 son elegidos por la Congregación, 9 integran el Consejo Ex

Oficio, 4 son elegidos por los miembros del Consejo Ejecutivo y 1 es elegido por la Conferencia de Colegiados.

En cuanto a la duración en sus cargos, los miembros electos por la Congregación (internos) y por el Consejo Ejecutivo (externos) durarán 4 años en su cargo. La duración del resto de los miembros queda a decisión de instancias internas de la Universidad. El consejo ejecutivo está presidido por el Vice-Canciller de la Universidad de Oxford.

Cabe destacar que tres miembros del sindicato de estudiantes pueden participar de las reuniones del Consejo Ejecutivo. Los estudiantes están facultados a hablar en las reuniones pero no tienen derecho a voto.

c. Propuesta de reforma 2006: Conformación del Consejo Ejecutivo.

La propuesta de reforma de 2006, propuso cambiar la composición del Consejo Ejecutivo a 15 miembros, conformados, por 7 miembros externos y 7 miembros internos que formen parte de la Congregación, dentro de los cuales deben estar incluidos 2 autoridades de la Universidad (el Vice Canciller, y el presidente de la Conferencia de Colleges). Asimismo se propone que el Consejo Ejecutivo elija entre sus miembros externos a la persona que dirija el Consejo Ejecutivo. Los 7 miembros externos más quien preside el Consejo configurarían una mayoría externa del Consejo.

Por otra parte la propuesta de reforma, establecía que los miembros externos del Consejo Ejecutivo sean propuestos al Consejo Ejecutivo por un Comité de Nominación (Nominations Comitee), para ser aprobado por la Congregación. El Comité de Nominación al momento de proponer los nombres de los 7 miembros externos, debería tener en cuenta criterios de diversidad, y de habilidades e intereses que estén de acuerdo con los roles que debe cumplir el Consejo Ejecutivo, y deberá propender a que las personas escogidas sean complementarias a los miembros internos del Consejo. A su vez el Comité de Nominación pondría a disposición de la Congregación lineamientos generales respecto de la especialización, habilidades y

experiencia requerida para el Consejo Ejecutivo como un todo.

A su vez se propuso que la Congregación pueda someter a votación, un voto de censura al Consejo Ejecutivo como un todo en los casos en que existan serias críticas al funcionamiento del Consejo Ejecutivo.

3. Comités ejecutivos permanentes, dependientes del Consejo Ejecutivo

El Consejo Ejecutivo tiene bajo su responsabilidad comisiones ejecutivas permanentes. El Consejo Ejecutivo establece por reglamento su composición y los principales mandatos, atribuciones y deberes de los Comités. Estos comités pueden incluir personas que no son miembros del Consejo Ejecutivo, o que son nombrados por personas u órganos distintos del Consejo Ejecutivo. Además, el Consejo podrá establecer otras comisiones, bajo el mandato de las Comisiones Permanentes.

Los comités permanentes dependientes del Consejo Ejecutivo de la Universidad de Oxford son 5:

a. El comité de Educación: El comité de educación es responsable de implementar y monitorear las políticas educativas de la Universidad, definidas en su plan estratégico. Lo anterior incluye políticas relacionadas al mantenimiento de los estándares de calidad, el monitoreo de las políticas de equidad y diversidad de estudiantes, la revisión permanente de la división disciplinar de la Universidad, y el monitoreo y coordinación de las actividades necesarias para cumplir con los requerimientos de agencias externas involucradas en la medición de estándares de calidad del Sistema de Educación Superior.

El comité de educación está conformado por 20 miembros internos de la Universidad, en representación de las autoridades de la Universidad, miembros de otros comités, el Consejo Ejecutivo, de los estudiantes y a las divisiones disciplinares de la Universidad. En el comité no hay participación de personas externas a la Universidad. Del total de

miembros 4 son escogidos por el Consejo Ejecutivo, mientras que los restantes 16, forman parte del Consejo Ex Officio¹².

Tabla N°2: Composición del comité de educación.

Número	Representación	Elección
6	Interna (Miembros de otros comités)	Ex Officio
4	Interna (Autoridades de la Universidad)	Ex Officio
4	Interna (Conferencia de Colegiados)	Ex Officio
2	Interna (Consejo Ejecutivo)	Consejo Ejecutivo
2	Interna (División Disciplinar)	Consejo Ejecutivo
2	Interna (Representantes de los estudiantes)	Ex Officio

Fuente: Estatutos de la Universidad de Oxford.

b. El comité de propósitos generales: El comité de propósitos generales es responsable de aconsejar al Consejo Ejecutivo en materias relacionadas a la ética y reputación de la Universidad, de mantener bajo revisión materias relacionadas a la relación de la Universidad con órganos externos, y al entendimiento externo de sus objetivos y actividades, del cumplimiento de la ley por parte de la Universidad, y del gobierno y resultado de las empresas subsidiarias de la Universidad. A su vez es responsable de promover la equidad de género y de interés en los comités de la Universidad.

El comité de propósitos generales está conformado por 13 miembros internos de la Universidad, en representación de las autoridades de la Universidad, miembros de la congregación en el Consejo Ejecutivo, las divisiones disciplinarias, la Conferencia de

Colegiados, y de los estudiantes. De los 13 miembros 4 son nombrados por el Consejo Ejecutivo y 9 son escogidos Ex Officio.

Tabla N°3: Composición del comité de propósitos generales

Número	Representación	Elección
4	Interna (Autoridades de la Universidad)	Ex Officio
4	Interna (Divisiones Disciplinarias)	Ex Officio
3	Interna (Miembros de la Congregación en el Consejo Ejecutivo)	Consejo Ejecutivo
1	Interna (Conferencia de Colegiados)	Ex Officio
1	Interna (Sindicato de Estudiantes)	Ex Officio

Fuente: Estatutos de la Universidad de Oxford.

c. El comité del personal: El comité de personal es responsable de la implementación y monitoreo de los aspectos laborales establecidos en el plan estratégico de la Universidad. Lo anterior incluye aspectos como la contratación y despido de personal, el desarrollo y entrenamiento del *staff* Universitario, velar por la equidad de oportunidades, los salarios y otras condiciones del servicio; supervigilar y organizar el otorgamiento del grado de profesor universitario, y supervigilar la relación entre la Universidad y su *staff* a través de los órganos que representan a los empleados.

El comité de personal está conformado por 15 personas de los cuales 14 son miembros internos de la Universidad y 1 es una persona externa a la Universidad, elegida por el Consejo Ejecutivo. Los miembros internos representan a las autoridades de la Universidad, a las divisiones disciplinarias y al Consejo Ejecutivo. De los 15 miembros, 9 son escogidos Ex Officio, 4 por las divisiones disciplinarias, y 2 por el Consejo Ejecutivo.

¹² Por derecho propio.

Tabla N°4: Composición del comité de personal

Número	Representación	Elección
5	Interna (Autoridades de la Universidad)	Ex Officio
4	Interna (Divisiones Disciplinarias)	Ex Officio
4	Interna (Divisiones Disciplinarias)	Divisiones Disciplinarias
1	Interna (Consejo Ejecutivo)	Consejo Ejecutivo
1	Externo	Consejo Ejecutivo

Fuente: Estatutos de la Universidad de Oxford

d. El comité de planificación y asignación de recursos: El comité de planificación y asignación de recursos es responsable del monitoreo e implementación del plan estratégico de la Universidad, de elaborar su presupuesto anual y de la asignación de los recursos de la Universidad. Lo anterior incluye responsabilidades como informar al Consejo Ejecutivo sobre la implementación del plan estratégico de la Universidad, hacer recomendaciones al Consejo Ejecutivo sobre el presupuesto anual de la Universidad, el desarrollo e implementación de procedimientos para el monitoreo de la ejecución del presupuesto, el monitoreo de las actividades realizadas por las divisiones disciplinarias, asesorar al Consejo Ejecutivo sobre políticas de planificación del número de estudiantes, y el desarrollo e implementación de una estrategia para el uso eficiente y efectivo de los recursos.

El comité de planificación y asignación de recursos está conformado por 19 miembros de los cuales 17 son miembros internos a la Universidad y 2 son externos a la Universidad. Los miembros internos a la Universidad en el Comité representan a las autoridades de la Universidad, divisiones disciplinarias, conferencia de colegiados y a los estudiantes. De los 19 miembros, 11 son

escogidos Ex Officio y 8 son escogidos por el Consejo Ejecutivo.

Tabla N°5: Composición del comité de planificación y asignación de recursos.

Número	Representación	Elección
6	Interna (Autoridades de la Universidad)	Ex Officio
5	Interna (Consejo Ejecutivo)	Consejo Ejecutivo
4	Interna (Divisiones Disciplinarias)	Ex Officio
2	Externos	Consejo Ejecutivo
1	Interna (Conferencia de Colegiados)	Ex Officio
1	Interna (Representante de los estudiantes)	Consejo Ejecutivo

Fuente: Estatutos de la Universidad de Oxford.

e. El comité de investigación e innovación: El comité de investigación e innovación es responsable de la implementación y el monitoreo de los aspectos del plan estratégico de la Universidad relacionados a la innovación e investigación. Lo anterior incluye responsabilidades sobre las políticas universitarias relacionadas a la investigación, intercambio de conocimiento, innovación y vinculación con emprendimientos empresariales y sociales, monitorear las influencias externas sobre el desarrollo de la investigación, facilitar las revisiones externas del trabajo de investigación de la Universidad, ser responsable de las políticas de costos y fijación de precios de proyectos de investigación, y responsabilizarse por políticas que fomenten una conducta ética de los investigadores.

Tabla N°6: Composición del comité de investigación e innovación

Número	Representación	Elección
10	Interna (Divisiones Disciplinarias)	Consejo Ejecutivo
2	Interna (Autoridades de la Universidad)	Ex Officio
2	Interna (Consejo Ejecutivo)	Consejo Ejecutivo
2	Externos	Consejo Ejecutivo
2	Interna (Conferencia Colegiados)	Conferencia Colegiados
2	Interna (Representantes de los estudiantes graduados)	Sindicato de estudiantes

Fuente: Estatutos de la Universidad de Oxford

El comité de investigación e innovación está compuesto por 20 miembros de los cuales 18 son miembros internos a la universidad y 2 son miembros externos a la Universidad, elegidos por el Consejo Ejecutivo entre los miembros externos del Consejo Ejecutivo.

De los 20 miembros internos del Comité, 2 son autoridades de la Universidad, 2 personas del Consejo Ejecutivo escogidas por el mismo Consejo, 10 personas escogidas por el Consejo Ejecutivo representantes de las divisiones disciplinarias de la Universidad, 2 representantes de los Colleges y escogidos por las Conferencia de Colegiados, 2 representantes de los graduados de la Universidad de Oxford, y dos personas seleccionadas por las juntas de las divisiones disciplinarias.

f. Propuesta de reforma 2006: Comités Permanentes.

La reforma de 2006, propuso una reestructuración de los Comités permanentes de la Universidad, teniendo como objetivo dividir las funciones de administración/gestión, y académicas, creando:

- 4 nuevos comités permanentes bajo la responsabilidad del Consejo Ejecutivo,
- La Junta Académica, bajo la supervisión del Consejo Ejecutivo, pero con la autonomía necesaria para responsabilizarse por las decisiones que toma en el ámbito de lo académico.

Los 4 nuevos comités permanentes de gestión y administración propuestos son:

- **Comité de Auditoría y Escrutinio:** El comité de auditoría y escrutinio tendría como principal función iniciar procesos de investigación interna, cuando considere que ocurrieron errores o posibles errores en la gestión de la Universidad. Se propone que este comité esté conformado por 9 miembros internos.
- **Comité Financiero:** La función del Comité Financiero sería asegurar la viabilidad financiera de la Universidad, y la integridad y coherencia del proceso de elaboración de planificación y elaboración del presupuesto. Se propone que el comité esté conformado por 3 miembros externos y tres miembros internos escogidos por el Consejo Ejecutivo.
- **Comité de Inversión:** La función del Comité de Inversión será hacer recomendaciones en todas las materias concernientes a las inversiones de la Universidad, y monitorear el rendimiento de los fondos de inversión de la Universidad de Oxford. Se propone que el Comité este conformado por 6 miembros de los cuales 3 deben pertenecer al Consejo Ejecutivo y 3 miembros internos o externos, elegidos por el Consejo Ejecutivo.
- **Comité de Remuneración:** La función del Comité de Remuneración será la revisión de los salarios de las máximas autoridades de la Universidad. Se propone que el comité esté compuesto por 4 miembros externos a la Universidad y que este presidido por el Canciller.

A su vez, la propuesta de reforma de 2006, propuso la creación de una Junta de Académicos (Academic Board), bajo la responsabilidad del Consejo Ejecutivo, cuya responsabilidad es la formulación y

monitoreo de la estrategia académica, los procesos de selección de estudiantes, determinar los criterios de selección de académicos, y el aseguramiento de la idoneidad de los procesos de evaluación del aprendizaje. La propuesta señala que la Junta debe estar compuesta por 35 miembros internos a la Universidad: 10 miembros de la Conferencia de Colleges, 10 miembros electos por la Congregación, 2 estudiantes y 3 autoridades de la Universidad que integrarían la Junta, Ex Officio. La Junta de Académicos tendría a su cargo 4 comités permanentes:

- **Comité de Educación:** La función del Comité de Educación sería supervigilar los programas académicos de la Universidad, lo que incluye supervigilar el diseño y estructura de los programas, los procesos de evaluación y graduación, el aseguramiento de igualdad de oportunidades, y la revisión de la división disciplinar de la Universidad. Se propone que el Comité esté compuesto por 19 miembros internos a la Universidad.
- **Comité de propósitos generales:** La función del comité de propósitos generales sería responsabilizarse de todas aquellas materias en las cuales el resto de los comités no tendrían competencia. Lo anterior incluye la relación con los gobiernos locales, regionales, y nacional; recomendar a la Junta Académica acerca de políticas sobre las cuales otros comités de la Junta Académica o del propio Consejo Ejecutivo no tienen competencia, entre otras. Se propuso que el comité este compuesto por 13 miembros internos.
- **Comité de Personal:** La función del comité de personal sería asegurar el desarrollo e implementación de las políticas del personal para toda la Universidad, determinar la estrategia de recursos humanos y asegurar el cumplimiento de las leyes laborales por parte de la Universidad. Se propone que el Comité de personal este compuesto por 13 miembros internos a la Universidad.
- **Comité de planificación y recursos:** La función del Comité de planificación y recursos será reportar al Consejo Ejecutivo sobre la sustentabilidad financiera de la Universidad, y de

recomendar al Consejo Ejecutivo, la aprobación de los presupuestos de la Universidad. Se propone que el comité este compuesto por 17 miembros internos a la Universidad.

- **Comité de Investigación (Research):** La función del comité de investigación sería promover y apoyar una investigación de excelencia de la Universidad de Oxford, asegurando la utilización sustentable de los recursos de investigación de la Universidad, y monitoreando la mantención de la infraestructura de investigación de la Universidad. Se propone que el comité este compuesto por 13 miembros internos a la Universidad.

4. Órgano de fiscalización interna: **Comité de fiscalización (Audit and Scrutiny comitee)**

a. Funciones del Comité de Fiscalización.

Bajo la estructura de gobernanza vigente, el comité de escrutinio y auditoría, no es un comité permanente de la Universidad, sino que está clasificado en el Estatuto de la Universidad, como otro Comité. No obstante, lo anterior reporta directamente al Consejo Ejecutivo de la Universidad. El Comité tiene como responsabilidad principal garantizar una asesoría independiente al Consejo Ejecutivo para el cumplimiento de las responsabilidades del Consejo en relación a la pertinencia y efectividad de los mecanismos de gestión de riesgos, el control, su gobernanza, su economía y la eficiencia y eficacia en el uso de recursos. A su vez es responsable de asesorar al Consejo en la gestión y aseguramiento de la calidad de los datos que se deben entregar a la Agencia de Estadística de la Enseñanza Superior (HESA), a la Student Loans Company y al Higher Education Council de Inglaterra (HEFCE) y a los demás organismos de financiación.

A su vez el Comité de Fiscalización tiene la facultad de iniciar procesos de investigación interna, cuando considere que ocurrieron errores o posibles errores en la gestión de la Universidad. El comité decidirá cuándo y cómo ejercer la función de iniciar procesos

de investigación. No obstante lo anterior deberá considerar requerimientos de cualquier miembro de la Congregación en cuanto a iniciar procesos de investigación; y deberá iniciar proceso de investigación cuando se lo solicite el Consejo Ejecutivo.

Las funciones específicas del comité de fiscalización interna son:

- Supervigilar los contratos de la Universidad de tal manera de prevenir y detectar irregularidades, fraudes y actos de corrupción.
- Gestionar y monitorear los procesos de auditoría externa.
- Gestionar y monitorear procesos de auditoría interna.
- Solicitar, en cualquier momento del año académico, que el Consejo Ejecutivo solicite la Congregación el tratamiento de materias que el Comité considere especiales y de tratamiento inmediato.
- Elaborar un reporte anual con las actividades del Comité realizadas para ser presentado al Consejo Ejecutivo, a la Congregación y al Higher Education Funding Council, que contenga:
 - El reporte de auditorías externas
 - El reporte de auditorías internas
 - Evaluaciones sobre la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos
 - Cualquier evaluación relevante realizada por HEFCE durante el año.
 - La opinión del Comité sobre la efectividad de de los mecanismos de la Universidad para la gestión de riesgos, el control, su gobernanza, su economía y la eficiencia y eficacia en el uso de recursos, y la calidad de los datos entregados a HESA, HEFCE y Student Loans Company.

b. Composición del Comité de Fiscalización.

La composición del comité de fiscalización es mayoritariamente externa: está compuesto por 9 miembros de los cuales 4 son miembros internos a la Universidad y 5 son miembros externos a la Universidad. Los miembros internos representan a las divisiones disciplinarias y a las conferencia de colegiados. En cuanto a la elección, los 5

miembros externos son elegidos por el Consejo Ejecutivo, 3 son elegidos por la Congregación y 1 es elegido por la Conferencia de Colegiados.

Tabla N°7: Composición del Comité de Auditoría y Escrutinio

Número	Representación	Elección
5	Externa	Consejo Ejecutivo
3	Interna (Divisiones Disciplinarias)	Congregación
1	Interno (Conferencia de Colegiados)	Conferencia de Colegiados

Fuente: Estatutos de la Universidad de Oxford

c. Propuesta de reforma 2006: Comité de fiscalización interna.

La reforma de 2006, propuso que el Comité de Auditoría y Escrutinio tuviera un estatus de Comité principal/permanente, manteniendo las funciones establecidas para el Comité de Auditoría y Escrutinio ya existente. Asimismo propuso que el Comité este compuesto por 9 miembros, de los cuales 5 serían externos con alta experiencia en materias de auditoría, y 4 miembros internos en representación de la Congregación y de la Conferencia de Colleges.

5. Órgano Consultivo: Conferencia de Colleges.

La Conferencia de Colegiados es el órgano que representa a los 38 colleges que forman parte de la Universidad de Oxford. No forma parte de la estructura orgánica de gobernanza de la Universidad de Oxford, sino que, más bien es un órgano que funciona en paralelo a esta estructura.

La creación de la Conferencia tiene como finalidad proveer un foro para los 38 colleges para el debate de materias comunes y converger hacia posturas únicas y comunes a todos los colleges. Su último propósito es comunicar la visión de los colleges a la universidad, a través de los órganos de la estructura orgánica de la Universidad en los cuales tiene representación.

La Conferencia de Colleges tiene un comité de gobierno compuesto por un presidente y 10 miembros provenientes de los colleges, además de una serie de sub-comités. El presidente del comité de gobierno es un

miembro del Consejo Ejecutivo de la Universidad de Oxford, mientras que los 10 miembros que integran el comité de gobierno son designados *Ex Officio* entre autoridades de los cuerpos de gobierno de los 38 colleges.

Referencias

University Statutes and Regulations, University of Oxford. Disponible en https://www.admin.ox.ac.uk/statutes/375-092.shtml#_Toc30485125 (Agosto 2017)

Charity Act 2011. Legislation.gov.uk. Disponible en <http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2011/25/contents> (Agosto 2017)

Further and Higher Education Act 1992. Legislation.gov.uk. Disponible en Charity Act 2011. Legislation.gov.uk. Disponible en <http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2011/25/contents> (Agosto 2017)

Oxford University Gazette (2006). *White Paper on University Governance*, Vol. 136, Supplement*5.

Higher Education Funding Council (2016). Memorandum of assurance and accountability between HEFCE and institutions: Terms and conditions for payment of HEFCE grants to higher education institutions. Disponible en <http://www.hefce.ac.uk/pubs/year/2017/201708/> (Agosto 2017)

Committee of University Chairs (2015). *The Higher Education Code of Governance*. Diciembre de 2014. Disponible en <http://www.universitychairs.ac.uk/wp-content/uploads/2015/02/Code-Final.pdf>

HM Treasury (2013). Lambert Review of Business-University Collaboration. Diciembre 2013. Disponible en http://www.eua.be/eua/jsp/en/upload/lambert_review_final_450.1151581102387.pdf