

Capítulo 3

Sostenibilidad financiera y gobernanza en universidades públicas de América Latina

*Giuliana Vilma Millones Orrego de Gastelo, Carlos Alberto
Olivos Campos*

Millones Orrego de Gastelo, G. V., & Olivos Campos, C. A. (2026). Sostenibilidad financiera y gobernanza en universidades públicas de América Latina. En A. B. Benalcázar (Coord). *Ciencias sociales y humanidades en América Latina. Investigaciones disciplinares e interdisciplinarias desde la región (Volumen I)*, (pp. 68-86). Religación Press. <http://doi.org/10.46652/religacionpress.400.c840>



03

Sostenibilidad financiera y gobernanza en universidades públicas de América Latina

Resumen

El capítulo analiza la sostenibilidad financiera y la gobernanza en universidades públicas de América Latina desde un enfoque teórico y comparado. Examina el contexto regional caracterizado por alta dependencia del financiamiento estatal, restricciones fiscales y demandas crecientes de calidad, equidad y expansión de matrícula. Describe los principales desafíos del financiamiento público, la necesidad de diversificación de ingresos y la relación entre autonomía universitaria y regulación estatal. Se revisan modelos conceptuales que vinculan sostenibilidad financiera con planificación estratégica, rendición de cuentas y administración pública orientada a resultados. Asimismo, se aborda la importancia de la gobernanza institucional como mecanismo para fortalecer la eficiencia en el uso de recursos y la transparencia en la gestión. El capítulo incorpora un análisis comparado de Chile, Brasil, Argentina y Perú, destacando reformas normativas, esquemas de financiamiento y procesos de aseguramiento de la calidad. Se examinan también tensiones estructurales actuales como expansión de matrícula, restricciones presupuestarias, financiamiento inestable de la investigación y brechas digitales evidenciadas durante la pandemia. Finalmente, se presentan líneas estratégicas conceptuales orientadas a fortalecer la sostenibilidad institucional mediante planificación financiera plurianual, diversificación responsable de ingresos, profesionalización de la gestión, sistemas de reporte financiero y liderazgo estratégico en educación superior pública.

Palabras clave: Educación superior; Financiación de la educación; Universidades públicas; Gobernanza; Administración pública.

Introducción

Las universidades públicas en América Latina son pilares de formación profesional, producción de conocimiento y movilidad social. Sin embargo, estas instituciones enfrentan un problema estructural de sostenibilidad financiera debido a su alta dependencia del financiamiento estatal, restricciones presupuestarias y demandas crecientes de calidad educativa y equidad social, donde esta realidad obliga a repensar su gestión financiera y sus mecanismos de gobernanza para asegurar continuidad y pertinencia en el largo plazo.

Cuando se habla de sostenibilidad financiera no se trata simplemente de que los ingresos cubran los gastos, sino de gestionar los recursos con responsabilidad, transparencia y una mirada de largo plazo que permita anticipar cambios económicos y tomar decisiones oportunas para resguardar la estabilidad de la universidad. En ese sentido, la experiencia muestra que las instituciones que integran buenas prácticas de gobierno con una administración financiera prudente suelen estar mejor preparadas para enfrentar los desafíos que atraviesa actualmente el sistema universitario en nuestra región (Arias-Valle & Marimon, 2025).

En este capítulo se analizan desde un enfoque teórico las principales dimensiones que inciden en la sostenibilidad financiera de las universidades públicas, así como el papel que tiene la gobernanza institucional en la construcción de modelos de gestión más resilientes, caracterizado por escenarios económicos cambiantes y desafíos estructurales que exigen instituciones capaces de adaptarse sin perder la estabilidad ni coherencia estratégica.

Sostenibilidad financiera en la educación superior

La sostenibilidad financiera en la educación superior puede entenderse como la capacidad de una institución para asegurar los recursos que necesita y administrarlos con responsabilidad, de modo que sus funciones esenciales de formación, investigación y proyección

social puedan mantenerse en el tiempo sin deteriorar la calidad ni desatender su compromiso con la sociedad. En distintos países, incluidos los miembros de la OCDE, existe una discusión creciente sobre cómo diseñar esquemas de financiamiento público que sean eficientes, equitativos y sostenibles a largo plazo (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico [OECD], 2025).

Desde esta perspectiva, las universidades se enfrentan al reto de armonizar objetivos que en la práctica suelen entrar en tensión como ampliar el acceso, garantizar equidad, sostener estándares académicos y promover la innovación, pero la dependencia de presupuestos estatales que muchas veces son rígidos o inestables, impulsan a las instituciones a explorar fuentes complementarias de financiamiento como las alianzas interinstitucionales o fondos competitivos de investigación, procurando siempre que estas estrategias no pierdan su carácter público ni su misión social.

Desafíos del financiamiento público en América Latina

En América Latina el debate sobre el financiamiento de la educación superior ha sido constante y en muchos casos crítico, ya que diversos estudios coinciden en señalar que los esquemas vigentes presentan limitaciones tanto en términos de suficiencia como de coherencia, lo cual repercute directamente en la estabilidad de las instituciones. En el caso argentino, por ejemplo, se ha observado que la falta de mecanismos estables y previsibles de financiamiento dificulta la implementación de políticas universitarias de mediano y largo plazo, afectando la consolidación de estrategias orientadas a fortalecer la sostenibilidad institucional (Arias-Valle & Marimon, 2025). En varios sistemas latinoamericanos el gasto público por estudiante y la inversión en educación superior como proporción del PIB siguen siendo relativamente bajos si se comparan con otras regiones, volviéndose aún más compleja cuando las universidades públicas deben sostener políticas de gratuidad, ampliar el acceso y al mismo tiempo responder a crecientes exigencias de calidad académica.

Gobernanza universitaria y su relación con la sostenibilidad

La gobernanza universitaria desempeña un papel decisivo en el fortalecimiento de la sostenibilidad financiera, tratándose de un conjunto de reglas, prácticas y dinámicas mediante las cuales se toman decisiones, se asignan responsabilidades y se supervisa la gestión institucional, incluyendo la participación de diversos actores como las autoridades, docentes, estudiantes y órganos colegiados en la conducción de la universidad. En América Latina, diversos estudios han señalado que las reformas del Estado emprendidas en las últimas décadas han modificado profundamente estas dinámicas redefiniendo la manera en que las universidades se relacionan con los gobiernos, el mercado y la sociedad civil (Zurbriggen, 2014).

Contar con una gobernanza sólida suele traducirse en mejores prácticas de gestión financiera y en mayores niveles de transparencia institucional, ya que cuando los procesos de decisión son claros y las responsabilidades están bien definidas, se facilita la rendición de cuentas y se fortalece la planificación estratégica. Estos aspectos han sido analizados en distintos estudios empíricos sobre gobernanza universitaria, particularmente en relación con su contribución al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, donde más allá de los enfoques específicos, existe un acuerdo amplio en la literatura, donde consolidar estructuras de gobierno institucional coherentes y participativas es una condición importante para asegurar la sostenibilidad en el largo plazo (Chaparro et al., 2024).

Cuando se analiza la gobernanza universitaria se entiende como la manera en que la universidad organiza sus decisiones, asume la rendición de cuentas, fomenta la participación y establece sus prioridades institucionales. En esa dinámica intervienen la planificación, los procesos de evaluación externa y la responsabilidad en la gestión, elementos que orientan el rumbo de la institución en un escenario donde el financiamiento público atraviesa ajustes y transformaciones constantes. De hecho, los procesos consensuados por organismos internacionales, como los señalados por UNESCO y la CEPAL hacen hincapié en que

los sistemas educativos fuertes requieren gobernanza intersectorial e interinstitucional, donde universidades públicas, ministerios, organismos multilaterales y sociedad civil coordinen objetivos financieros y sociales (Huepe & Vera, 2025).

Este enfoque sugiere que las reformas gubernamentales y los modelos de financiamiento deben armonizarse con procesos institucionales de toma de decisiones que consideren las realidades económicas nacionales y las prioridades educativas de largo plazo, fortaleciendo así la resiliencia institucional y su capacidad para responder a dinámicas fiscales adversas.

Modelos conceptuales y enfoques teóricos

Desde una perspectiva teórica, la sostenibilidad financiera puede analizarse en relación con los modelos contemporáneos de administración pública que priorizan la planificación estratégica y la rendición de cuentas como pilares de la gestión institucional. Estos enfoques sostienen que las universidades públicas no solo deben administrar sus recursos con eficiencia, sino también hacerlo bajo criterios de equidad y responsabilidad social. En otras palabras, la gestión financiera no puede desvincularse de la misión pública de la universidad, sino que debe integrarse a ella de manera coherente y transparente.

La literatura internacional sobre financiamiento sostenible en educación superior destaca que los modelos que combinan financiación estatal estable, incentivos por desempeño y mecanismos de diversificación de ingresos son más resilientes frente a crisis económicas y cambios de política pública (Montenegro de Lima et al., 2020).

Financiamiento educativo como condición de sostenibilidad institucional

Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2024), el desafío radica en que los países deben invertir más y

mejor en educación para construir sistemas sostenibles que garanticen cobertura, calidad y equidad, al tiempo que generan retornos sociales y económicos a largo plazo. Este documento subraya que asegurar la sostenibilidad financiera educativa implica participación activa de los ministerios de Educación y de Finanzas en decisiones presupuestarias estratégicas, con mecanismos que permitan estabilizar recursos a mediano y largo plazo (Huepe, 2024).

En el mismo sentido, organismos de la UNESCO, la CEPAL, el BID y otros aliados han propuesto cinco estrategias para fortalecer la inversión educativa con sostenibilidad financiera, equidad y eficiencia, que incluyen ampliar el espacio fiscal para educación, definir patrones mínimos de inversión por estudiante, mejorar la eficiencia del gasto público, coordinar fondos intersectoriales y promover alianzas público-privadas que no comprometan el carácter público de las universidades. Estas propuestas constituyen marcos conceptuales aplicables al análisis de modelos de financiamiento universitario en toda la región (Huepe & Vera, 2025).

Déficits en ayuda financiera a estudiantes y su impacto en la gobernanza universitaria

Aunque la matrícula en universidades públicas en muchos países de América Latina es formalmente gratuita o altamente subsidiada, las políticas de ayuda financiera para cubrir gastos de manutención, transporte y conectividad digital siguen siendo insuficientes, lo cual limita la permanencia y termina afectando tanto la equidad como la sostenibilidad institucional. Un análisis de la UNESCO IESALC muestra que la falta de sistemas eficaces de ayuda financiera representa una debilidad estructural que no sólo limita la equidad, sino que también condiciona las decisiones de asignación de recursos en las instituciones públicas (Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe, 2025).

Esta situación refleja cómo las instituciones públicas necesitan mecanismos institucionales de gobernanza que integren estrategias de apoyo financiero estudiantil en sus prioridades presupuestales, lo cual requiere marcos normativos que conecten las necesidades de los estudiantes con decisiones estratégicas de asignación de recursos. Tales marcos no solo ayudan a sostener la matrícula, sino que también favorecen la retención y eficacia de la inversión pública en educación superior.

Diseño financiero inclusivo

Desde una perspectiva académica el diseño de políticas de financiamiento universitario debe incorporar criterios de inclusión y justicia social. En la literatura reciente sobre financiamiento de la educación superior en América Latina diversos autores han planteado la necesidad de superar visiones exclusivamente presupuestarias. Calderón Marengo et al. (2025) por ejemplo, proponen un enfoque multidimensional que permita articular sostenibilidad, eficiencia y equidad dentro de un mismo marco de política pública, donde el financiamiento no se concibe únicamente como asignación de recursos, sino como una herramienta para responder a las necesidades sociales y educativas de contextos marcados por profundas desigualdades estructurales. Estas propuestas implican repensar no solo cuánto financia el Estado, sino cómo se distribuyen los recursos para alcanzar metas de cobertura y calidad mientras se fortalecen estructuras institucionales que permitan adaptarse a crisis económicas o fluctuaciones fiscales.

Por ello, en la sostenibilidad es indispensable que la gobernanza universitaria incorpore mecanismos de evaluación, seguimiento y rendición de cuentas sobre el uso de los fondos disponibles.

Casos latinoamericanos comparados

Chile: financiamiento por desempeño y aseguramiento de la calidad

Chile desarrolló desde la década de 1990 un modelo mixto de financiamiento que combina aportes fiscales directos, fondos competitivos y mecanismos vinculados al desempeño institucional. Instrumentos como el Aporte Fiscal Directo y los convenios de desempeño introdujeron criterios asociados a productividad académica, investigación y acreditación. Este esquema se consolidó con el fortalecimiento del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad. El marco normativo vigente es la Ley N° 21091 sobre Educación Superior (2018) (Biblioteca del congreso nacional de Chile, 2024).

Brasil: expansión con presión fiscal

Brasil amplió significativamente el acceso a la educación superior pública en la década de 2000 mediante el Programa REUNI (Programa de Apoyo a los Planes de Reestructuración y Expansión de las Universidades Federales), creado por el Decreto N° 6.096/2007 (Presidencia de la República, 2007). El programa permitió ampliar cupos, crear nuevos campus y democratizar el acceso, pero tras la crisis fiscal y la enmienda constitucional N° 95/2016 (techo de gasto público) (Presidencia de la República, 2016), se evidenció la vulnerabilidad del modelo frente a restricciones macroeconómicas (Leitão et al., 2010).

Argentina: subsidio estatal predominante

Argentina mantiene uno de los sistemas de educación superior pública más extensos y con mayor tradición de gratuidad en América Latina. La Ley de Educación Superior N° 24521 regula el sistema y establece la responsabilidad estatal en su financiamiento. Aunque garantiza acceso, enfrenta tensiones presupuestarias recurrentes, especialmente en contextos de inflación y crisis fiscal, lo cual limita inversión en infraestructura, innovación tecnológica y desarrollo científico (Consejo Interuniversitario Nacional, 2026).

Perú: reforma universitaria, financiamiento público y sostenibilidad institucional

El caso peruano es relevante en cuanto a la relación entre sostenibilidad financiera y gobernanza universitaria, debido a las transformaciones normativas introducidas a partir de la Ley Universitaria N.º 30220 (2014). Esta reforma transformó de manera significativa el esquema de supervisión del sistema universitario, con la creación de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU), se redefinieron los mecanismos de control y se introdujeron estándares de calidad asociados al proceso de licenciamiento institucional.

Los procesos de aseguramiento de la calidad en América Latina han transformado la relación entre el Estado y las universidades, donde la incorporación de sistemas formales de evaluación y acreditación ha fortalecido los mecanismos de supervisión y control (Möller & Gómez, 2014).

El financiamiento de las universidades públicas depende fundamentalmente de los recursos asignados por el Tesoro Público, así como de los ingresos directamente recaudados por las propias instituciones y los fondos obtenidos a través de convocatorias concursables.

El proceso de reforma ha generado avances importantes en cuanto a la transparencia y rendición de cuentas, donde la exigencia de reportar información financiera y académica de manera sistemática ha contribuido a fortalecer algunos mecanismos de gobernanza interna y control institucional. Sin embargo, estos avances conviven con desafíos persistentes, entre ellos la creciente carga burocrática y la marcada dependencia de los recursos fiscales que continúan condicionando la autonomía y la capacidad de planificación de largo plazo.

Desde el punto de vista teórico, el caso peruano permite apreciar cómo las reformas centradas en la mejora de la calidad pueden derivar en nuevas tensiones financieras cuando no están respaldadas por es-

quemas de financiamiento estables y previsibles, donde exigir mayores estándares implica también mayores costos, y si estos no se integran en una planificación presupuestaria de largo plazo, la presión recae directamente sobre las instituciones. En este escenario, la sostenibilidad no depende únicamente de incrementar los recursos disponibles, sino de lograr una articulación más coherente entre planificación estratégica, autonomía ejercida con responsabilidad y lineamientos claros de política pública.

Tensiones estructurales en la educación superior pública latinoamericana

Las universidades públicas de América Latina desarrollan su labor en un contexto dado por tensiones estructurales que inciden directamente en su sostenibilidad financiera y en la forma en que se organizan y gobiernan. Estas dinámicas no son recientes ni aisladas, sino que han sido objeto de análisis constante por parte de organismos internacionales y de la producción académica regional, que coinciden en señalar la complejidad del escenario en el que hoy operan las instituciones de educación superior.

En las últimas décadas, América Latina ha vivido un proceso sostenido de expansión del acceso a la educación superior. De acuerdo con el Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC), la tasa bruta de matrícula en la región superó el 50 %, lo cual refleja una clara tendencia hacia la masificación del sistema. Este avance representa, sin duda, un logro en términos de inclusión y democratización del acceso, aunque el crecimiento de la matrícula no siempre estuvo acompañado por incrementos proporcionales en el financiamiento público, por ello como consecuencia muchas universidades han debido afrontar mayores exigencias sobre su infraestructura, su plana docente y los servicios dirigidos a los estudiantes. Por lo tanto, cuando la expansión no se respalda con recursos suficientes, la presión recae directamente en la calidad académica.

mica y en la estabilidad institucional (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO], 2021).

Elevar los estándares académicos no es un proceso espontáneo ni inmediato; requiere inversión sostenida en investigación, capacitación docente e infraestructura adecuada que permita consolidar mejoras reales y duraderas. Sin embargo, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe ha advertido que muchos países de la región enfrentan restricciones fiscales de carácter estructural que reducen el margen para incrementar el gasto público en educación (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2025).

La investigación universitaria se sostiene en gran medida gracias a recursos públicos y a fondos obtenidos mediante convocatorias competitivas, volviéndola esta dependencia sensible a los ciclos económicos, ya que en periodos de crisis o ajuste fiscal los presupuestos destinados a ciencia y tecnología suelen ser de los primeros en experimentar recortes. Cuando ello ocurre no solo se afectan proyectos específicos, sino también la continuidad de líneas de investigación y la estabilidad de los equipos académicos.

La pandemia dejó al descubierto profundas brechas tecnológicas en América Latina y evidenció las limitaciones estructurales que enfrentaban muchas instituciones de educación superior. Según reportes de UNESCO IESALC una parte significativa de las universidades no contaba con infraestructura digital suficiente ni con niveles adecuados de conectividad para asegurar la continuidad académica en condiciones de virtualidad. La transición acelerada hacia modalidades en línea no solo implicó un desafío pedagógico, sino que también puso en evidencia desigualdades internas y restricciones presupuestarias que dificultaban la inversión tecnológica (UNESCO, 2024).

Propuestas de mejora

Organismos internacionales como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, han señalado que la gestión

universitaria requiere integrar responsabilidad fiscal, transparencia y planificación estratégica como condiciones básicas para un funcionamiento equilibrado (OECD, 2025).

Una de las propuestas sería poder adoptar esquemas de planificación presupuestaria con proyecciones de tres a cinco años, lo cual permite reducir la incertidumbre y dar continuidad a proyectos institucionales.

Asimismo, se propone la diversificación de fuentes de financiamiento con la participación en fondos concursables, la cooperación internacional y el desarrollo de proyectos de investigación pueden ampliar las capacidades institucionales, siempre que no afecten la autonomía académica ni la misión pública.

Otro aspecto es el fortalecimiento de los perfiles técnicos en la administración universitaria, diferenciando con claridad las funciones académicas de las financieras para una gestión más ordenada y especializada.

Finalmente, un liderazgo institucional coherente contribuye a consolidar una gestión responsable.

Conclusiones

Para que las universidades públicas de América Latina puedan seguir funcionando, mantener su autonomía y cumplir su papel social es importante la sostenibilidad financiera, administrando con orden y responsabilidad.

Las universidades públicas al tener alta dependencia del presupuesto del Estado las vuelve vulnerables frente a crisis económicas o recortes fiscales, por ello es importante mejorar la planificación y buscar fuentes complementarias de ingreso, siempre cuidando su carácter público y el acceso equitativo.

Las universidades públicas también enfrentan tensiones constantes, como el aumento de estudiantes sin un crecimiento equivalente

del presupuesto, o el equilibrio entre autonomía y control estatal, formando estos retos parte del contexto actual y que requieren decisiones prudentes y reglas claras que permitan sostener la calidad sin perder estabilidad financiera.

La calidad académica y la investigación necesitan recursos estables. Cuando el financiamiento es incierto, se dificulta planificar a mediano plazo y consolidar proyectos científicos.

Finalmente, la sostenibilidad financiera es un proceso permanente que exige buena gestión, transparencia y compromiso institucional para que las universidades continúen aportando al desarrollo de la región.

Referencias

- Arias-Valle, M. B., & Marimon, F. (2025). Educación superior y sostenibilidad. El desafío del financiamiento en Argentina. *Revista Kawsaypacha: Sociedad y Medio Ambiente*, (16). <https://doi.org/10.18800/kawsaypacha.202502.A005>
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2024). *Ley 21091 sobre educación superior*. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1118991>
- Calderón-Marengo, E., Obando-Bastidas, J., Celedón-Lacayo, T., Guerrero-Guillén, R., & Ravelo, G. (2025). Diseño financiero de la educación superior en América Latina y poblaciones vulnerables: cuestiones aún por abordar. *Oñati Socio-legal Series*, 15(6). <https://doi.org/10.35295/osls.iisl.2394>
- Chaparro, J., García, C., Rincón, I., Crespo, J., Carreón, J., & Estrada, M. (2024). Análisis factorial confirmatorio de la gobernanza corporativa de las universidades en torno a los ODS. *International Journal of Case Reports and Medical Reviews*, 4(1). <https://doi.org/10.59657/2837-8172.brs.24.068>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2025). *Panorama fiscal de América Latina y el Caribe, 2025*. Naciones Unidas. <https://repositorio.cepal.org/>
- Consejo Interuniversitario Nacional. (2026). *Ley de financiamiento universitario: Las universidades públicas recurrirán a la justicia*. <https://www.cin.edu.ar/>
- Galán-Muros, V., Roser-Chinchilla, J., & Ricaurte, K. (2025). *Un largo camino por recorrer para lograr una ayuda financiera suficiente y equitativa para los estudiantes de educación superior en ALC*. UNESCO.
- Huepe, M. (2024). *El desafío de la sostenibilidad financiera de la educación en América Latina y el Caribe*. CEPAL.
- Huepe, M., & Vera, A. (2025a). *Cinco propuestas para garantizar una inversión educativa con sostenibilidad financiera, equidad y eficiencia en América Latina y el Caribe*. UNESCO. h

- Huepe, M., & Vera, A. (2025b). *Invertir en educación: un llamado urgente para América Latina y el Caribe*. UNESCO. <https://www.unesco.org/>
- Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe. (2025). *Ayuda financiera a estudiantes de educación superior en América Latina y el Caribe*. UNESCO-IESALC.
- Leitão, T., Moriconi, G., Abrao, M., & Silva, D. (2010). Un análisis del boicot estudiantil a los exámenes de evaluación de la educación superior. *Revista Brasileira de Educação*, 15(43), 145–158. <https://doi.org/10.1590/S1413-24782010000100003>
- Möller, I., & Gómez, H. (2014). Coherencia entre perfiles de egreso e instrumentos de evaluación en carreras de educación básica en Chile. *Calidad en la Educación*, (41), 25–53. <https://doi.org/10.4067/S0718-45652014000200002>
- Montenegro de Lima, C., Coelho-Soares, T., Andrade de Lima, M., Oliveira-Veras, M., & Baltazar-Salgueirinho, J. (2020). Sustainability funding in higher education: A literature-based review. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 21(4), 441–471. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-07-2019-0229>
- OCDE. (2025). *The financial sustainability of higher education: Insights from policy in OECD countries*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/f544ccfe-en>
- Presidência da República. (2007, 24 de abril). Decreto nº 6.096. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI. <https://n9.cl/cqslj>
- Presidência da República. (2016, 15 de diciembre). *Enmienda Constitucional No. 95*. <https://n9.cl/xpdrp>
- UNESCO. (2021). *Reimagining our futures together: A new social contract for education*. <https://doi.org/10.54675/ASRB4722>

UNESCO. (2024). *Transformar el panorama digital de la educación superior en América Latina y el Caribe*. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000388361_spa

Zurbriggen, C. (2014). Governance: A Latin American perspective. *Policy and Society*, 33(4), 345–360. <https://doi.org/10.1016/j.polsoc.2014.10.004>

Giuliana Vilma Millones Orrego de Gastelo

Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo | Chiclayo | Perú

<https://orcid.org/0000-0001-8051-8157>

gmilloneso@unprg.edu.pe

consultoriagastelo-millones@hotmail.com

Contadora Pública Colegiada, magister en gerencia empresarial, doctora en administración de la UNPRG, magister en dirección y gestión financiera de la UNIR. Docente Universitario, auditora independiente, con experiencia en tributación, finanzas, comercio internacional e investigación científica. Autora de libros, capítulos de libro, derechos de autor por software.

Carlos Alberto Olivos Campos

Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo | Chiclayo | Perú

<https://orcid.org/0000-0002-9512-6129>

colivos@unprg.edu.pe

carlos-olivos-c@hotmail.com

Contador Público Colegiado, magister en administración de negocios por la Pontificia Universidad Católica del Perú, doctor en contabilidad y finanzas por la Universidad Nacional de Trujillo. Docente principal Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Ex Docente USAT, USS, UCV, USMP.

Financial sustainability and governance in public universities in Latin America

Abstract

This chapter examines financial sustainability and governance in public universities in Latin America from a theoretical and comparative perspective. It describes the regional context, characterized by strong dependence on public funding, structural fiscal constraints, and increasing demands for quality, equity, research development, and expanded access. The analysis explores the main challenges of public financing systems, including limited fiscal space, fragmentation of funding mechanisms, and the need to diversify income sources while preserving the public mission of universities. It discusses how institutional governance structures influence financial efficiency, transparency, and long-term planning capacity. The chapter reviews conceptual approaches that link financial sustainability to strategic planning, accountability mechanisms, and performance-oriented public administration models. It also examines the relationship between university autonomy and state regulation within contemporary quality assurance frameworks. Comparative cases from Chile, Brazil, Argentina, and Peru illustrate different financing schemes, reform processes, and governance arrangements. Particular attention is given to the Peruvian university reform and its implications for regulation, transparency, and institutional sustainability. The chapter further identifies structural tensions currently affecting public higher education institutions in the region, including enrollment expansion under limited budgets, unstable research funding, and digital infrastructure gaps revealed during the pandemic. Finally, it outlines conceptual strategic lines aimed at strengthening institutional sustainability through multi-year financial planning, responsible income diversification, professionalized financial management, transparent reporting systems, and strategic leadership within public higher education systems.

Keywords: Higher education; Education financing; Public universities; Governance; Public administration.

Sustentabilidade Financeira e Governança em Universidades Públicas da América Latina

Resumo

O capítulo analisa a sustentabilidade financeira e a governança em universidades públicas da América Latina a partir de uma abordagem teórica e comparada. Examina o contexto regional caracterizado por alta dependência do financiamento estatal, restrições fiscais e demandas crescentes por qualidade, equidade e expansão de matrícula. Descreve os principais desafios do financiamento público, a necessidade de diversificação de receitas e a relação entre autonomia universitária e regulação estatal. Revisam-se modelos conceituais que vinculam sustentabilidade financeira com planejamento estratégico, prestação de contas e administração pública orientada a resultados. Da mesma forma, aborda-se a importância da governança institucional como mecanismo para fortalecer a eficiência no uso de recursos e a transparência na gestão. O capítulo incorpora uma análise comparada de Chile, Brasil, Argentina e Peru, destacando reformas normativas, esquemas de financiamento e processos de garantia da qualidade. Examinam-se também tensões estruturais atuais como expansão de matrícula, restrições orçamentárias, financiamento instável da pesquisa e lacunas digitais evidenciadas durante a pandemia. Finalmente, apresentam-se linhas estratégicas conceituais orientadas a fortalecer a sustentabilidade institucional mediante planejamento financeiro plurianual, diversificação responsável de receitas, profissionalização da gestão, sistemas de relato financeiro e liderança estratégica na educação superior pública.

Palavras-chave: Educação superior; Financiamento da educação; Universidades públicas; Governança; Administração pública.