



**MANUAL DE GOVERNANÇA  
UNIVERSITÁRIA  
UNIVERSITY GOVERNANCE MANUAL**



**CROSS-BORDER ACCREDITATION**  
University Governance  
Manual of Standards and General Guidelines

# INTERNACIONAL

<div>MACCA</div> <div>Agência de Acreditação do Mercosul</div>		<div>PROCESSOS &amp; PADRÃO</div>	<div>2026 2030</div>
		<div>GOVERNANÇA UNIVERSITÁRIA</div>	

# Manual de Governança Universitária

MACCA – Agência de Acreditação do Mercosul

- 2026 -



## Conselho

Dr. Gabriel C. Dias Lopes, Ph.D — Presidente | Chairman

Dra. Pollyanna Carvalho Pereira Lopes - Vice Presidente | Vice President

Dr. Kemal Yildirim, Ph.D — Chefe de Acreditação | Head of Accreditation

Dr. Henry Oh, Ph.D — Diretor Executivo | CEO

Dr. George Mentz - Conselheiro | Counselor

Dr. Anderson Catapan - Inspetor de Credenciamento | Accreditation Inspector]

Dr. Cassio Hartmann - Inspetor de Credenciamento | Accreditation Inspector

Dr. Maximiliano Pinto Damas – Advisor | Director | Conselheiro – Diretor

Dr. André Luis Pullig Viana - Embaixador Institucional |Institutional Ambassador

Dr. Robson Antonio Tavares Costa - Conselheiro | Counselor

Dr. William A. Harrison - Conselheiro | Counselor

Dra. Amanda Lee Holmes - Conselheiro | Counselor

Dr. Ricardo Saavedra - Conselheiro | Counselor

## **Apresentação do Manual**

A governança universitária é um dos pilares centrais da qualidade e da credibilidade das Instituições de Ensino Superior (IES) no século XXI. Em um cenário marcado por expansão, internacionalização, demandas regulatórias complexas e crescente exigência por transparência e responsabilidade pública, torna-se indispensável que as IES adotem modelos de governança sólidos, coerentes com padrões internacionais e alinhados às melhores práticas de gestão acadêmica e institucional.

A MACCA – Agência de Acreditação do Mercosul – propõe, com este Manual de Governança Universitária, oferecer um referencial abrangente, sistemático e atualizado para orientar IES na região do Mercosul e países associados na estruturação, revisão e aperfeiçoamento de seus arranjos de governança. O documento busca integrar referenciais internacionais (em especial dos Estados Unidos e da Europa), as diretrizes de qualidade educacional e os marcos regulatórios aplicáveis, considerando as especificidades dos sistemas nacionais de ensino superior dos Estados Partes.

Trata-se de um instrumento técnico-normativo de apoio à acreditação institucional, ao planejamento estratégico e à consolidação de uma cultura de qualidade, integridade e responsabilidade na educação superior, servindo tanto a gestores quanto a avaliadores, conselhos, comitês e demais stakeholders institucionais.

### **1.1 Finalidade e Escopo**

A finalidade principal deste Manual é:

- Estabelecer princípios, diretrizes e parâmetros de boa governança universitária para IES que buscam acreditação ou recredenciamento junto à MACCA ou desejam alinhar-se a padrões internacionais reconhecidos.
- Oferecer um quadro de referência para a análise da maturidade de governança institucional, em apoio a processos de autoavaliação, avaliação externa, planejamento estratégico e melhoria contínua.
- Contribuir para o fortalecimento da confiança pública na educação superior do Mercosul, por meio da promoção de modelos de governança que privilegiem transparência, accountability, participação e foco na qualidade acadêmica.

O escopo do Manual abrange:

- Organizações universitárias e não universitárias de educação superior (universidades, centros universitários, faculdades, institutos superiores e instituições equivalentes) públicas, privadas e comunitárias.
- Dimensões de governança institucional, acadêmica, financeira, de pessoas, de tecnologia e de integridade, considerando as inter-relações entre elas.
- Interfaces entre governança universitária e marcos regulatórios nacionais, bem como referenciais internacionais como o Processo de Bolonha, os Padrões e

Diretrizes para Garantia de Qualidade no Espaço Europeu de Ensino Superior (ESG) e as orientações de entidades como CHEA (Council for Higher Education Accreditation) e associações universitárias.

## **1.2 Público-Alvo**

O Manual é dirigido a:

- Dirigentes máximos de IES (reitores, presidentes, diretores gerais, chanceleres).
- Membros de conselhos superiores (Conselho de Curadores/Board of Trustees, Conselhos Universitários, Conselhos Acadêmicos, Conselhos de Administração).
- Pró-reitores, vice-presidentes, diretores de áreas acadêmicas e administrativas.
- Coordenadores de cursos, chefes de departamento, líderes de unidades acadêmicas e administrativas.
- Responsáveis por planejamento estratégico, qualidade, compliance, auditoria interna e gestão de riscos.
- Avaliadores institucionais, consultores e especialistas envolvidos em processos de avaliação, acreditação e regulação.
- Representantes de corpos docente, discente e técnico-administrativo que participam de instâncias de governança ou desejam compreender melhor seu papel na shared governance.

## **1.3 Princípios Orientadores da Governança Universitária**

A governança universitária preconizada neste Manual fundamenta-se em um conjunto de princípios orientadores, amplamente reconhecidos nas boas práticas internacionais:

### **1. Autonomia com responsabilidade pública**

- As IES devem exercer sua autonomia acadêmica, administrativa, financeira e patrimonial de forma responsável, alinhada ao interesse público, às políticas nacionais de educação e aos direitos dos estudantes.

### **2. Accountability e transparência**

- Os órgãos de governança devem prestar contas à sociedade, aos órgãos reguladores, aos financiadores, aos estudantes e demais stakeholders, disponibilizando informações claras, completas e tempestivas sobre desempenho, finanças, resultados acadêmicos e decisões estratégicas.

### **3. Legalidade e conformidade regulatória**

- A governança universitária deve respeitar integralmente os marcos legais e regulatórios aplicáveis, nacionais e internacionais, incluindo

legislações educacionais, trabalhistas, fiscais, de proteção de dados, anticorrupção e de integridade acadêmica.

#### **4. Participação e colegialidade (Shared Governance)**

- A tomada de decisão deve contemplar a participação estruturada de docentes, discentes e corpo técnico, em instâncias colegiadas adequadas, garantindo pluralidade de perspectivas, legitimidade e qualidade das decisões.

#### **5. Foco na qualidade acadêmica e na missão institucional**

- As estruturas de governança devem proteger e promover a qualidade do ensino, da pesquisa e da extensão, sempre em coerência com a missão, visão e valores da IES.

#### **6. Eficiência, eficácia e sustentabilidade**

- A governança deve promover uso responsável e eficiente de recursos, buscando sustentabilidade de longo prazo e a perenidade institucional, sem comprometer a qualidade acadêmica nem a equidade de acesso.

#### **7. Ética, integridade e cultura de compliance**

- A integridade acadêmica, científica, administrativa e financeira deve ser um valor central, incorporado a códigos de conduta, mecanismos de prevenção de fraudes, conflitos de interesse e corrupção.

#### **8. Inovação, flexibilidade e melhoria contínua**

- A governança deve ser capaz de responder a mudanças no ambiente externo (tecnologia, regulação, demandas sociais) e interno (perfil discente, modelos pedagógicos), mediante mecanismos de revisão contínua de políticas e estruturas.

#### **9. Inclusão, diversidade e equidade**

- Os mecanismos de governança devem promover a diversidade e prevenir discriminações, garantindo oportunidades equitativas de participação, desenvolvimento profissional e acesso.

### **1.4 Alinhamento aos Padrões Internacionais (EUA e Europa)**

Este Manual busca alinhamento conceitual e de boas práticas com:

- **Modelos norte-americanos de governança universitária**, em que o **Board of Trustees** (ou Board of Regents, Governing Board) exerce função de órgão fiduciário máximo, com forte ênfase em responsabilidade fiduciária, sustentabilidade financeira, supervisão de riscos e nomeação de lideranças executivas, em articulação com estruturas de shared governance que envolvem senados acadêmicos, associações docentes e estudantis.

- **Modelos europeus de governança universitária**, marcados por estruturas colegiadas robustas, participação ampliada de estudantes e staff, e forte integração com as políticas do Espaço Europeu de Ensino Superior, incluindo:
  - Implementação do **Processo de Bolonha** e dos **European Standards and Guidelines (ESG)** para garantia de qualidade.
  - Ênfase em **autonomia universitária** acompanhada de mecanismos de accountability, financiamento público condicionado a desempenho e diálogo estruturado com stakeholders.
  - Modelos de governança em alianças universitárias europeias e redes transnacionais, que fortalecem cooperação, mobilidade e inovação.

Adicionalmente, o Manual dialoga com referenciais de qualidade e acreditação como:

- **CHEA – Council for Higher Education Accreditation (EUA)**, que estabelece princípios para credenciamento e qualidade, com foco em accountability pública, melhoria contínua e integridade das instituições.
- **ESG – Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (EHEA)**, que orientam a organização da garantia interna e externa de qualidade.
- **Sistemas regionais de acreditação no Mercosul**, como o ARCU-SUL, e práticas regulatórias nacionais dos Estados Partes.

## 2. Fundamentos da Governança em Instituições de Ensino Superior

### 2.1 Conceito de Governança Universitária

Governança universitária é o conjunto de estruturas, processos, normas, relações e práticas por meio das quais as IES são dirigidas, supervisionadas e responsabilizadas perante a sociedade. Inclui:

- A definição de **quem decide o quê**, com base em competências formais e legitimação acadêmica.
- Os **mecanismos de coordenação** entre órgãos colegiados, instâncias executivas e unidades acadêmicas.
- A **articulação entre autonomia e controle**, entre liberdade acadêmica e responsabilidade institucional.
- Os dispositivos de **monitoramento, avaliação, transparência e accountability**.

A governança universitária abrange, portanto:

- **Governança institucional** (corporativa): conselhos superiores, direção máxima, estruturas executivas.

- **Governança acadêmica:** conselhos acadêmicos, comitês de currículo, coordenações de curso, colegiados de área.
- **Governança administrativa e de suporte:** finanças, recursos humanos, tecnologia da informação, infraestrutura, compliance, gestão de riscos.

## 2.2 Evolução Histórica da Governança no Ensino Superior

A governança universitária tem raízes históricas na Europa medieval, com universidades corporativas autogovernadas por comunidades de mestres e estudantes, baseadas em colegialidade e autonomia acadêmica. Ao longo dos séculos, diferentes modelos foram se consolidando:

- **Modelo colegial clássico europeu:** forte papel dos corpos acadêmicos (professores e, progressivamente, estudantes) nas decisões, ênfase na liberdade acadêmica, autogoverno e eleição de dirigentes.
- **Modelo estatal-burocrático** (particularmente em alguns países europeus e latino-americanos): forte presença do Estado na definição de normas, financiamento e supervisão, com órgãos de gestão vinculados a ministérios ou estruturas governamentais.
- **Modelo corporativo/empresarial norte-americano:** protagonismo de Boards com membros externos, responsabilidade fiduciária robusta, aproximação com práticas de governança corporativa do setor privado, mantendo, porém, instâncias de shared governance com senados acadêmicos.

No contexto latino-americano e do Mercosul, a governança universitária tem sido influenciada por:

- Tradições de universidades públicas autônomas, com participação estudantil e docente, em diálogo (por vezes tenso) com o Estado regulador e financiador.
- Expansão marcante do setor privado de ensino superior, demandando novas soluções de governança que conciliem sustentabilidade econômica, qualidade acadêmica e responsabilidade social.
- Processos de avaliação e regulação nacionais e regionais, como SINAES (Brasil) e ARCU-SUL, que induzem maior institucionalização de práticas de governança, avaliação e prestação de contas.

## 2.3 Modelos de Governança: Comparações Internacionais

Podem ser identificados, de forma sintética, três grandes modelos de referência:

### 1. Modelo americano (corporate governance com shared governance)

- Órgão máximo: Board of Trustees ou Board of Regents (em geral, com membros externos, representantes da sociedade e do setor privado).

- Funções: supervisão fiduciária, aprovação de estratégias de longo prazo, nomeação e avaliação do presidente/reitor, aprovação de orçamento e políticas financeiras, monitoramento de riscos e compliance.
- Shared governance: senados acadêmicos, comitês de faculdades, associações docentes e estudantis atuam na formulação de políticas acadêmicas, currículo, padrões de ensino e pesquisa.

## 2. Modelo europeu colegial (state-steered autonomy)

- Forte presença de conselhos acadêmicos, com participação de docentes, estudantes e staff.
- Autonomia institucional significativa, associada a mecanismos de prestação de contas ao Estado e à sociedade, por meio de avaliação externa, agências de garantia de qualidade e contratos-programa.
- Governança muitas vezes estruturada em conselhos universitários, conselhos de administração e órgãos internos colegiados em diferentes níveis (faculdades, departamentos).

## 3. Modelos híbridos e em transição (incluindo Mercosul e América Latina)

- Combinações de autonomia e regulação centralizada, com presença variável de órgãos colegiados, conselhos comunitários e participação estudantil.
- Expansão do setor privado e comunitário, com conselhos de mantenedores, fundações ou grupos educacionais, influenciando fortemente a governança financeira e estratégica.

Este Manual recomenda que as IES do Mercosul se inspirem criticamente nesses modelos, adaptando-os às realidades jurídicas e culturais locais, mas buscando convergência com os princípios de autonomia responsável, participação e accountability.

## 2.4 Governança, Autonomia Universitária e Responsabilidade Pública

A autonomia universitária, reconhecida em diversas constituições e legislações nacionais, é condição necessária para a plena realização da missão acadêmica de ensino, pesquisa e extensão. No entanto, ela não é absoluta: está intrinsecamente vinculada à **responsabilidade pública** das IES, dado que a educação superior é um bem público, ainda que prestado por instituições privadas.

Nessa perspectiva:

- A **autonomia acadêmica** (definição de currículos, métodos pedagógicos, políticas de pesquisa) deve ser exercida dentro de parâmetros de qualidade, ética e relevância social.

- A **autonomia administrativa e de gestão de pessoas** deve observar a legislação trabalhista, as normas de integridade, a igualdade de oportunidades e a profissionalização da gestão.
- A **autonomia financeira e patrimonial** deve ser compatível com a transparência contábil, a sustentabilidade de longo prazo, a correta aplicação de recursos públicos (quando houver) e a equidade no acesso estudantil.

As estruturas de governança descritas neste Manual são instrumentos para equilibrar, de modo coerente, autonomia e responsabilidade pública, garantindo que decisões acadêmicas e institucionais sejam transparentes, fundamentadas em evidências e alinhadas à missão institucional.

### 3. Estrutura de Governança Institucional

#### 3.1 Órgãos Superiores de Governança

A boa governança universitária pressupõe a existência de órgãos superiores com competências claramente definidas, composição adequada e mecanismos de funcionamento eficazes. Em linhas gerais, recomenda-se que as IES disponham de:

- Um **órgão fiduciário ou de curadoria** (Conselho de Curadores/Board of Trustees).
- Um **órgão acadêmico máximo** (Conselho Universitário/Senate).
- **Comitês estratégicos e permanentes** de apoio à tomada de decisão e supervisão.

##### 3.1.1 Conselho de Curadores / Board of Trustees

O Conselho de Curadores (ou Board of Trustees/Board of Regents) é o órgão de mais alto nível da governança institucional, especialmente em IES privadas, comunitárias ou fundacionais. Suas principais responsabilidades incluem:

- **Definir e aprovar a missão, visão e valores institucionais.**
- **Aprovar o plano estratégico de longo prazo** e monitorar sua implementação.
- **Nomear, avaliar e, se necessário, destituir o dirigente máximo** (reitor/presidente/chanceler).
- **Aprovar o orçamento anual**, supervisionar a saúde financeira, os investimentos, a política de endowment e o fundraising.
- **Zelar pela integridade institucional**, pela observância de normas legais e regulatórias e pela gestão adequada de riscos.
- **Assegurar políticas de integridade, ética, compliance e prevenção de conflitos de interesse** para si e para toda a instituição.

- **Aprovar políticas gerais de governança**, incluindo a criação de comitês, a definição de competências e a avaliação periódica da própria atuação do Conselho.

Boas práticas incluem:

- Composição plural, com representantes externos à comunidade acadêmica, que tragam perspectivas da sociedade, do setor produtivo e da comunidade local.
- Mecanismos claros de seleção, mandato, renovação e avaliação de conselheiros.
- Políticas de independência, evitando concentração de poder e conflitos de interesse.
- Reuniões regulares com pauta estruturada, atas detalhadas e acompanhamento sistemático de deliberações.

### 3.1.2 Conselho Universitário / Senate

O Conselho Universitário (ou Academic Senate) é a principal instância colegiada de governança acadêmica. Em geral, reúne:

- Representantes do corpo docente (eleitos ou indicados).
- Representantes discentes.
- Representantes do corpo técnico-administrativo.
- Membros da alta gestão acadêmica (reitor, pró-reitores, diretores de unidades).

Suas atribuições típicas incluem:

- Deliberar sobre **políticas acadêmicas gerais** (currículos, criação e extinção de cursos, diretrizes pedagógicas).
- Aprovar **regimentos acadêmicos**, normas de avaliação, progressão e permanência discente.
- Deliberar sobre **critérios de avaliação docente**, pesquisa, extensão e inovação.
- Pronunciar-se sobre **parcerias acadêmicas estratégicas**, programas de internacionalização e cooperação.
- Atuar como instância de **discussão e mediação** de questões acadêmicas relevantes, incluindo conflitos de natureza acadêmica.

A relação entre Conselho de Curadores e Conselho Universitário deve ser claramente definida, de modo a evitar sobreposição de competências e garantir que:

- O Conselho de Curadores concentre-se em direção estratégica, sustentabilidade e integridade institucional.
- O Conselho Universitário concentre-se em assuntos acadêmicos, curriculares e científicos.

### 3.1.3 Comitês Estratégicos e Permanentes

Em apoio aos órgãos superiores, recomenda-se a instituição de comitês estratégicos e permanentes, tais como:

- **Comitê de Auditoria e Riscos:** supervisiona auditorias internas e externas, análise de riscos, controles internos e conformidade financeira.
- **Comitê de Governança e Nomeações:** propõe melhorias em estruturas de governança, cuida de sucessão e avaliação de lideranças e conselheiros.
- **Comitê de Finanças e Investimentos:** acompanha orçamento, investimentos, endowments e políticas financeiras.
- **Comitê Acadêmico e de Qualidade:** acompanha indicadores acadêmicos, processos de QA, creditações e rankings.
- **Comitê de Ética e Integridade:** trata de código de conduta, integridade acadêmica, conflitos de interesse e denúncias.

Esses comitês devem ter:

- Mandatos claros.
- Regulamentos específicos.
- Composição técnica adequada (incluindo, quando pertinente, membros externos especialistas).

## 3.2 Estrutura Executiva

### 3.2.1 Reitoria / Presidência

A Reitoria (ou Presidência) é a instância executiva máxima, responsável pela gestão operacional e pela implementação das decisões dos órgãos superiores. O reitor/presidente:

- Lidera a equipe executiva, respondendo pelo desempenho institucional perante o Conselho de Curadores e demais órgãos.
- Assegura a execução do plano estratégico, alinhando recursos, pessoas e processos às prioridades institucionais.
- Representa a IES perante autoridades, parceiros, órgãos reguladores, agências de acreditação e a sociedade.
- Promove a cultura institucional de qualidade, integridade, inclusão e inovação.
- Garante o funcionamento articulado dos órgãos colegiados e executivos.

Boas práticas:

- Processo transparente de seleção, com critérios de mérito acadêmico, experiência em gestão e integridade ética.

- Avaliação periódica de desempenho pela instância fiduciária (Conselho de Curadores).
- Políticas de gestão de conflitos de interesse e de transparência em decisões relevantes.

### 3.2.2 Pró-Reitorias e Vice-Presidências

As Pró-Reitorias ou Vice-Presidências constituem a camada executiva intermediária, geralmente organizada em eixos:

- **Pró-Reitoria Acadêmica/Ensino de Graduação**
- **Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa**
- **Pró-Reitoria de Extensão e Inovação**
- **Pró-Reitoria Administrativa e Financeira**
- **Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis**
- **Pró-Reitoria de Planejamento e Avaliação**
- **Pró-Reitoria de Internacionalização** (quando aplicável)

Suas funções incluem:

- Formular e executar planos setoriais alinhados ao plano estratégico institucional.
- Gerir equipes, orçamentos e projetos em suas áreas.
- Implementar políticas aprovadas pelos órgãos colegiados (Conselho Universitário, conselhos de unidade).
- Monitorar indicadores de desempenho e propor ajustes de rota.

### 3.3 Governança Acadêmica e Administrativa Integrada

Uma governança eficaz exige **integração** entre dimensões acadêmicas e administrativas, evitando a dicotomia “acadêmico versus administrativo”. Recomenda-se:

- Estruturas de coordenação que reúnam regularmente pró-reitores, diretores de unidades e líderes de áreas-meio (finanças, RH, TI).
- Processos decisórios que levem em conta impactos acadêmicos, financeiros, regulatórios e de qualidade em cada decisão relevante.
- Sistemas de informação integrados (acadêmicos, financeiros, de RH e QA) que forneçam dados confiáveis para decisões estratégicas.
- Comissões ou fóruns permanentes de alinhamento estratégico, envolvendo representação acadêmica e administrativa.

## 4. Princípios de Shared Governance

#### 4.1 Participação de Docentes, Discentes e Corpo Técnico

Shared governance significa que as decisões-chave da instituição são tomadas envolvendo, de forma estruturada, os principais segmentos da comunidade universitária. Isso implica:

- Representação de docentes, discentes e corpo técnico em conselhos e comitês relevantes.
- Procedimentos democráticos e transparentes de eleição ou designação de representantes.
- Acesso à informação e à formação necessária para que esses representantes participem de modo qualificado.

Boas práticas:

- Regulamentos claros sobre composição, mandatos, direitos e deveres de representantes.
- Garantia de tempo institucional para o exercício de funções em órgãos colegiados.
- Mecanismos de feedback e prestação de contas dos representantes às bases que representam.

#### 4.2 Tomada de Decisão Colegiada

A decisão colegiada:

- Promove legitimidade, pluralidade de perspectivas e qualidade técnica das deliberações.
- Deve ser equilibrada por mecanismos que evitem paralisia decisória, estabelecendo quóruns, prazos e competências bem delimitadas.
- Exige pautas estruturadas, relatórios técnicos de suporte às decisões e registros adequados (atas, resoluções, normas).

A IES deve explicitar, em seus estatutos e regimentos, **quais matérias** são de competência:

- Dos conselhos superiores.
- Dos colegiados intermediários (faculdades, departamentos, conselhos de curso).
- Da gestão executiva (reitoria, pró-reitorias, diretores).

#### 4.3 Limites de Autoridade e Responsabilidade

É fundamental que:

- Não haja sobreposição excessiva de competências entre órgãos, causando conflitos ou insegurança jurídica.
- Cada instância saiba **até onde vai sua autoridade** e quais são suas **responsabilidades de execução, supervisão ou recomendação**.
- Sejam definidos fluxos claros de decisão, com instâncias recursais previstas quando adequado.

Documentos essenciais:

- Estatuto ou contrato social (no caso de IES privadas).
- Regimento geral e regimentos específicos.
- Manuais de governança, compliance e integridade.
- Políticas internas de delegação de autoridade.

#### 4.4 Conflitos de Governança e Mecanismos de Medição

Conflitos na governança podem surgir de:

- Divergências entre órgãos colegiados e liderança executiva.
- Disputas entre unidades acadêmicas.
- Conflitos de interesse individuais ou institucionais.

Recomenda-se:

- Previsão, em normas internas, de **mecanismos de mediação e resolução de conflitos**, tais como:
  - Comitês de ética e mediação.
  - Procedimentos formais de recurso.
  - Instâncias independentes ou externas (quando necessário).
- Formação em governança e resolução de conflitos para dirigentes e membros de colegiados.
- Cultura organizacional orientada ao diálogo, à transparência e à busca de soluções colaborativas.

### 5. Planejamento Estratégico e Governança

#### 5.1 Missão, Visão e Valores Institucionais

A governança deve assegurar que a **missão**, a **visão** e os **valores** da IES sejam:

- Claramente definidos, amplamente divulgados e periodicamente revisados.
- Coerentes com o contexto nacional, regional e internacional de atuação.

- Efetivamente incorporados às políticas, programas e decisões estratégicas.

## 5.2 Planejamento Estratégico de Longo Prazo

O planejamento estratégico:

- Deve ter horizonte de médio e longo prazo (por exemplo, 5 a 10 anos).
- Ser aprovado pelos órgãos superiores de governança e desdobrado em planos setoriais.
- Considerar cenários demográficos, econômicos, tecnológicos e regulatórios.
- Incluir participação de stakeholders internos e externos (consultas, audiências, workshops).

Componentes recomendados:

- Análise de contexto (interna e externa).
- Definição de objetivos estratégicos e metas mensuráveis.
- Plano de ações, responsáveis e recursos.
- Indicadores de acompanhamento (KPIs).
- Análise de riscos estratégicos.

## 5.3 Indicadores de Desempenho Institucional (KPIs)

A governança universitária deve ser baseada em evidências. Recomenda-se um sistema de indicadores que contemple:

- **Dimensão acadêmica:** taxa de conclusão, evasão, desempenho discente, empregabilidade, produção científica, internacionalização.
- **Dimensão financeira:** receitas por fonte, resultado operacional, liquidez, endividamento, eficiência de custos.
- **Dimensão de pessoas:** turnover, qualificação de docentes, satisfação de colaboradores, desenvolvimento profissional.
- **Dimensão de qualidade e compliance:** resultados de creditações, auditorias, avaliações externas, conformidade regulatória.
- **Dimensão de impacto social e ESG:** projetos de extensão, sustentabilidade ambiental, inclusão social, diversidade.

## 5.4 Monitoramento, Avaliação e Revisão Estratégica

O ciclo de gestão estratégica deve incluir:

- Monitoramento periódico de indicadores pela alta gestão e pelos conselhos relevantes.

- Relatórios anuais de desempenho institucional.
- Revisões intermediárias do plano estratégico, com ajustes de metas e ações.
- Processo estruturado de **aprendizagem organizacional**, registrando lições aprendidas e boas práticas.

## 6. Governança Acadêmica e Qualidade Educacional

### 6.1 Políticas Acadêmicas Institucionais

A governança acadêmica exige:

- Políticas claras para criação, alteração e extinção de cursos e programas.
- Diretrizes sobre desenho curricular, metodologias de ensino, avaliação, estágios, TCC, práticas profissionais.
- Normas sobre carga horária, modalidades (presencial, híbrida, EAD), uso de tecnologias educacionais.
- Regras para reconhecimento de estudos, equivalências, mobilidade acadêmica e dupla titulação.

### 6.2 Garantia da Qualidade (Quality Assurance – QA)

A IES deve estruturar um **sistema interno de garantia de qualidade**, alinhado a referenciais como os ESG europeus e orientações de entidades como CHEA, abrangendo:

- Ciclos regulares de autoavaliação institucional e de cursos.
- Mecanismos de avaliação docente e discente.
- Procedimentos padronizados para revisão de currículos, métodos pedagógicos e recursos de aprendizagem.
- Órgãos ou unidades responsáveis pela coordenação da QA (por exemplo, pró-reitoria de planejamento e avaliação ou núcleo de qualidade).

### 6.3 Avaliação Institucional e Programática

Devem ser realizados:

- **Avaliações institucionais** periódicas, contemplando governança, gestão, infraestrutura, políticas acadêmicas, responsabilidade social.
- **Avaliações programáticas**, por curso ou programa, envolvendo análise de currículo, corpo docente, perfil discente, resultados de aprendizagem, empregabilidade, satisfação de stakeholders.

Essas avaliações devem alimentar:

- Planos de melhoria específicos.
- Processos de acreditação/recredenciamento.
- Revisões do planejamento estratégico.

#### 6.4 Acreditação e Reconhecimento Internacional

A governança universitária deve:

- Incentivar a participação da IES em processos de **acreditação nacional e internacional**, inclusive regionais (como ARCU-SUL) e setoriais (como SAEME para medicina, quando aplicável).
- Utilizar os resultados e recomendações de creditações externas como insumo para melhoria contínua.
- Avaliar, estrategicamente, a adesão a rankings e selos de qualidade, com realismo e foco na missão institucional.

#### 6.5 Conformidade com o Processo de Bolonha e Padrões CHEA

Para IES com estratégias de internacionalização, é recomendável:

- Compreender e, na medida pertinente, alinhar-se à arquitetura de graus, ciclos e creditação estabelecida pelo **Processo de Bolonha** (licenciatura/bacharelado, mestrado, doutorado, créditos ECTS, resultados de aprendizagem).
- Referenciar-se em princípios de **boa prática de acreditação** de entidades como **CHEA**, tais como:
  - Clareza de missão.
  - Foco em resultados de aprendizagem.
  - Accountability e transparência.
  - Envolvimento de stakeholders na avaliação de qualidade.

### 7. Governança Financeira e Sustentabilidade

#### 7.1 Princípios de Gestão Financeira

A governança financeira deve ser pautada por:

- **Responsabilidade fiduciária:** gestão prudente dos recursos, preservação do patrimônio institucional.
- **Transparência:** demonstrações financeiras auditadas, comunicação clara com stakeholders.
- **Planejamento e controle orçamentário:** elaboração, acompanhamento e revisão de orçamentos.

- **Segregação de funções** e controles internos para mitigar riscos de fraude.

## 7.2 Orçamento, Auditoria e Transparência

Recomenda-se:

- Processo participativo de elaboração orçamentária, envolvendo áreas acadêmicas e administrativas.
- Revisões periódicas de execução orçamentária por comitês de finanças e auditoria.
- Auditorias internas regulares e auditorias externas independentes, com reporte aos conselhos competentes.
- Publicação, quando pertinente, de relatórios financeiros resumidos para a comunidade e o público.

## 7.3 Captação de Recursos, Endowment e Fundraising

A sustentabilidade de longo prazo pode ser reforçada por:

- Políticas estruturadas de **fundraising**, relacionamento com ex-alunos, empresas, fundações e doadores.
- Criação e gestão profissional de **fundos patrimoniais (endowments)**, com políticas de investimento, resgate e uso de rendimentos.
- Diversificação de fontes de receita (serviços, projetos, consultorias, cursos de curta duração, pesquisa contratada).

## 7.4 Sustentabilidade Financeira e Gestão de Riscos

A IES deve:

- Monitorar continuamente indicadores de sustentabilidade (margens, liquidez, endividamento, dependência de uma única fonte de receita).
- Manter um **mapa de riscos financeiros**, com planos de mitigação (reserva de segurança, linhas de crédito, planos de contingência).
- Integrar a perspectiva financeira ao planejamento estratégico, evitando decisões acadêmicas sem viabilidade econômica e, inversamente, decisões financeiras que comprometam a missão acadêmica.

## 8. Governança, Compliance e Integridade Institucional

### 8.1 Compliance Institucional e Regulação Educacional

A governança deve assegurar a existência de:

- Estruturas de **compliance** (oficial de compliance, comitês, políticas internas) com mandato claro.

- Mapeamento e acompanhamento sistemático de obrigações legais e regulatórias (educacionais, fiscais, trabalhistas, anticorrupção, proteção de dados).
- Canais formais de comunicação com órgãos reguladores nacionais e regionais.

## 8.2 Ética, Integridade Acadêmica e Conduta Profissional

Devem ser adotados:

- **Códigos de ética e conduta** aplicáveis a docentes, discentes, gestores e colaboradores.
- Políticas e procedimentos para lidar com plágio, fraude acadêmica, manipulação de dados, má conduta científica.
- Comissões de ética (acadêmica e de pesquisa) com autonomia e devido processo.
- Programas de formação e sensibilização em integridade acadêmica.

## 8.3 Prevenção de Fraudes, Conflitos de Interesse e Corrupção

Recomenda-se:

- Políticas claras sobre **conflitos de interesse**, exigindo declaração periódica de dirigentes, conselheiros e docentes em posições sensíveis.
- Controles internos robustos, com segregação de funções em processos críticos (contratações, compras, pagamentos, concessão de bolsas).
- Canais de denúncia seguros e confidenciais (whistleblowing), com proteção contra retaliação.
- Investigações estruturadas de alegações de fraude ou corrupção, com reporte às instâncias e autoridades competentes.

## 8.4 Proteção de Dados e Segurança da Informação (GDPR e Padrões Internacionais)

As IES devem:

- Adequar-se às legislações nacionais de proteção de dados (como LGPD no Brasil) e, quando aplicável, a normas internacionais relevantes (como GDPR na União Europeia).
- Implementar políticas de **segurança da informação**, incluindo classificação de dados, controle de acesso, criptografia, backups e planos de resposta a incidentes.
- Promover conscientização e formação de usuários (docentes, discentes, staff) sobre boas práticas de segurança digital.

## 9. Governança de Pessoas e Desenvolvimento Institucional

## 9.1 Políticas de Recursos Humanos

A governança de pessoas deve incluir:

- Políticas claras de recrutamento, seleção e promoção de docentes e técnico-administrativos, com base em mérito, transparência e equidade.
- Planos de cargos, carreiras e salários, compatíveis com a sustentabilidade financeira.
- Normas para vínculos de trabalho, regimes de dedicação, direitos e deveres.

## 9.2 Avaliação de Desempenho Docente e Administrativo

É recomendável:

- Sistemas de avaliação docente que considerem ensino, pesquisa, extensão, inovação e participação em governança.
- Avaliação de desempenho de colaboradores administrativos com metas claras e feedback regular.
- Uso dos resultados de avaliação para desenvolvimento profissional, progressão na carreira e reconhecimento.

## 9.3 Desenvolvimento Profissional e Liderança Acadêmica

A IES deve investir em:

- Programas de formação continuada para docentes (metodologias ativas, tecnologias educacionais, supervisão de pesquisa).
- Programas de **desenvolvimento de lideranças acadêmicas e administrativas**, preparando futuros coordenadores, diretores, pró-reitores.
- Incentivos à participação em redes acadêmicas, conferências e projetos internacionais.

## 9.4 Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI)

A governança deve incorporar:

- Políticas de promoção da diversidade em sua múltipla dimensão (gênero, raça, etnia, nacionalidade, condição socioeconômica, deficiência, entre outras).
- Mecanismos de prevenção e combate a discriminação, assédio e violência.
- Programas de apoio a estudantes e colaboradores em situação de vulnerabilidade, bem como de inclusão de pessoas com deficiência.

## 10. Governança Digital e Inovação

### 10.1 Transformação Digital no Ensino Superior

A transformação digital implica:

- Integração de tecnologias digitais aos processos de ensino, aprendizagem, pesquisa e gestão.
- Atualização de competências digitais de docentes, discentes e staff.
- Revisão de processos internos (burocráticos) para simplificação e automatização.

## 10.2 Governança de Tecnologias Educacionais

A IES deve definir:

- Política institucional para adoção de **Ambientes Virtuais de Aprendizagem (AVAs)**, sistemas de avaliação digital, recursos multimídia.
- Critérios de seleção, aquisição e avaliação de tecnologias educacionais, considerando usabilidade, segurança, acessibilidade e sustentabilidade.
- Responsabilidades de unidades de TI, núcleos de inovação pedagógica e coordenações de curso.

## 10.3 Ensino Online, Híbrido e Educação Transnacional

A governança deve:

- Estabelecer normas para cursos online, híbridos e programas transnacionais, garantindo qualidade equivalente aos presenciais.
- Considerar requisitos regulatórios nacionais e regionais para EaD e parcerias internacionais.
- Monitorar resultados de aprendizagem, engajamento discente e integridade acadêmica em ambientes virtuais.

## 10.4 Segurança Cibernética e Continuidade Institucional

É essencial:

- Ter políticas de **cibersegurança**: firewalls, monitoramento, resposta a incidentes, gestão de vulnerabilidades.
- Incluir riscos cibernéticos no mapa de riscos institucionais.
- Prever planos de **continuidade de TI** (backup, redundância, recuperação de desastres) integrados à governança geral de continuidade institucional.

## 11. Governança, Internacionalização e Cooperação Acadêmica

### 11.1 Estratégias de Internacionalização

A governança deve apoiar:

- Definição de uma estratégia institucional de internacionalização, alinhada à missão e à capacidade da IES.
- Objetivos claros: mobilidade acadêmica, pesquisa colaborativa, dupla titulação, programas conjuntos, participação em redes e alianças internacionais.

### **11.2 Mobilidade Acadêmica e Dupla Titulação**

Recomenda-se:

- Políticas institucionais que regulem mobilidade de estudantes, docentes e staff, com critérios de seleção, reconhecimento de créditos e apoio institucional.
- Acordos formais que embasem programas de dupla titulação, com atenção à equivalência de carga horária, conteúdos e requisitos de qualidade.

### **11.3 Parcerias Internacionais e Redes Universitárias**

A IES deve:

- Selecionar parceiros estratégicos compatíveis em missão, níveis de qualidade e marcos regulatórios.
- Estabelecer contratos e memorandos de entendimento com cláusulas claras de governança, responsabilidades e avaliação.
- Participar de redes e alianças que favoreçam projetos conjuntos, pesquisa colaborativa e inovação.

### **11.4 Governança da Educação Transfronteiriça**

Para atividades de educação transfronteiriça (campi no exterior, programas em parceria com IES estrangeiras, oferta online internacional), é necessário:

- Observar os marcos regulatórios de todos os países envolvidos.
- Garantir padrões de qualidade equivalentes aos dos programas domésticos.
- Incluir a governança dessas atividades na estrutura geral de governança da IES, com supervisão por conselhos e comitês relevantes.

## **12. Governança, ESG e Responsabilidade Social**

### **12.1 Sustentabilidade Ambiental**

A governança ESG (Environmental, Social and Governance) deve incluir:

- Políticas ambientais institucionais (uso eficiente de recursos, gestão de resíduos, energia renovável).
- Metas e indicadores de desempenho ambiental.
- Integração de temas de sustentabilidade em currículos e projetos de extensão.

## 12.2 Responsabilidade Social Universitária

As IES têm responsabilidade de:

- Desenvolver projetos de extensão e engajamento comunitário alinhados às necessidades sociais locais e regionais.
- Promover acesso e permanência de estudantes de baixa renda, por meio de bolsas, programas de apoio e políticas de inclusão.
- Estimular o voluntariado, o empreendedorismo social e a inovação voltada a desafios sociais.

## 12.3 Impacto Social, Inovação e Extensão

A governança deve assegurar:

- Avaliação do impacto social de projetos e programas.
- Reconhecimento e valorização da extensão universitária como dimensão acadêmica estratégica.
- Apoio à inovação (incubadoras, parques tecnológicos, startups acadêmicas) orientada a soluções socialmente relevantes.

## 12.4 Relatórios de Sustentabilidade e Accountability

Boas práticas incluem:

- Elaboração de **relatórios anuais de sustentabilidade e responsabilidade social**, integrados ou não a relatórios institucionais gerais.
- Alinhamento, quando pertinente, a padrões internacionais de relato (como GRI ou similares).
- Divulgação pública dos relatórios e discussão em órgãos colegiados.

## 13. Avaliação, Transparência e Prestação de Contas

### 13.1 Accountability Institucional

A accountability implica:

- Prestar contas a estudantes, famílias, sociedade, órgãos reguladores, financiadores, parceiros e colaboradores.
- Comunicar de forma clara, periódica e baseada em evidências os resultados acadêmicos, financeiros e sociais.

### 13.2 Relatórios Institucionais e Indicadores Públicos

Recomenda-se:

- Publicação de **relatórios institucionais anuais**, com síntese de indicadores-chave, realizações, desafios e planos futuros.
- Disponibilização de dados básicos em sites institucionais (corpo docente, cursos, resultados de avaliações, creditações obtidas).

### 13.3 Relação com Órgãos Reguladores e Stakeholders

A governança deve cultivar:

- Relação institucional transparente e colaborativa com ministérios da educação, conselhos nacionais, agências de acreditação e outros órgãos de supervisão.
- Canais de diálogo com stakeholders relevantes (empregadores, ex-alunos, comunidade local, associações profissionais).

### 13.4 Melhoria Contínua e Aprendizagem Organizacional

A IES deve:

- Tratar avaliações externas, auditorias e processos de acreditação como oportunidades de aprendizagem e aperfeiçoamento.
- Manter registros de lições aprendidas e planos de ação decorrentes.
- Promover cultura organizacional aberta à crítica construtiva e à inovação em processos.

## 14. Gestão de Crises e Continuidade Institucional

### 14.1 Governança em Situações de Crise

Crises podem incluir:

- Emergências sanitárias, desastres naturais, crises políticas, ciberataques, incidentes de segurança, crises de imagem.

A IES deve ter:

- **Comitê de Crise** formalmente constituído, com representantes da alta gestão, comunicação, TI, jurídico, acadêmico e áreas-chave.
- Planos de resposta a incidentes, com protocolos de decisão rápida e clara cadeia de comando.

### 14.2 Planos de Continuidade Acadêmica e Administrativa

Recomenda-se:

- Elaboração de **Planos de Continuidade de Negócios (BCP)** específicos para o contexto universitário, incluindo:

- Continuidade de atividades acadêmicas (alternativas presenciais, híbridas ou online).
- Continuidade de serviços críticos (pagamentos, sistemas de TI, segurança).
- Testes periódicos de planos (simulações, exercícios).

### **14.3 Comunicação Institucional em Crises**

A governança deve assegurar:

- Estratégia de comunicação transparente, tempestiva e coerente, com mensagens oficiais centralizadas.
- Portas-vozes treinados.
- Alinhamento entre comunicação interna e externa.

### **14.4 Avaliação Pós-Crise**

Após a crise:

- Realizar avaliação sistemática da resposta institucional.
- Identificar pontos fortes, fragilidades e oportunidades de melhoria.
- Atualizar planos e políticas com base nas lições aprendidas.

## **15. Boas Práticas Internacionais em Governança Universitária**

### **15.1 Casos Norte-Americanos**

Boas práticas observadas em universidades norte-americanas incluem:

- Conselhos fiduciários com membros externos altamente qualificados, com comitês especializados (auditoria, finanças, governança, investimentos).
- Processos robustos de avaliação de reitores e lideranças, com base em metas estratégicas.
- Políticas formais de conflito de interesse, integridade e compliance.
- Estruturas consolidadas de shared governance entre Boards, senados acadêmicos e associações docentes.

### **15.2 Casos Europeus**

Na Europa, destacam-se:

- Modelos de governança integrados ao **Espaço Europeu de Ensino Superior**, com forte ênfase em QA e ESG.

- Conselhos com participação significativa de estudantes e staff, reforçando a natureza colegial da governança.
- Exemplos de alianças universitárias transnacionais que desenvolvem estruturas de governança próprias, coordenando estratégias entre múltiplas instituições.

### 15.3 Lições Aprendidas e Benchmarking Internacional

Lições gerais:

- A combinação de **autonomia institucional, forte participação interna e accountability externa** é chave para a sustentabilidade das IES.
- Governança eficaz requer **dados confiáveis, transparência e cultura de avaliação**.
- Adaptação crítica de boas práticas internacionais ao contexto local é mais eficaz do que simples transposição de modelos.

## 16. Considerações Finais

### 16.1 Desafios Contemporâneos da Governança em IES

Desafios relevantes incluem:

- Equilibrar expansão de oferta, sustentabilidade financeira e manutenção de padrões de qualidade.
- Lidar com pressões por rankings e indicadores, sem desviar da missão institucional.
- Integrar transformação digital, internacionalização e ESG na estratégia de longo prazo.
- Fortalecer a integridade e a confiança pública em contextos de polarização política e desinformação.

### 16.2 Tendências Futuras em Governança Universitária

Tendências observadas:

- Maior exigência por **transparência**, participação e responsabilidade social.
- Crescente relevância de redes e alianças transnacionais, exigindo novas formas de governança compartilhada.
- Integração de dados analíticos e inteligência artificial à gestão acadêmica e financeira.
- Ampliação da agenda de diversidade, equidade e inclusão como eixo estruturante da governança.

## 17. Anexos

### 17.1 Glossário de Termos

- **Governança Universitária:** Conjunto de estruturas, processos, normas e relações que orientam a direção e a supervisão de uma IES.
- **Shared Governance:** Modelo de governança que envolve, de forma estruturada, docentes, discentes e staff na tomada de decisões acadêmicas e institucionais.
- **Board of Trustees:** Órgão fiduciário máximo em muitas IES, especialmente privadas, responsável pela supervisão estratégica e financeira.
- **ESG (Environment, Social, Governance):** Conjunto de critérios ambientais, sociais e de governança utilizados para avaliar a responsabilidade e a sustentabilidade de organizações.
- **Quality Assurance (QA):** Conjunto de processos e mecanismos que visam garantir e melhorar continuamente a qualidade acadêmica.
- **Acreditação:** Processo formal de avaliação e reconhecimento de qualidade de uma instituição ou programa, realizado por agência autorizada.
- **Endowment:** Fundo patrimonial destinado a garantir a sustentabilidade de longo prazo da instituição, cujos rendimentos são utilizados para financiar atividades institucionais.
- **Compliance:** Conjunto de práticas voltadas a assegurar o cumprimento de leis, regulamentos e normas internas.

### 17.2 Marcos Regulatórios Internacionais (síntese indicativa)

- **Processo de Bolonha e ESG (European Standards and Guidelines)** – definem princípios e parâmetros para a organização e a garantia de qualidade no Espaço Europeu de Ensino Superior.
- **CHEA (Council for Higher Education Accreditation)** – entidade norte-americana que estabelece princípios e critérios para acreditação e qualidade, com foco na responsabilidade pública e integridade institucional.
- **Sistemas regionais de acreditação no Mercosul (como ARCU-SUL)** – promovem padrões regionais de qualidade e reconhecimento recíproco de títulos.

### 17.3 Modelos de Estrutura de Governança (exemplo sintético)

#### Modelo A – IES universitária privada/comunitária:

- Conselho de Curadores (Board of Trustees)
  - Comitê de Auditoria e Riscos

- Comitê de Finanças e Investimentos
  - Comitê de Governança e Nomeações
- Conselho Universitário (Senate)
- Reitoria/Presidência
  - Pró-Reitoria Acadêmica
  - Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa
  - Pró-Reitoria de Extensão e Inovação
  - Pró-Reitoria Administrativa e Financeira
  - Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis
  - Pró-Reitoria de Internacionalização

#### **17.4 Checklists de Conformidade e Governança (exemplos sintéticos)**

##### **Checklist 1 – Estrutura de Governança**

- [ ] Estatuto/regimento atualizados.
- [ ] Conselho de Curadores/Board formalmente constituído e atuante.
- [ ] Conselho Universitário/Senate com representação docente, discente e técnica.
- [ ] Comitês estratégicos definidos (auditoria, finanças, governança, ética).
- [ ] Processos de avaliação de conselhos e dirigentes.

##### **Checklist 2 – Governança Acadêmica e Qualidade**

- [ ] Políticas acadêmicas institucionais formalizadas.
- [ ] Sistema interno de garantia de qualidade (QA) estruturado.
- [ ] Ciclos regulares de autoavaliação institucional e programática.
- [ ] Participação em processos de acreditação interna e externa.

##### **Checklist 3 – Governança Financeira e Compliance**

- [ ] Orçamento aprovado por órgão competente.
- [ ] Auditorias internas e externas periódicas.
- [ ] Políticas de conflito de interesse e código de conduta.
- [ ] Programa de compliance institucional ativo.

# University Governance Manual

MACCA - Mercosur Accreditation Agency

- 2026 –



## **Council**

Dr. Gabriel C. Dias Lopes, Ph.D - President

Dra. Pollyanna Carvalho Pereira Lopes - Vice President

Dr. Kemal Yildirim, Ph.D - Head of Accreditation

Dr. Henry Oh, Ph.D - CEO (Chief Executive Officer)

Dr. George Mentz - Counselor

Dr. Anderson Catapan - Accreditation Inspector

Dr. Cassio Hartmann - Accreditation Inspector

Dr. Maximiliano Pinto Damas - Advisor, Director, Counselor

Dr. André Luis Pullig Viana - Institutional Ambassador

Dr. Robson Antonio Tavares Costa - Counselor

Dr. William A. Harrison - Counselor

Dra. Amanda Lee Holmes - Counselor

Dr. Ricardo Saavedra - Counselor

## **Manual Presentation**

University governance is one of the central pillars of quality and credibility of Higher Education Institutions (HEI) in the 21st century. In a scenario marked by expansion, internationalization, complex regulatory demands, and increasing requirements for transparency and public accountability, it is essential that HEIs adopt solid governance models, consistent with international standards and aligned with best practices in academic and institutional management.

MACCA -- Mercosur Accreditation Agency -- proposes, through this University Governance Manual, to offer a comprehensive, systematic, and updated reference framework to guide HEIs in the Mercosur region and associated countries in structuring, reviewing, and improving their governance arrangements. The document seeks to integrate international references (particularly from the United States and Europe), educational quality guidelines, and applicable regulatory frameworks, considering the specificities of the national higher education systems of the Member States.

This is a technical-normative instrument to support institutional accreditation, strategic planning, and the consolidation of a culture of quality, integrity, and accountability in higher education, serving both managers and evaluators, councils, committees, and other institutional stakeholders.

### **1.1 Purpose and Scope**

The primary purpose of this Manual is:

- Establish principles, guidelines, and parameters of good university governance for HEIs that seek accreditation or reaccreditation from MACCA or wish to align themselves with recognized international standards.
- Offer a reference framework for analyzing the maturity of institutional governance, supporting processes of self-evaluation, external evaluation, strategic planning, and continuous improvement.
- Contribute to strengthening public confidence in higher education in Mercosur through the promotion of governance models that prioritize transparency, accountability, participation, and focus on academic quality.

The scope of the Manual covers:

- University and non-university higher education organizations (universities, university centers, colleges, higher institutes, and equivalent institutions) public, private, and community-based.
- Dimensions of institutional, academic, financial, personnel, technology, and integrity governance, considering the interrelationships between them.
- Interfaces between university governance and national regulatory frameworks, as well as international references such as the Bologna Process, the Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG), and guidance from entities such as CHEA (Council for Higher Education Accreditation) and university associations.

## **1.2 Target Audience**

The Manual is directed to:

- Top leaders of HEIs (rectors, presidents, general directors, chancellors).
- Members of higher councils (Board of Trustees, University Councils, Academic Councils, Administrative Councils).
- Vice-rectors, vice-presidents, directors of academic and administrative areas.
- Course coordinators, department heads, leaders of academic and administrative units.
- Responsible for strategic planning, quality, compliance, internal audit, and risk management.
- Institutional evaluators, consultants, and specialists involved in evaluation, accreditation, and regulation processes.
- Representatives of faculty, student, and administrative technical bodies who participate in governance instances or wish to better understand their role in shared governance.

## **1.3 Guiding Principles of University Governance**

University governance as advocated in this Manual is based on a set of guiding principles, widely recognized in international best practices:

### **1. Autonomy with Public Responsibility**

- HEIs must exercise their academic, administrative, financial, and patrimonial autonomy responsibly, aligned with the public interest, national education policies, and student rights.

### **2. Accountability and Transparency**

- Governance bodies must account to society, regulatory bodies, financiers, students, and other stakeholders, providing clear, complete, and timely information on performance, finances, academic results, and strategic decisions.

### **3. Legality and Regulatory Compliance**

- University governance must fully respect applicable legal and regulatory frameworks, national and international, including educational, labor, tax, data protection, anti-corruption, and academic integrity laws.

### **4. Participation and Collegiality (Shared Governance)**

- Decision-making should include structured participation of faculty, students, and technical staff in appropriate collegiate bodies, ensuring plurality of perspectives, legitimacy, and quality of decisions.

### **5. Focus on Academic Quality and Institutional Mission**

- Governance structures must protect and promote the quality of teaching, research, and extension, always in coherence with the HEI's mission, vision, and values.

#### 6. **Efficiency, Effectiveness, and Sustainability**

- Governance should promote responsible and efficient use of resources, seeking long-term sustainability and institutional longevity, without compromising academic quality or access equity.

#### 7. **Ethics, Integrity, and Compliance Culture**

- Academic, scientific, administrative, and financial integrity must be a central value, incorporated into codes of conduct, fraud prevention mechanisms, and conflict of interest and corruption controls.

#### 8. **Innovation, Flexibility, and Continuous Improvement**

- Governance must be able to respond to changes in the external environment (technology, regulation, social demands) and internal environment (student profile, pedagogical models) through continuous review mechanisms of policies and structures.

#### 9. **Inclusion, Diversity, and Equity**

- Governance mechanisms must promote diversity and prevent discrimination, ensuring equitable opportunities for participation, professional development, and access.

### 1.4 **Alignment with International Standards (USA and Europe)**

This Manual seeks conceptual alignment and best practices with:

- **North American models of university governance**, in which the **Board of Trustees** (or Board of Regents, Governing Board) exercises the function of the highest fiduciary body, with strong emphasis on fiduciary responsibility, financial sustainability, risk supervision, and appointment of executive leadership, in articulation with shared governance structures involving academic senates, faculty and student associations.

- **European models of university governance**, marked by robust collegiate structures, expanded participation of students and staff, and strong integration with European Higher Education Area policies, including:

- Implementation of the **Bologna Process** and **European Standards and Guidelines (ESG)** for quality assurance.

- Emphasis on **university autonomy** accompanied by accountability mechanisms, performance-based public funding, and structured dialogue with stakeholders.

- Governance models in European university alliances and transnational networks, which strengthen cooperation, mobility, and innovation.

Additionally, the Manual engages with quality and accreditation references such as:

- **CHEA -- Council for Higher Education Accreditation (USA)**, which establishes principles for accreditation and quality, focusing on public accountability, continuous improvement, and institutional integrity.

- **ESG -- Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (EHEA)**, which guide the organization of internal and external quality assurance.

- **Regional accreditation systems in Mercosur**, such as ARCU-SUL, and national regulatory practices of the Member States.

## **2. Foundations of Governance in Higher Education Institutions**

### **2.1 Concept of University Governance**

University governance is the set of structures, processes, norms, relationships, and practices through which HEIs are directed, supervised, and held accountable to society. It includes:

- The definition of **who decides what**, based on formal competencies and academic legitimacy.

- The **coordination mechanisms** between collegiate bodies, executive instances, and academic units.

- The **articulation between autonomy and control**, between academic freedom and institutional responsibility.

- The **monitoring, evaluation, transparency, and accountability** devices.

University governance thus encompasses:

- **Institutional (corporate) governance**: higher councils, top management, executive structures.

- **Academic governance**: academic councils, curriculum committees, course coordinations, area collegiate bodies.

- **Administrative and support governance**: finance, human resources, information technology, infrastructure, compliance, risk management.

### **2.2 Historical Evolution of Higher Education Governance**

University governance has historical roots in medieval Europe, with universities as self-governing corporations of masters and students, based on collegiality and academic autonomy. Over the centuries, different models were consolidated:

- **Classical European collegiate model**: strong role of academic bodies (professors and, progressively, students) in decisions, emphasis on academic freedom, self-governance, and election of leaders.

- **State-bureaucratic model** (particularly in some European and Latin American countries): strong state presence in defining norms, funding, and supervision, with management bodies linked to ministries or governmental structures.

- **North American corporate/business model:** protagonism of Boards with external members, robust fiduciary responsibility, approximation with corporate governance practices from the private sector, while maintaining shared governance instances with academic senates.

In the Latin American and Mercosur context, university governance has been influenced by:

- Traditions of autonomous public universities, with student and faculty participation, in dialogue (sometimes tense) with the regulating and financing State.

- Significant expansion of the private higher education sector, demanding new governance solutions that reconcile economic sustainability, academic quality, and social responsibility.

- National and regional evaluation and regulation processes, such as SINAES (Brazil) and ARCU-SUL, which induce greater institutionalization of governance practices, evaluation, and accountability.

### **2.3 Governance Models: International Comparisons**

Three major reference models can be identified synthetically:

#### **1. American model (corporate governance with shared governance)**

- Supreme body: Board of Trustees or Board of Regents (generally with external members, representatives of society and the private sector).
- Functions: fiduciary supervision, approval of long-term strategies, appointment and evaluation of president/rector, budget and financial policy approval, risk and compliance monitoring.
- Shared governance: academic senates, faculty committees, faculty and student associations act in the formulation of academic policies, curriculum, teaching and research standards.

#### **2. European collegiate model (state-steered autonomy)**

- Strong presence of academic councils, with participation of faculty, students, and staff.
- Significant institutional autonomy, associated with accountability mechanisms to the State and society, through external evaluation, quality assurance agencies, and program contracts.
- Governance often structured in university councils, administrative councils, and internal collegiate bodies at different levels (faculties, departments).

#### **3. Hybrid and transitional models (including Mercosur and Latin America)**

- Combinations of autonomy and centralized regulation, with variable presence of collegiate bodies, community councils, and student participation.

- Expansion of the private and community sector, with boards of managers, foundations, or educational groups, strongly influencing financial and strategic governance.

This Manual recommends that HEIs in Mercosur be critically inspired by these models, adapting them to local legal and cultural realities, but seeking convergence with the principles of responsible autonomy, participation, and accountability.

## 2.4 Governance, University Autonomy, and Public Responsibility

University autonomy, recognized in various constitutions and national legislations, is a necessary condition for the full realization of the academic mission of teaching, research, and extension. However, it is not absolute: it is intrinsically linked to the **public responsibility** of HEIs, given that higher education is a public good, even when provided by private institutions.

From this perspective:

- **Academic autonomy** (curriculum definition, pedagogical methods, research policies) must be exercised within parameters of quality, ethics, and social relevance.
- **Administrative and people management autonomy** must observe labor legislation, integrity norms, equal opportunity, and management professionalization.
- **Financial and patrimonial autonomy** must be compatible with accounting transparency, long-term sustainability, proper application of public resources (when applicable), and equity in student access.

The governance structures described in this Manual are instruments to coherently balance autonomy and public responsibility, ensuring that academic and institutional decisions are transparent, evidence-based, and aligned with institutional mission.

## 3. Institutional Governance Structure

### 3.1 Superior Governance Bodies

Good university governance presupposes the existence of superior bodies with clearly defined competencies, adequate composition, and effective functioning mechanisms. Generally, it is recommended that HEIs have:

- A **fiduciary or trusteeship body** (Board of Trustees/Board of Curators).
- A **supreme academic body** (University Council/Senate).
- **Strategic and permanent committees** supporting decision-making and supervision.

#### 3.1.1 Board of Trustees / Board of Curators

The Board of Trustees (or Board of Trustees/Board of Regents) is the highest level body of institutional governance, especially in private, community, or foundation-based HEIs. Its main responsibilities include:

- **Define and approve the institutional mission, vision, and values.**
- **Approve the long-term strategic plan** and monitor its implementation.

- **Appoint, evaluate, and, if necessary, remove the top leader** (rector/president/chancellor).
- **Approve the annual budget**, supervise financial health, investments, endowment policy, and fundraising.
- **Safeguard institutional integrity**, compliance with legal and regulatory norms, and proper risk management.
- **Ensure policies of integrity, ethics, compliance, and conflict of interest prevention** for itself and for the entire institution.
- **Approve general governance policies**, including committee creation, competency definition, and periodic evaluation of the Board's own performance.

Best practices include:

- Plural composition, with representatives external to the academic community, bringing perspectives from society, the productive sector, and the local community.
- Clear mechanisms for trustee selection, term, renewal, and evaluation.
- Independence policies, avoiding power concentration and conflicts of interest.
- Regular meetings with structured agenda, detailed minutes, and systematic tracking of decisions.

### 3.1.2 University Council / Academic Senate

The University Council (or Academic Senate) is the principal collegiate instance of academic governance. In general, it brings together:

- Representatives of faculty (elected or appointed).
- Student representatives.
- Representatives of technical-administrative staff.
- Members of senior academic management (rector, vice-rectors, unit directors).

Its typical responsibilities include:

- Deliberate on **general academic policies** (curricula, course creation and termination, pedagogical guidelines).
- Approve **academic regulations**, norms of evaluation, student progression, and permanence.
- Deliberate on **faculty evaluation criteria**, research, extension, and innovation.
- Pronounce on **strategic academic partnerships**, internationalization programs, and cooperation.
- Act as a body for **discussion and mediation** of relevant academic issues, including academic conflicts.

The relationship between the Board of Trustees and the University Council must be clearly defined to avoid overlapping competencies and ensure that:

- The Board of Trustees focuses on strategic direction, sustainability, and institutional integrity.
- The University Council focuses on academic, curricular, and scientific matters.

### **3.1.3 Strategic and Permanent Committees**

To support the superior bodies, it is recommended to establish strategic and permanent committees, such as:

- **Audit and Risk Committee:** oversees internal and external audits, risk analysis, internal controls, and financial compliance.
- **Governance and Nominations Committee:** proposes improvements in governance structures, addresses succession and evaluation of leadership and trustees.
- **Finance and Investments Committee:** monitors budget, investments, endowments, and financial policies.
- **Academic and Quality Committee:** monitors academic indicators, QA processes, accreditations, and rankings.
- **Ethics and Integrity Committee:** addresses code of conduct, academic integrity, conflicts of interest, and complaints.

These committees should have:

- Clear mandates.
- Specific regulations.
- Adequate technical composition (including, when relevant, external specialist members).

## **3.2 Executive Structure**

### **3.2.1 Rectorate / Office of the President**

The Rectorate (or Office of the President) is the supreme executive instance, responsible for operational management and implementation of decisions by superior bodies. The rector/president:

- Leads the executive team, reporting on institutional performance to the Board of Trustees and other bodies.
- Ensures implementation of the strategic plan, aligning resources, people, and processes to institutional priorities.
- Represents the HEI before authorities, partners, regulatory bodies, accreditation agencies, and society.
- Promotes institutional culture of quality, integrity, inclusion, and innovation.

- Ensures articulated functioning of collegiate and executive bodies.

Best practices:

- Transparent selection process, with criteria of academic merit, management experience, and ethical integrity.
- Periodic performance evaluation by the fiduciary instance (Board of Trustees).
- Policies for managing conflicts of interest and transparency in relevant decisions.

### **3.2.2 Vice-Rectorates and Vice-Presidencies**

Vice-Rectorates or Vice-Presidencies constitute the intermediate executive layer, generally organized around axes:

- **Vice-Rectorate for Academic Affairs/Undergraduate Teaching**
- **Vice-Rectorate for Graduate Studies and Research**
- **Vice-Rectorate for Extension and Innovation**
- **Vice-Rectorate for Administrative and Financial Affairs**
- **Vice-Rectorate for Student Affairs**
- **Vice-Rectorate for Planning and Evaluation**
- **Vice-Rectorate for Internationalization** (when applicable)

Their functions include:

- Formulate and execute sectoral plans aligned with the institutional strategic plan.
- Manage teams, budgets, and projects in their areas.
- Implement policies approved by collegiate bodies (University Council, unit councils).
- Monitor performance indicators and propose course adjustments.

### **3.3 Integrated Academic and Administrative Governance**

Effective governance requires **integration** between academic and administrative dimensions, avoiding the "academic versus administrative" dichotomy. It is recommended:

- Coordination structures that regularly bring together vice-rectors, unit directors, and leaders of core areas (finance, HR, IT).
- Decision-making processes that account for academic, financial, regulatory, and quality impacts in each relevant decision.
- Integrated information systems (academic, financial, HR, and QA) that provide reliable data for strategic decisions.

- Permanent alignment forums or commissions, involving academic and administrative representation.

## **4. Shared Governance Principles**

### **4.1 Participation of Faculty, Students, and Technical Staff**

Shared governance means that key institutional decisions are made involving, in a structured way, the main segments of the university community. This implies:

- Representation of faculty, students, and technical staff in relevant councils and committees.
- Democratic and transparent procedures for electing or designating representatives.
- Access to information and training necessary for these representatives to participate in a qualified manner.

Best practices:

- Clear regulations on composition, terms, rights, and duties of representatives.
- Guarantee of institutional time for exercising functions in collegiate bodies.
- Feedback mechanisms and accountability of representatives to the bases they represent.

### **4.2 Collegiate Decision-Making**

Collegiate decision-making:

- Promotes legitimacy, plurality of perspectives, and technical quality of deliberations.
- Must be balanced by mechanisms that prevent decision paralysis, establishing clear quorum, deadlines, and competencies.
- Requires structured agendas, technical reports supporting decisions, and adequate records (minutes, resolutions, norms).

The HEI must explicitly state, in its statutes and regulations, **which matters** are the responsibility of:

- Superior councils.
- Intermediate collegiate bodies (faculties, departments, course councils).
- Executive management (rectorate, vice-rectorates, directors).

### **4.3 Limits of Authority and Responsibility**

It is essential that:

- There is no excessive overlapping of competencies between bodies, causing conflicts or legal uncertainty.

- Each instance knows **how far its authority extends** and what are its **responsibilities for execution, supervision, or recommendation**.
- Clear decision flows are defined, with appeal instances provided when appropriate.

Essential documents:

- Statute or corporate contract (in the case of private HEIs).
- General regulations and specific regulations.
- Governance, compliance, and integrity manuals.
- Internal policies on delegation of authority.

#### **4.4 Governance Conflicts and Mediation Mechanisms**

Governance conflicts can arise from:

- Divergences between collegiate bodies and executive leadership.
- Disputes between academic units.
- Individual or institutional conflicts of interest.

It is recommended:

- Provision, in internal norms, of **conflict resolution and mediation mechanisms**, such as:
  - Ethics and mediation committees.
  - Formal appeals procedures.
  - Independent or external instances (when necessary).
  - Training in governance and conflict resolution for leaders and collegiate members.
  - Organizational culture oriented toward dialogue, transparency, and collaborative problem-solving.

### **5. Strategic Planning and Governance**

#### **5.1 Institutional Mission, Vision, and Values**

Governance must ensure that the **mission**, **vision**, and **values** of the HEI are:

- Clearly defined, widely disseminated, and periodically reviewed.
- Coherent with the national, regional, and international context of operation.
- Effectively incorporated into policies, programs, and strategic decisions.

#### **5.2 Long-Term Strategic Planning**

Strategic planning:

- Must have a medium and long-term horizon (for example, 5 to 10 years).
- Be approved by superior governance bodies and broken down into sectoral plans.
- Consider demographic, economic, technological, and regulatory scenarios.
- Include participation of internal and external stakeholders (consultations, hearings, workshops).

Recommended components:

- Context analysis (internal and external).
- Definition of strategic objectives and measurable targets.
- Action plan, responsibilities, and resources.
- Monitoring indicators (KPIs).
- Strategic risk analysis.

### 5.3 Institutional Performance Indicators (KPIs)

University governance should be evidence-based. A system of indicators is recommended that includes:

- **Academic dimension:** completion rate, dropout, student performance, employability, scientific production, internationalization.
- **Financial dimension:** revenues by source, operating result, liquidity, debt, cost efficiency.
- **People dimension:** turnover, faculty qualification, employee satisfaction, professional development.
- **Quality and compliance dimension:** accreditation results, audits, external evaluations, regulatory compliance.
- **Social impact and ESG dimension:** extension projects, environmental sustainability, social inclusion, diversity.

### 5.4 Monitoring, Evaluation, and Strategic Review

The strategic management cycle should include:

- Periodic monitoring of indicators by senior management and relevant councils.
- Annual reports on institutional performance.
- Intermediate reviews of the strategic plan, with adjustments to targets and actions.
- Structured process of **organizational learning**, recording lessons learned and best practices.

## 6. Academic Governance and Educational Quality

### 6.1 Institutional Academic Policies

Academic governance requires:

- Clear policies for creating, modifying, and terminating courses and programs.
- Guidelines on curriculum design, teaching methodologies, evaluation, internships, capstone projects, professional practices.
- Standards on course load, modalities (face-to-face, hybrid, online), use of educational technologies.
- Rules for recognition of studies, equivalences, academic mobility, and dual degrees.

### 6.2 Quality Assurance (QA)

The HEI must structure an **internal quality assurance system**, aligned with references such as the European ESG and guidance from entities such as CHEA, including:

- Regular cycles of institutional and course self-evaluation.
- Mechanisms for faculty and student evaluation.
- Standardized procedures for reviewing curricula, pedagogical methods, and learning resources.
- Bodies or units responsible for coordinating QA (for example, vice-rectorate for planning and evaluation or quality nucleus).

### 6.3 Institutional and Program Evaluation

The following should be conducted:

- **Institutional evaluations** periodically, covering governance, management, infrastructure, academic policies, social responsibility.
- **Program evaluations**, by course or program, involving curriculum analysis, faculty, student profile, learning outcomes, employability, stakeholder satisfaction.

These evaluations should feed:

- Specific improvement plans.
- Accreditation/reaccreditation processes.
- Reviews of the strategic plan.

### 6.4 Accreditation and International Recognition

University governance should:

- Encourage HEI participation in **national and international accreditation processes**, including regional ones (such as ARCU-SUL) and sectoral ones (such as SAEME for medicine, when applicable).
- Use results and recommendations from external accreditations as input for continuous improvement.
- Strategically evaluate adherence to rankings and quality seals, with realism and focus on institutional mission.

## 6.5 Compliance with the Bologna Process and CHEA Standards

For HEIs with internationalization strategies, it is recommended:

- Understand and, to the extent relevant, align with the **degree and cycle architecture established by the Bologna Process** (bachelor's, master's, doctorate, ECTS credits, learning outcomes).
- Reference principles of **good accreditation practice** from entities such as **CHEA**, such as:
  - Clarity of mission.
  - Focus on learning outcomes.
  - Accountability and transparency.
  - Stakeholder involvement in quality evaluation.

## 7. Financial Governance and Sustainability

### 7.1 Principles of Financial Management

Financial governance should be based on:

- **Fiduciary responsibility**: prudent management of resources, preservation of institutional patrimony.
- **Transparency**: audited financial statements, clear communication with stakeholders.
- **Budget planning and control**: preparation, monitoring, and review of budgets.
- **Segregation of duties** and internal controls to mitigate fraud risks.

### 7.2 Budget, Audit, and Transparency

It is recommended:

- Participatory budget development process, involving academic and administrative areas.
- Regular budget execution reviews by finance and audit committees.
- Regular internal audits and independent external audits, with reporting to competent councils.

- Publication, when relevant, of summary financial reports for the community and public.

### 7.3 Resource Raising, Endowment, and Fundraising

Long-term sustainability can be strengthened by:

- Structured **fundraising policies**, relationship with alumni, companies, foundations, and donors.
- Creation and professional management of **endowment funds**, with investment policies, withdrawal, and income utilization.
- Diversification of revenue sources (services, projects, consulting, short-term courses, contracted research).

### 7.4 Financial Sustainability and Risk Management

The HEI must:

- Continuously monitor sustainability indicators (margins, liquidity, debt, single revenue source dependence).
- Maintain a **financial risks map**, with mitigation plans (safety reserve, credit lines, contingency plans).
- Integrate the financial perspective into strategic planning, avoiding academic decisions without economic viability and, conversely, financial decisions that compromise academic mission.

## 8. Governance, Compliance, and Institutional Integrity

### 8.1 Institutional Compliance and Educational Regulation

Governance must ensure the existence of:

- **Compliance structures** (compliance officer, committees, internal policies) with clear mandate.
- Systematic mapping and monitoring of legal and regulatory obligations (educational, tax, labor, anti-corruption, data protection).
- Formal communication channels with national and regional regulatory bodies.

### 8.2 Ethics, Academic Integrity, and Professional Conduct

The following should be adopted:

- **Codes of ethics and conduct** applicable to faculty, students, managers, and employees.
- Policies and procedures to address plagiarism, academic fraud, data manipulation, scientific misconduct.

- Ethics commissions (academic and research) with autonomy and due process.
- Training and awareness programs on academic integrity.

### **8.3 Prevention of Fraud, Conflicts of Interest, and Corruption**

The following is recommended:

- Clear policies on **conflicts of interest**, requiring periodic declaration by managers, board members, and faculty in sensitive positions.
- Robust internal controls, with segregation of duties in critical processes (hiring, purchases, payments, scholarship allocation).
- Safe and confidential whistleblowing channels, with protection against retaliation.
- Structured investigations of fraud or corruption allegations, with reporting to competent authorities.

### **8.4 Data Protection and Information Security (GDPR and International Standards)**

HEIs must:

- Comply with national data protection legislation (such as LGPD in Brazil) and, when applicable, relevant international standards (such as GDPR in the European Union).
- Implement **information security policies**, including data classification, access control, encryption, backups, and incident response plans.
- Promote awareness and training of users (faculty, students, staff) on digital security best practices.

## **9. People Governance and Institutional Development**

### **9.1 Human Resources Policies**

Personnel governance should include:

- Clear policies on recruitment, selection, and promotion of faculty and administrative personnel, based on merit, transparency, and equity.
- Position, career, and salary plans, compatible with financial sustainability.
- Standards for employment contracts, dedication regimes, rights, and duties.

### **9.2 Faculty and Administrative Performance Evaluation**

It is recommended:

- Faculty evaluation systems that consider teaching, research, extension, innovation, and participation in governance.
- Performance evaluation of administrative staff with clear goals and regular feedback.

- Use of evaluation results for professional development, career progression, and recognition.

### **9.3 Professional Development and Academic Leadership**

The HEI should invest in:

- Continuing education programs for faculty (active methodologies, educational technologies, research supervision).
- **Development programs for academic and administrative leaders**, preparing future coordinators, directors, vice-rectors.
- Incentives for participation in academic networks, conferences, and international projects.

### **9.4 Diversity, Equity, and Inclusion (DEI)**

Governance should incorporate:

- Policies to promote diversity in all its dimensions (gender, race, ethnicity, nationality, socioeconomic condition, disability, among others).
- Mechanisms to prevent and combat discrimination, harassment, and violence.
- Support programs for students and employees in vulnerable situations, as well as inclusion of people with disabilities.

## **10. Digital Governance and Innovation**

### **10.1 Digital Transformation in Higher Education**

Digital transformation implies:

- Integration of digital technologies into teaching, learning, research, and management processes.
- Update of digital competencies of faculty, students, and staff.
- Review of internal (bureaucratic) processes for simplification and automation.

### **10.2 Governance of Educational Technologies**

The HEI should define:

- Institutional policy for adoption of **Virtual Learning Environments (VLEs)**, digital assessment systems, multimedia resources.
- Criteria for selection, acquisition, and evaluation of educational technologies, considering usability, security, accessibility, and sustainability.
- Responsibilities of IT units, educational innovation nuclei, and course coordinations.

### **10.3 Online, Hybrid, and Transnational Education**

Governance should:

- Establish norms for online, hybrid, and transnational programs, ensuring quality equivalent to face-to-face.
- Consider national and regional regulatory requirements for distance education and international partnerships.
- Monitor learning outcomes, student engagement, and academic integrity in virtual environments.

## **10.4 Cybersecurity and Institutional Continuity**

It is essential:

- Have **cybersecurity policies**: firewalls, monitoring, incident response, vulnerability management.
- Include cyber risks in the institutional risk map.
- Provide **IT continuity plans** (backup, redundancy, disaster recovery) integrated into overall institutional continuity governance.

## **11. Governance, Internationalization, and Academic Cooperation**

### **11.1 Internationalization Strategies**

Governance should support:

- Definition of an institutional internationalization strategy, aligned with mission and HEI capacity.
- Clear objectives: academic mobility, collaborative research, dual degrees, joint programs, participation in networks and international alliances.

### **11.2 Academic Mobility and Dual Degrees**

It is recommended:

- Institutional policies regulating student, faculty, and staff mobility, with selection criteria, credit recognition, and institutional support.
- Formal agreements underpinning dual degree programs, with attention to credit hour equivalence, contents, and quality requirements.

### **11.3 International Partnerships and University Networks**

The HEI should:

- Select strategic partners compatible in mission, quality levels, and regulatory frameworks.
- Establish contracts and memoranda of understanding with clear governance, responsibility, and evaluation clauses.
- Participate in networks and alliances that favor joint projects, collaborative research, and innovation.

## **11.4 Governance of Transborder Education**

For transborder education activities (campuses abroad, partnership programs with foreign HEIs, international online offerings), it is necessary:

- Observe the regulatory frameworks of all involved countries.
- Guarantee quality standards equivalent to domestic programs.
- Include governance of these activities in the HEI's overall governance structure, with supervision by relevant councils and committees.

## **12. Governance, ESG, and Social Responsibility**

### **12.1 Environmental Sustainability**

ESG (Environmental, Social, and Governance) governance should include:

- Institutional environmental policies (efficient resource use, waste management, renewable energy).
- Environmental performance targets and indicators.
- Integration of sustainability topics in curricula and extension projects.

### **12.2 University Social Responsibility**

HEIs have the responsibility to:

- Develop extension projects and community engagement aligned with local and regional social needs.
- Promote access and permanence for low-income students, through scholarships, support programs, and inclusion policies.
- Encourage volunteering, social entrepreneurship, and innovation addressing social challenges.

### **12.3 Social Impact, Innovation, and Extension**

Governance must ensure:

- Evaluation of the social impact of projects and programs.
- Recognition and valuing of university extension as a strategic academic dimension.
- Support for innovation (incubators, technology parks, academic startups) oriented toward socially relevant solutions.

### **12.4 Sustainability and Accountability Reports**

Best practices include:

- Development of **annual sustainability and social responsibility reports**, integrated or not with general institutional reports.

- Alignment, when relevant, with international reporting standards (such as GRI or similar).
- Public disclosure of reports and discussion in collegiate bodies.

### **13. Evaluation, Transparency, and Accountability**

#### **13.1 Institutional Accountability**

Accountability implies:

- Account to students, families, society, regulatory bodies, financiers, partners, and employees.
- Communicate clearly, periodically, and evidence-based academic, financial, and social results.

#### **13.2 Institutional Reports and Public Indicators**

It is recommended:

- Publication of **annual institutional reports**, with synthesis of key indicators, achievements, challenges, and future plans.
- Availability of basic data on institutional websites (faculty, courses, evaluation results, accreditations obtained).

#### **13.3 Relationship with Regulatory Bodies and Stakeholders**

Governance should cultivate:

- Transparent and collaborative institutional relationship with education ministries, national councils, accreditation agencies, and other supervisory bodies.
- Dialogue channels with relevant stakeholders (employers, alumni, local community, professional associations).

#### **13.4 Continuous Improvement and Organizational Learning**

The HEI must:

- Treat external evaluations, audits, and accreditation processes as opportunities for learning and improvement.
- Maintain records of lessons learned and resulting action plans.
- Promote organizational culture open to constructive criticism and process innovation.

### **14. Crisis Management and Institutional Continuity**

#### **14.1 Governance in Crisis Situations**

Crises may include:

- Health emergencies, natural disasters, political crises, cyberattacks, security incidents, image crises.

The HEI should have:

- **Crisis Committee** formally constituted, with representatives from senior management, communication, IT, legal, academic, and key areas.
- Incident response plans, with quick decision protocols and clear chain of command.

#### **14.2 Academic and Administrative Continuity Plans**

It is recommended:

- Development of **Business Continuity Plans (BCP)** specific to the university context, including:
  - Continuity of academic activities (alternative face-to-face, hybrid, or online formats).
  - Continuity of critical services (payments, IT systems, security).
  - Periodic testing of plans (simulations, exercises).

#### **14.3 Crisis Communication**

Governance must ensure:

- Transparent, timely, and consistent communication strategy, with centralized official messages.
- Trained spokespersons.
- Alignment between internal and external communication.

#### **14.4 Post-Crisis Evaluation**

After the crisis:

- Conduct systematic evaluation of the institutional response.
- Identify strengths, weaknesses, and improvement opportunities.
- Update plans and policies based on lessons learned.

### **15. International Best Practices in University Governance**

#### **15.1 North American Cases**

Best practices observed in North American universities include:

- Fiduciary boards with highly qualified external members, with specialized committees (audit, finance, governance, investments).
- Robust processes for rector and leadership evaluation, based on strategic targets.
- Formal policies on conflicts of interest, integrity, and compliance.
- Consolidated shared governance structures between Boards, academic senates, and faculty associations.

## 15.2 European Cases

In Europe, the following stand out:

- Governance models integrated into the **European Higher Education Area**, with strong emphasis on QA and ESG.
- Councils with significant participation from students and staff, reinforcing the collegiate nature of governance.
- Examples of transnational university alliances that develop their own governance structures, coordinating strategies among multiple institutions.

## 15.3 Lessons Learned and International Benchmarking

General lessons:

- The combination of **institutional autonomy, strong internal participation, and external accountability** is key to HEI sustainability.
- Effective governance requires **reliable data, transparency, and evaluation culture**.
- Critical adaptation of international best practices to local context is more effective than simple model transposition.

## 16. Final Considerations

### 16.1 Contemporary Challenges in HEI Governance

Relevant challenges include:

- Balancing expansion of offerings, financial sustainability, and maintenance of quality standards.
- Dealing with pressures from rankings and indicators, without deviating from institutional mission.
- Integrating digital transformation, internationalization, and ESG into long-term strategy.
- Strengthening integrity and public confidence in contexts of political polarization and misinformation.

### 16.2 Future Trends in University Governance

Observed trends:

- Greater demand for **transparency**, participation, and social responsibility.
- Increasing relevance of transnational networks and alliances, requiring new forms of shared governance.
- Integration of analytics and artificial intelligence into academic and financial management.

- Expansion of diversity, equity, and inclusion agenda as a structuring axis of governance.

## 17. Appendixes

### 17.1 Glossary of Terms

- **University Governance:** Set of structures, processes, norms, and relationships that guide the direction and supervision of an HEI.
- **Shared Governance:** Governance model that involves, in a structured way, faculty, students, and staff in academic and institutional decision-making.
- **Board of Trustees:** Supreme fiduciary body in many HEIs, especially private ones, responsible for strategic supervision and financial oversight.
- **ESG (Environment, Social, Governance):** Set of environmental, social, and governance criteria used to evaluate organizational responsibility and sustainability.
- **Quality Assurance (QA):** Set of processes and mechanisms aimed at ensuring and continuously improving academic quality.
- **Accreditation:** Formal process of evaluating and recognizing institutional or program quality, conducted by an authorized agency.
- **Endowment:** Patrimonial fund intended to ensure long-term sustainability of the institution, whose income is used to finance institutional activities.
- **Compliance:** Set of practices aimed at ensuring compliance with laws, regulations, and internal norms.

### 17.2 International Regulatory Frameworks (indicative summary)

- **Bologna Process and ESG (European Standards and Guidelines)** -- define principles and parameters for organization and quality assurance in the European Higher Education Area.
- **CHEA (Council for Higher Education Accreditation)** -- North American entity establishing principles and criteria for accreditation and quality, focusing on public responsibility and institutional integrity.
- **Regional accreditation systems in Mercosur (such as ARCU-SUL)** -- promote regional quality standards and reciprocal recognition of titles.

### 17.3 Governance Structure Models (synthetic example)

#### Model A -- University private/community HEI:

- Board of Trustees
- Audit and Risk Committee
- Finance and Investments Committee
- Governance and Nominations Committee
- University Council (Senate)
- Rectorate/Office of the President
- Vice-Rectorate for Academic Affairs
- Vice-Rectorate for Graduate Studies and Research

- Vice-Rectorate for Extension and Innovation
- Vice-Rectorate for Administrative and Financial Affairs
- Vice-Rectorate for Student Affairs
- Vice-Rectorate for Internationalization

## **17.4 Compliance and Governance Checklists (synthetic examples)**

### **Checklist 1 -- Governance Structure**

- ☐ Updated statute/regulations.
- ☐ Board of Trustees formally constituted and active.
- ☐ University Council/Senate with faculty, student, and technical representation.
- ☐ Strategic committees defined (audit, finance, governance, ethics).
- ☐ Council and leadership evaluation processes.

### **Checklist 2 -- Academic Governance and Quality**

- ☐ Institutional academic policies formalized.
- ☐ Structured internal quality assurance system (QA).
- ☐ Regular cycles of institutional and program self-evaluation.
- ☐ Participation in internal and external accreditation processes.

### **Checklist 3 -- Financial Governance and Compliance**

- ☐ Budget approved by competent body.
- ☐ Regular internal and external audits.
- ☐ Policies on conflict of interest and code of conduct.
- ☐ Active institutional compliance program.

## MANIFESTO PELA QUALIDADE EDUCACIONAL MUNDIAL: INCLUSÃO, JUSTIÇA E EQUIDADE

A educação é o alicerce de uma sociedade justa, democrática e equitativa. No entanto, milhões de pessoas ao redor do mundo ainda enfrentam barreiras no acesso a uma educação de qualidade, seja por razões econômicas, sociais, culturais ou políticas. É nossa responsabilidade coletiva lutar por um sistema educacional inclusivo, que respeite as diferenças e promova a equidade em todas as suas formas.

### Educação para Todos: Sem Barreiras

Acreditamos que a educação é um direito humano fundamental, e que ela deve ser acessível a todos, independentemente de sua origem, nacionalidade, gênero, etnia, religião, orientação sexual ou condição socioeconômica. A inclusão deve ser a norma, não a exceção. Precisamos de políticas que derrubem as barreiras históricas que marginalizam indivíduos e grupos, oferecendo-lhes oportunidades iguais de aprender, crescer e prosperar.

### Combate à Discriminação e Xenofobia

A discriminação e a xenofobia são venenos que corroem a estrutura da educação global. Devemos, com firmeza, rejeitar qualquer forma de segregação ou preconceito dentro e fora das instituições de ensino. A diversidade é uma força transformadora, e nossas escolas, universidades e centros de aprendizagem devem ser espaços onde cada pessoa, independente de suas origens, possa florescer e contribuir para o progresso coletivo.

### Luta Contra o Preconceito

O preconceito é uma das grandes barreiras para uma educação justa. Ele nega às pessoas o direito de serem vistas e ouvidas em sua plenitude. Nós, defensores da educação de qualidade, devemos promover uma pedagogia que valorize a empatia, o respeito e o diálogo. As instituições educacionais têm a obrigação de cultivar um ambiente onde o preconceito seja desconstruído e a justiça seja praticada em todos os níveis.

### Educação para a Transformação Social

A verdadeira educação vai além da aquisição de conhecimentos. Ela é uma ferramenta poderosa para a transformação social. Ao capacitar indivíduos, a educação cria cidadãos conscientes e críticos, prontos para atuar em prol de uma sociedade mais justa e igualitária. Cada pessoa educada é uma força contra a ignorância, o ódio e a intolerância.

### Educação de Qualidade: O Compromisso Global

A qualidade educacional não deve ser um privilégio de poucos. Deve ser um compromisso mundial, onde cada estudante, em qualquer lugar do mundo, tenha acesso ao melhor que a educação pode oferecer. As instituições educacionais devem adotar padrões elevados de ensino, avaliar continuamente seus métodos e políticas e assegurar que seus sistemas sejam inclusivos e equitativos. Não podemos aceitar a mediocridade, a desigualdade de recursos e a falta de oportunidades.

### Um Futuro Livre de Preconceitos

O futuro da educação global precisa ser um futuro livre de preconceitos, de discriminação e de xenofobia. Nós, como comunidade global, devemos nos comprometer a lutar por um sistema educacional que seja verdadeiramente inclusivo, que respeite e celebre a diversidade humana. Precisamos de líderes, educadores e estudantes comprometidos com a construção de um mundo em que a educação seja um farol de igualdade, respeito e liberdade.

A educação é nossa melhor ferramenta para combater o ódio e a divisão. É por meio dela que podemos garantir um mundo onde todos, sem exceção, tenham a chance de realizar seu potencial e contribuir para um futuro mais justo, pacífico e unido. A qualidade educacional mundial é uma responsabilidade de todos nós. É hora de agir, é hora de transformar.

## MANIFESTO FOR GLOBAL QUALITY EDUCATION: INCLUSION, JUSTICE AND EQUITY

Education is the foundation of a just, democratic and equitable society. However, millions of people around the world still face barriers to accessing quality education, whether for economic, social, cultural or political reasons. It is our collective responsibility to fight for an inclusive education system that respects differences and promotes equity in all its forms.

### Education for All: Without Barriers

We believe that education is a fundamental human right and that it should be accessible to all, regardless of their origin, nationality, gender, ethnicity, religion, sexual orientation or socio-economic status. Inclusion should be the norm, not the exception. We need policies that break down the historical barriers that marginalize individuals and groups, offering them equal opportunities to learn, grow and thrive.

### Combating Discrimination and Xenophobia

Discrimination and xenophobia are poisons that corrode the fabric of global education. We must firmly reject any form of segregation or prejudice within and outside of educational institutions. Diversity is a transformative force, and our schools, universities, and learning centers must be spaces where every person, regardless of their background, can flourish and contribute to collective progress.

### Fighting Prejudice

Prejudice is one of the greatest barriers to a fair education. It denies people the right to be seen and heard in their fullness. As advocates for quality education, we must promote a pedagogy that values empathy, respect, and dialogue. Educational institutions have an obligation to cultivate an environment where prejudice is deconstructed and justice is practiced at all levels.

### Education for Social Transformation

True education goes beyond the acquisition of knowledge. It is a powerful tool for social transformation. By empowering individuals, education creates conscious and critical citizens, ready to act for a more just and egalitarian society. Every educated person is a force against ignorance, hatred, and intolerance.

### Quality Education: The Global Commitment

Quality education should not be a privilege for a select few. It should be a global commitment, where every student, everywhere in the world, has access to the best that education has to offer. Educational institutions must adopt high standards of teaching, continually evaluate their methods and policies, and ensure that their systems are inclusive and equitable. We cannot accept mediocrity, inequality of resources, and lack of opportunities.

### A Future Free from Prejudice

The future of global education must be one free from prejudice, discrimination, and xenophobia. We, as a global community, must commit to fighting for an education system that is truly inclusive, that respects and celebrates human diversity. We need leaders, educators, and students committed to building a world in which education is a beacon of equality, respect, and freedom.

Education is our best tool to combat hatred and division. It is through education that we can ensure a world where everyone, without exception, has the chance to fulfill their potential and contribute to a more just, peaceful, and united future. The quality of education worldwide is a responsibility that belongs to all of us. It is time to act, it is time to transform.

