



# **Apreciación de rectores y miembros de los máximos cuerpos colegiados de las universidades chilenas, respecto del mercado de los directivos de la educación superior**

## ***Francisco Ganga Contreras***

Administrador Público. Licenciado en Administración. Magíster en Administración de Empresas. DEA en Organización de Empresas. Doctorado en Administración de Empresas y Postdoctorado en Ciencias Humanas. Académico de la Universidad de Los Lagos-Chile. E-mail: fganga@ulagos.cl

## ***Juan Abello Romero***

Contador Auditor y Contador Público. Magíster en Ciencias de la Administración. Doctorando en Ciencias de la Administración. Académico de la Universidad de Los Lagos. E-mail: Jabello@ulagos.cl

## ***Eric Salinas Mayne***

Contador Auditor. Magíster en Gestión Mención Control de Gestión. Doctorando en Administración de Empresas. Académico y Director de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Valparaíso-Chile. E-mail: eric.salinas@uv.cl

## ***Alvaro Acuña Vercelli***

Ingeniero Comercial. Decano de la Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas, Universidad Católica Cardenal Silva Henríquez. E-mail: aacuna@ucsh.cl

## **Resumen**

Estudiar el gobierno universitario y sus diversos componentes, hoy tiene una relevancia significativa, no sólo para Chile, sino que para todos los países de Latinoamérica. Considerando esta realidad, el presente trabajo, tiene como finalidad primordial, conocer la apreciación que tienen los rectores y

miembros de los máximos cuerpos colegiados (MCC) de las universidades chilenas, respecto de un mecanismo alineador de intereses como lo es el “mercado de los directivos” de la educación superior del país. Para lograr el objetivo pre-citado, se aplicó una encuesta con preguntas cerradas a setenta y siete personeros de veintinueve universidades chilenas; se realizó un análisis preliminar descriptivo de los datos, para conocer las opiniones de agente y principal, y luego se aplicó una prueba estadística para determinar si existía diferencia significativa entre la opinión de los actores involucrados. Los basamentos teóricos del trabajo están sustentados en el enfoque contractual o teoría de agencia, lo cual implicó considerar a los rectores en el rol de “agente” y a los miembros del MCC como “principal”. Al observar los resultados obtenidos, se aprecia –en términos generales– proximidad de puntos de vista en la mayoría de las variables consideradas, pues sólo en dos de las seis analizadas, se produjeron diferencias estadísticamente significativas. En todo caso, es factible afirmar en términos globales, que las opiniones refuerzan el supuesto de la teoría de agencia, de que el mercado de los directivos es un buen dispositivo para asegurar que el agente pueda alinearse a los propósitos que tiene el mandante.

**Palabras clave:** Mercado de los directivos, gobierno de las universidades, universidades, teoría de agencia, agente y principal.

## Opinion of the Rectors and Members of the Maximum Collegiate Bodies at Chilean Universities, Regarding the Market for Higher Education Directors

### **Abstract**

The study of university government and its diverse components has a significant relevance today, not only for Chile, but for all Latin American countries. The prime purpose of this work is to know the opinions that rectors and members of the maximum collegiate bodies (MCC) in Chilean universities have regarding a mechanism that aligns interests such as the “market for directors” of higher education in the country. To achieve the aforementioned objective, a survey with closed questions was applied to seventy-seven representatives from twenty-nine Chilean universities. A preliminary, descriptive analysis of the data was made in order to know the opin-

ions of agent and principal. Then, a statistical test was applied to determine if a significant difference existed between the opinions of the actors involved. The theoretical foundations of the work are based on the contractual approach or theory of agency, which implies considering the rectors in the role of “agent” and the members of MCC as “principal”. On observing the results in general terms, the closeness of the viewpoints was noted for the majority of variables considered, since only in two of the six variables analyzed were statistically significant differences produced. In any case, it is feasible to affirm in overall terms, that the opinions reinforce the supposition of the theory of agency that the market of directors is a good device for assuring that the agent can align him or herself with the purposes the principal has.

**Key words:** Market for directors, university government, universities, theory of agency, agent and principal.

### **Introducción**

Es perfectamente factible sostener que en los últimos años, en Chile se ha progresado vertiginosamente en la reflexión, la dialéctica y el silogismo respecto del sistema universitario. Lo anterior, es particularmente relevante para un país que sueña con transformarse en desarrollado; pero para lograr estas metas, se necesitan —entre otras cosas— de universidades que sean efectivamente instancias de irradiación de vida intelectual, es decir, espacios relevantes donde las sociedades puedan gestar, resguardar y transferir sabidurías vitales y trascendentes a sus integrantes. Como expresa de manera complementaria Riveros (2013: 22), se demandan de la universidad respuestas sobre asuntos y problemáticas antes impensadas, pero que resultan de las actuales tribulaciones de una sociedad en tránsito. En otras palabras, estas instituciones deben ser los basamentos estratégicos y cardinales para el acceso al co-

nocimiento, pero también para el progreso y el perfeccionamiento de la calidad de vida de la sociedad donde éstas están insertas.

Sin embargo, para acometer con excelencia, de forma decidida y efectiva estos desafíos contextuales y misionales, necesariamente se deben auscultar los modelos de gobierno de estas casas de estudio y los retos que éstos tienen. Pesquisar y meditar sobre estas materias, y aplicar nuevos enfoques gerenciales, pareciera ser que hoy en día es absolutamente necesario e imperativo para los estudiosos de la administración de organizaciones.

En este orden de cosas, el texto que sigue da cuenta de una investigación particular que se genera, al menos, desde una preocupación central, a saber: qué apreciaciones tienen rectores e integrantes de los máximos cuerpos colegiados, del mercado de los directivos en la universidad chilena; pero, en seguida, si la existencia de dicho mercado de directivos, en la realidad señalada, actúa

como mecanismo alienador de intereses en los dos grupos de actores ya referidos, dentro de la conceptualización de la teoría de agencia.

En efecto, si se examinan los presupuestos del enfoque de agencia, queda perfectamente en claro que existe un divorcio latente entre agente y principal, con la gestación de mayores costes para posibilitar un equilibrio de pareceres entre ambos actores, lo que pasa, además, por un indispensable monitoreo del proceso de la eventual divergencia. Dentro de los mecanismos que contempla la propia teoría, está la visualización de la incidencia que tiene el mercado de los directivos como mecanismo de enfilamiento de intereses entre ambos polos.

De lo anterior se colige la necesidad que, *prima facie*, se conozca la mirada general que se tiene en los gobiernos corporativos universitarios sobre el mercado de los directivos, de suerte de poder cruzar tales indagaciones con una pregunta central como lo es si, en concreto, existe dicho mercado como mecanismo alineador; se entiende que dicho cruce, eventualmente, transparentará la firmeza de la idea de mecanismo alineador, en el compromiso que representan las visiones perceptivas del mercado de los directivos.

Por otra parte, se deberá considerar que la figura de los rectores en el sistema universitario chileno tiene una preponderancia sobre los máximos cuerpos colegiados, toda vez que, en muchos casos, se trata de una cuestión de prestigio que se hace insoslayable pero también, a veces, está el hecho de que quien lidera los MCC es

el propio rector, cuestión que debería ser objeto de un estudio distinto.

Para lograr los objetivos trazados —luego de utilizar fuentes secundarias (que tenían como finalidad revisar los fundamentos teóricos del trabajo)— se procedió a la aplicación de una encuesta a una muestra de setenta y siete personas, donde se consideraron rectores y miembros de los máximos cuerpos colegiados (uno interno y otro externo). Acto seguido, se efectuó un análisis preliminar descriptivo de los datos, para conocer las opiniones de agente y principal, y luego se aplicó una prueba estadística, con el fin de determinar la existencia de discrepancias significativas entre la opinión de los actores involucrados.

De esta forma, en el trabajo se abordan en primera instancia los pilares teóricos, en los cuales está sustentada la investigación; luego se hace una sucinta presentación de los aspectos metodológicos más relevantes; acto seguido, se presentan los resultados; para finalizar con las respectivas conclusiones.

## **1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

### **1.1 Nociones de la teoría de agencia**

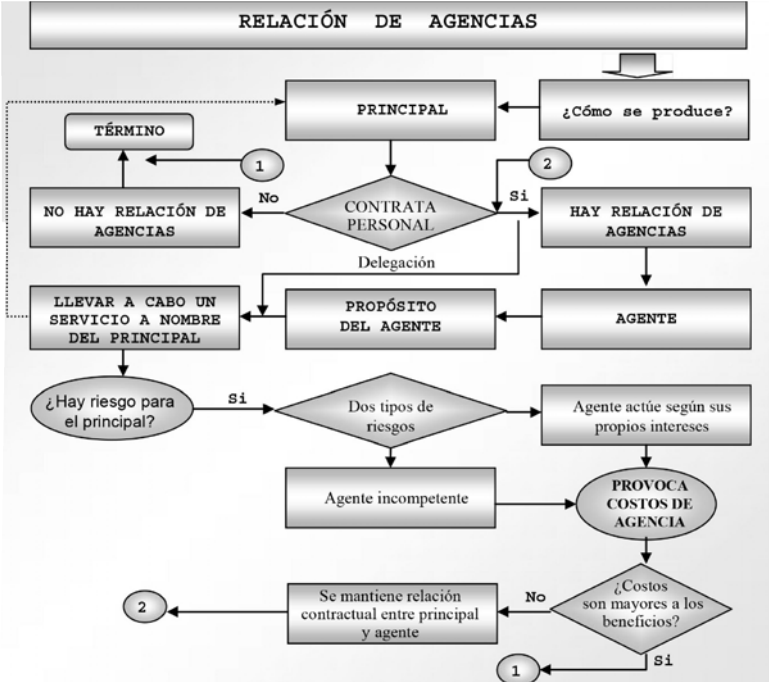
Esta teoría se conoce también como enfoque contractual o teoría agente-principal, y tiene como conjetura primordial el hecho de reconocer que en todo sistema de gobierno corporativo existen dos actores: el agente y el principal; el primero o mandante —dueños o accionistas— es quien contrata a un segundo ente para realizar un trabajo determinado en su repre-

sentación; por su parte el agente –mandatario, representante o factótum (verbigracia, un gerente, administrador, director, rector; según corresponda) es quien actúa con el poder que le transfiere el primero (Ganga y Burotto, 2010, Peris-Ortiz et al., 2012; Mackenzie et al 2013). Tal como puede observarse en la Figura 1, la cual está inspirada en los pioneros Ross (1973) y particularmente en Jensen y Meckling (1976), los entes funcionan y se relacionan con el apoyo de un contrato, bajo cuyas cláusulas una o más personas pactan con otra(s) para rea-

lizar determinado servicio en su nombre, lo que implica delegación de autoridad. En estas circunstancias, emergen dos tipos de riesgos a saber: uno, que el agente sea incompetente (fenómeno conocido como selección adversa); dos, que el agente actúe de acuerdo a sus intereses particulares (peculiaridad denominada riesgo moral); generando con ello, los denominados costos de agencia.

La incapacidad para supervigilar las acciones del mandatario, obligan al principal a definir una serie de dispositivos conocidos como alineadores

**Figura 1**  
**Principales implicaciones de la teoría de agencia**



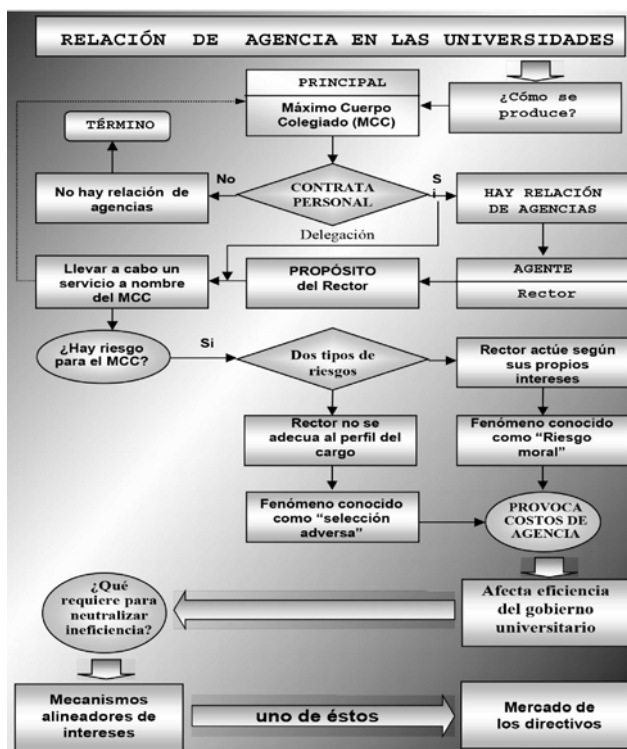
Fuente: Diseño propio, basado en Ross (1973), Jensen y Meckling (1976), Vergés (2000), Mascareñas (2004), García (2004), Palacín (2004), Ganga y Vera (2008), Ganga y Valdivieso (2013).

de intereses; verbi gracia: mecanismos de control corporativo. Dentro de estos últimos, se puede citar el mercado de los directivos. Una aplicación de lo expresado previamente, al mundo del gobierno de las universidades, puede visualizarse en la Figura 2; en esta se aprecia que el rector funge como agente y el máximo cuerpo colegiado, como principal.

A pesar de que este enfoque organizacional ha recibido una serie de críticas –pues muchos investigadores consideran que simplifica la realidad,

deshumaniza a las personas, tiene una mirada poco realista del comportamiento humano, no considera la complejidad de las relaciones humanas y no está acorde a las realidades contemporáneas (Doucouliagos, 1994, Frank, 1994; Lee y O'Neill, 2003, Wasserman, 2006 y Frontodona, 2007) de todos modos es una óptica teórica que goza de mucha reputación y validez, dado que se le atribuyen una serie de características positivas como: tiene una alta dosis de realismo que le permiten describir adecuada-

**Figura 2**  
Aplicación de la teoría de agencia al gobierno de las universidades



Fuente: Diseño propio, basado en Ross (1973), Jensen y Meckling (1976), Vergés (2000), Mascareñas (2004), García (2004), Palacín (2004), Ganga y Vera (2008), Ganga y Valdivieso (2013).

mente las relaciones entre los individuos y las organizaciones, es de fácil comprensión y aplicación, y probablemente la más relevante: existe una gran cantidad de trabajos teóricos y empíricos realizados por el mundo académico a nivel mundial que utiliza como fundamentos investigativos esta teoría.

### **1.2 Mecanismos de control corporativo**

Considerando como cimientos teóricos, los desarrollos y aplicaciones provenientes del enfoque de agencia, se puede indicar que el control corporativo posee herramientas que tienen como meta central alinear los comportamientos oportunistas del “agente” que para el caso de las universidades en Chile es el “rector”, hacia los objetivos que tienen los máximos cuerpos colegiados (MCC) o “principal” (según la teoría de agencia).

Dependiendo de donde se ejercen estos mecanismos, pueden ser clasificados en internos y externos. En el primer caso se encuentran esencialmente las acciones que desarrollan los consejos de administración, la designación de comités de auditoría y los sistemas retributivos que se utilizan para compensar a los directivos; a su vez, respecto de los mecanismos de control externo, se distinguen el mercado de los directivos, los mercados de capitales (específicamente el mercado de control corporativo), el sistema legal, político y regulatorio y los mercados de factores y productos (Jensen, 1993; Fernández y Gómez-Ansón, 1998; Manjón, 2000; Fernández, et al., 2001; Maroto y Melle, 2001; Cuervo et al., 2002; Maroto et

al., 2006). Todos estos mecanismos conforman el denominado gobierno de la organización y tienen una serie de características que no son análogas entre los países, dado que dependen del cuerpo normativo de cada uno de ellos, así como también de las diversas culturas empresariales.

En el caso de esta indagación nos centraremos en el “mercado de los directivos”, y por lo mismo, se abordarán algunas nociones sobre esta temática.

### **1.3 El mercado de los directivos**

Dentro de los mecanismos externos de control, tenemos el “mercado de personal directivo”, en el cual la dirección pasa a ocupar un rol protagónico muy especial, dada la amplia discrecionalidad de que goza, sobre los recursos de organizaciones caracterizadas por la separación de la propiedad y el control; estamos entonces, frente a un mecanismo alineador que resulta de los esfuerzos mancomunados de propietarios y directivos, al tratar de conseguir ambas partes su máxima satisfacción (Ocaña y Salas, 1983; Delgado, 2003).

Este mercado, comienza a funcionar cuando los intereses directivos pretenden beneficiarse de alguna manera de la relación contractual, de forma tal, que la existencia de equipos directivos dispuestos a competir por el control de recursos organizacionales gestionados de forma ineficiente, permite expulsar a los directivos que mantengan políticas sub-óptimas de inversión e incentiva a éstos a mantener el criterio de optimización en la toma de decisiones. En el mismo sen-

tido, las organizaciones necesariamente deben demandar directivos que hayan demostrado altos niveles de eficiencia en la gestión, y por lo tanto, es indudable que monitoreen permanentemente las actuaciones directivas en el mercado del trabajo (Ocaña y Salas, 1983; García, 2003; Lozano, 2005; Peña et al., 2008).

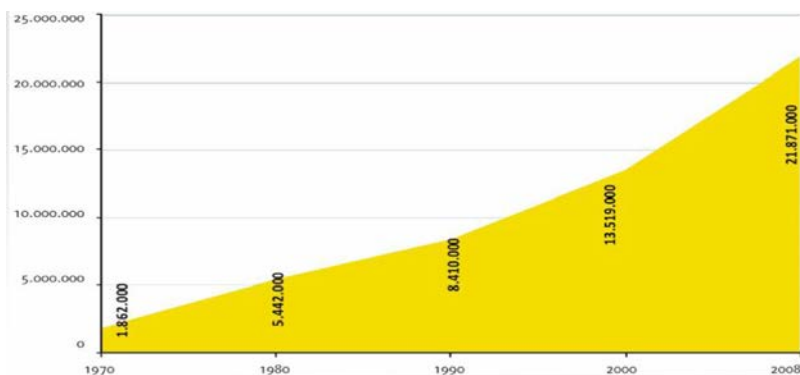
Para que ocurra lo indicado a priori, necesariamente deben existir un número considerable de organizaciones, con diversos tamaños y complejidades y con suficientes directivos altamente competentes, que sean candidatos reales o potenciales, dispuestos a ocupar cargos que impliquen nuevos retos, una mejor posición laboral y de paso, mejores niveles retributivos (O'Reilly et al., 1988; Lamber et al., 1991; Hallock 2002).

Tal como se puede visualizar en la Figura 3, a nivel iberoamericano, se ha producido un crecimiento ostensi-

ble de la matrícula en la educación superior (Porter, 1999; Espinoza, 2005; Gazzola y Didriksson, 2008; CINDA, 2011), todo lo cual ha provocado una enorme proliferación de instituciones de educación superior, llegando a cuatro mil universidades y, adicionalmente, cerca de doce mil instituciones no universitarias de educación superior (Brunner, 2011: 1).

En este orden de cosas, se puede afirmar que en la amplia gama de instituciones, existen diferentes niveles de prestigio, tamaño y/o posicionamiento institucional, hecho que puede alinear las expectativas privadas de las autoridades superiores, con los intereses del principal, dado que los agentes (rectores), pueden ser reconocidos o valorados en este “mercado de capital humano”, dependiendo de los impactos positivos o negativos que tenga su gestión, en la eficiencia de sus respectivas casas de estudios superiores.

**Figura 3**  
**Evolución de la matrícula de educación superior en el espacio iberoamericano (1970-2008).**



Fuente: CINDA (2011), sobre la base de UNESCO, Compendio Mundial de Educación 2009-2010.



De hecho, en el caso de las empresas un directivo con méritos, altamente eficiente, con elevados niveles de conocimientos y habilidades, logra incrementar su reputación, poder y estatus, por lo que perfectamente podría colocarse en una organización de mayor tamaño, prestigio y trascendencia y/o que tenga mejores sistemas retributivos (Jensen y Ruback, 1983, O'Reilly et al., 1988; Douma y Schreuder, 1991; Gomez-Mejía et al., 2001; Dessler, 2001; Dessler y Varela 2004; Mondy y Noe, 2005); esta situación, puede resultar altamente motivadora, pues enfocará al directivo en la búsqueda de mejores resultados en su gestión organizacional, reduciendo de esta manera, la factibilidad del emergimiento de conductas de riesgo moral (Fama, 1980; Fama y Jensen, 1983; O'Reilly et al., 1988; Leonard, 1990; Wiseman y Gómez-Mejía, 1996; Oster, 1998).

Este fenómeno podría darse eventualmente en el sistema de la educación superior, por lo que resulta útil poder reflexionar al respecto, analizando la factibilidad de una probable contrastación empírica; pero en nuestro caso, se presupone que dada la cercanía del agente con el mercado, ellos podrían percibir de manera más nítida que el principal, la existencia de ese basto mercado de los directivos.

## **2. METODOLOGÍA**

Para abordar el objetivo capital del estudio se utilizó un método cuantitativo de investigación social para indagar en la opinión de los Rectores (Agente) y los MCC (Principal), respecto al mercado de directivos univer-

sitarios en el sistema de educación superior en Chile. Para ello se aplicó un cuestionario a una muestra de setenta y siete sujetos, de los cuales cincuenta y cuatro corresponden a la categoría de "principal" y el resto a la de "agente". Esta muestra representa a un total de veintinueve universidades de un universo de cincuenta y nueve casas de estudios. En cuanto al ámbito geográfico, se debe indicar que el 45% de las Casas de Estudios representadas en la muestra, se encuentran ubicadas en la región Metropolitana de Chile.

Dicha muestra alcanza un nivel de confianza del 95% y el error del 8,11%, considerando para ello la varianza máxima. Las características de las variables resultantes de la encuesta implicaron la utilización exclusivamente de pruebas no paramétricas para el análisis de los resultados.

Se desarrolla un análisis preliminar descriptivo de los datos, para conocer los resultados de cada uno de los grupos encuestados, -miembros de los Máximos Cuerpos Colegiados (internos y externos) y Rectores- para luego aplicar una prueba estadística que determine si existen diferencias significativas entre la opinión de agente y principal, en torno al mercado de directivos universitarios.

## **3. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

### **3.1 Antecedentes preliminares**

Como el enfoque contractual o teoría de agencia plantea que un mercado de directivos amplio, condiciona positivamente la eficiencia en la gestión organi-

zacional, dado que los agentes se esfuerzan por adquirir estatus y validación, de tal forma que puedan asumir otras posiciones de mayor responsabilidad y/o prestigio, se ha estimado oportuno conocer las percepciones de los rectores y mandantes, respecto a estas materias. Para lograr lo anterior, se han planteado una serie de aseveraciones, con la intención de lograr determinar los niveles “de acuerdo” y “desacuerdo” existentes entre agente y principal. Sin embargo, como el mercado de los directivos, también tiene relación con los años de servicio, composición etaria y con el capital humano de agente y principal, presentaremos primariamente información relacionada con estos dos aspectos.

### 3.2 Años de servicios y composición etaria

Los rectores encuestados tienen en promedio 22,2 años de servicios en sus respectivas universidades, siendo el mínimo 2 y el máximo 45 años. Por su

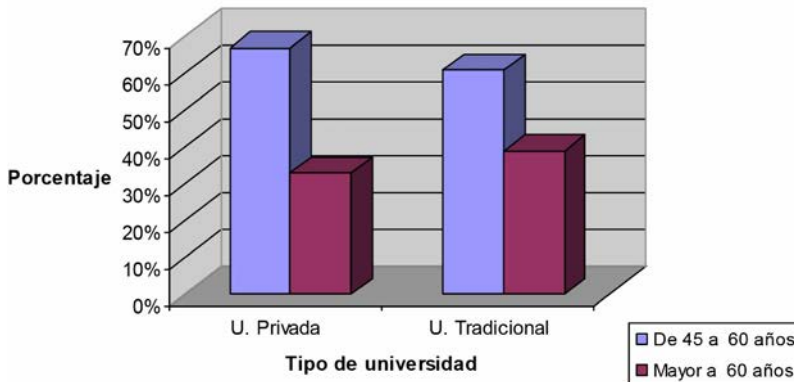
parte, en el caso de los miembros de los MCC, el promedio de años de servicio es de 15,4, con un mínimo de 1 y un máximo de 42 años.

Respecto a la edad, se pudo constatar que más de la mitad de los encuestados tienen entre 46 y 60 años, existiendo un 43% de personas que tienen más de 60 años.

Al realizar un análisis comparativo entre los rectores de las universidades privadas y las tradicionales, podemos observar que casi dos tercios de los primeros se concentran en los rangos de edad entre los 45 y 60 años, porcentaje que no alcanza el 60% en el caso de los agentes de las entidades tradicionales, quienes en prácticamente un 40% tienen más de 60 años (Figura 4).

En cuanto a los MCC externos, se pudo constatar que un 44% de los encuestados tiene entre 45 y 60 años de edad y el mismo porcentaje, más de 60 años. Sólo un 7% tiene entre 35 y 45 años. La situación no varía mucho cuando se analizan los MCC internos,

**Figura 4**  
**Composición etaria de rectores por tipo de universidad**



Fuente: Diseño propio, basado en encuesta aplicada a rectores de las universidades chilenas.

dado que el 57% está en el rango de 45 a 60 años y, los restantes tienen más de 60 años.

Cuando se realiza una comparación entre los MCC de las universidades tradicionales y las universidades privadas, los resultados arrojan una edad promedio bastante homogénea de los encuestados; en este sentido, puede resaltarse el hecho de que casi el 60% de los MCC externos de las universidades privadas son mayores de 60 años; ahora bien, si se evalúa el caso de los MCC internos, el mayor porcentaje de los encuestados (prácticamente el 70%) tienen edades que fluctúan entre los 45 y 60 años. En este mismo rango se encuentran la mayoría de los MCC de las universidades tradicionales (53% MCC externos y 59% MCC internos). A su vez, los MCC que tienen más de 60 años de edad, se concentran en un poco más del 40%, en ambos tipos de MCC (Figura 5).

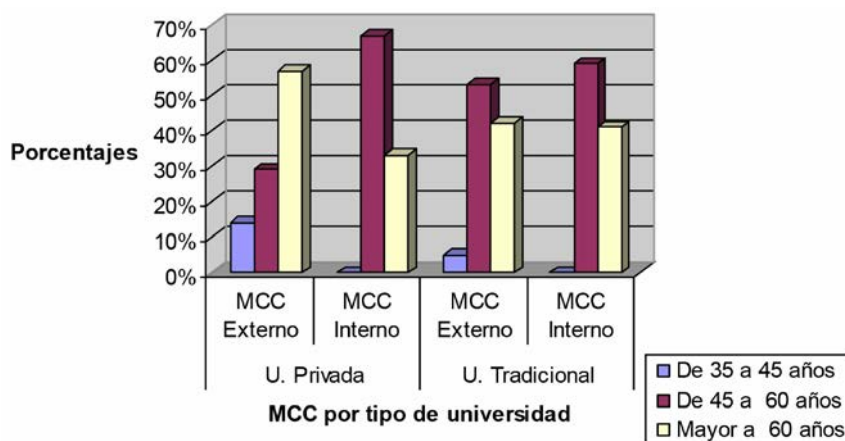
### 3.3 Capital humano de los encuestados

Respecto de esta característica, se puede señalar que en el caso de los rectores, la mitad de ellos cuenta con el grado de magíster y un 30% con grado de doctor, el porcentaje restante (20%), sólo tiene el grado de licenciado.

En cuanto a los MCC internos, se aprecia que más del 40% tiene grado de doctor (contra el 33% de los MCC externos) y un 47% grado de magíster (los MCC externos tienen en un 66,7% este grado). Sólo un mínimo porcentaje (12%), en el caso de los MCC internos, tiene únicamente grado de licenciado.

Al comparar las universidades tradicionales y las privadas, se puede destacar que más del 44% de los MCC y rectores de las primeras tiene el grado de doctor y un poco más del 48% el grado de magíster; sólo un mínimo porcentaje (7,4%) tiene a su haber el

**Figura 5**  
**Composición etaria de MCC por tipo de universidad**



Fuente: Diseño propio, basado en encuesta aplicada a miembros de los MCC de las universidades chilenas.

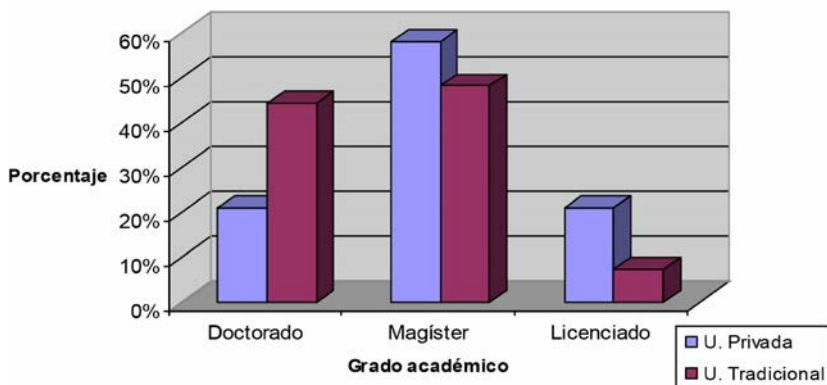
grado de licenciado. En cuanto a las universidades privadas, los resultados muestran que el mayor porcentaje (casi el 60%) de los MCC y rectores encuestados tienen el grado de magíster, distribuyéndose el porcentaje restante en proporciones equivalentes (21,1%), entre los que tienen grado de doctor y licenciado (Figura 6).

### 3.4 Percepción de los encuestados, respecto de las competencias de los académicos, para asumir eventualmente el cargo de rector

En relación a esta temática, se le plantea al agente y principal que “en las universidades de Chile, existe una gran cantidad de académicos con las competencias suficientes como para asumir eventualmente el cargo de Rector, hecho que tiene un efecto en la eficiencia de la gestión de los rectores en ejercicio”. Los resultados reflejan que en promedio, más de la mitad de los encuestados está “de acuerdo” y

“totalmente de acuerdo” con esta afirmación; en contraposición, un porcentaje promedio que no llega a los dos dígitos sostiene que está “totalmente en desacuerdo” con esta apreciación. Llama la atención, que en el caso de los rectores, las opiniones están muy divididas, entre quienes están “en desacuerdo”, “ni de acuerdo ni en desacuerdo” y quienes están “de acuerdo”, distribuyéndose en casi 1/3 para cada alternativa, el porcentaje restante (8,7%), opta por indicar que está “totalmente en desacuerdo” con la citada aseveración. Al comparar la opinión de agente y principal, nos podemos percatar que los MCC en un 43% están “de acuerdo”, porcentaje que supera en 13 puntos la opinión similar de los rectores; este punto de vista distinto, se confirma al observar que el 30,4% de los rectores “está en desacuerdo” en circunstancias que en el caso de los MCC, el porcentaje llega

**Figura 6**  
Grado académico de los rectores y miembros de los máximos cuerpos colegiados de las universidades en Chile



Fuente: Diseño propio, basado en encuesta aplicada a rectores y MCC de las universidades chilenas.

sólo al 16% para esta misma alternativa.

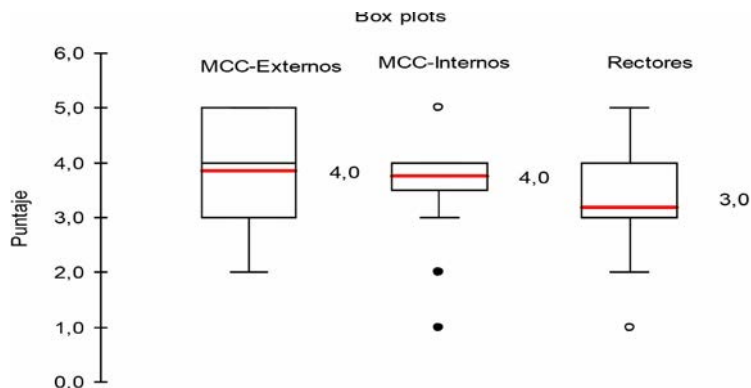
Cuando se aplicó la prueba de Kruskal-Wallis, la cual entregó como resultado un  $H=6,997$ , y un  $(p=0,030)$ , se pudo detectar que la opinión de los MCC y el Rector, son estadísticamente diferentes en esta materia. En el gráfico de cajas de la Figura 7, se puede constatar que la distribución de las respuestas de cada grupo varía. Si bien el MCC interno presenta una mediana similar al MCC externo en torno al puntaje 4, éste último tiene una dispersión mayor en sus respuestas respecto del MCC interno. La diferencia inter cuartil representada en el gráfico es menor en el caso del MCC interno y mayor para el MCC externo; en cambio, los rectores presentan una dispersión intermedia en relación al comportamiento de los resultados de los MCC. A diferencia de la representación de los otros dos diagramas (ca-

jas), que muestran una mediana en torno al punto 4, la medida de tendencia central de los rectores se acerca al puntaje 3, lo que configura la diferencia estadísticamente significativa entre las opiniones de los rectores y los MCC, respecto de las competencias de los académicos chilenos para asumir eventualmente un cargo de Rector.

### 3.5 Percepción de los efectos de la promulgación de la Ley Orgánica Condicional de Enseñanza (LOCE) en el mercado de los directivos

Interesaba conocer también, la impresión de los rectores y MCC en relación a los efectos que ha tenido la promulgación de la LOCE en la eficiencia de la gestión de las instituciones del sector terciario. Para lograr lo anterior se les presentó a los encuestados la siguiente enunciación: “a partir de la dictación de la LOCE en los años 80, la proliferación de universidades ha incrementado el mercado de los directi-

**Figura 7**  
Percepción de los encuestados, respecto de las competencias de los académicos, para asumir eventualmente el cargo de rector



Fuente: Diseño propio, basado en encuesta aplicada a rectores y MCC de las universidades chilenas.

vos, hecho que ha afectado positivamente la eficiencia de la gestión de las universidades chilenas”. En este caso, se pudo pesquisar que casi el 40% de los encuestados está “de acuerdo” con este planteamiento, porcentaje que está muy afectado por más del 44% de los MCC externos que piensan de este modo. Como contrapartida, se encontró que prácticamente el 10% promedio de los encuestados está “totalmente en desacuerdo” con lo indicado (son los rectores con un 13%, los que fundamentalmente sostienen este punto de vista). Si se hace un parangón entre las visiones de los MCC y rectores, se observa que la percepción del principal en este punto, es más nítida que la del agente; dado que los primeros –en un porcentaje que supera el 40%– está “de acuerdo” con lo planteado inicialmente, en el caso de los rectores, este porcentaje llega al 30,4%. Estas opiniones disímiles se ratifican con la indefinición del agente en esta materia, debido a que un 35% opta por la alternativa “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, porcentaje que en el caso del principal sólo llega al 16% (este porcentaje de diferencia es muy evidente al observar la opinión de los MCC externos, donde sólo un 7% está en esta posición de indefinición).

A pesar de las divergencias esbozadas previamente, la utilización de la prueba de Kruskal-Wallis –que arroja un  $H=4,434$ , y un  $(p=0,109)$ –

determinó que las opiniones del agente y principal son estadísticamente similares en promedio. Por lo tanto, no se rechaza la hipótesis nula de igualdad de medianas entre las muestras en estudio.

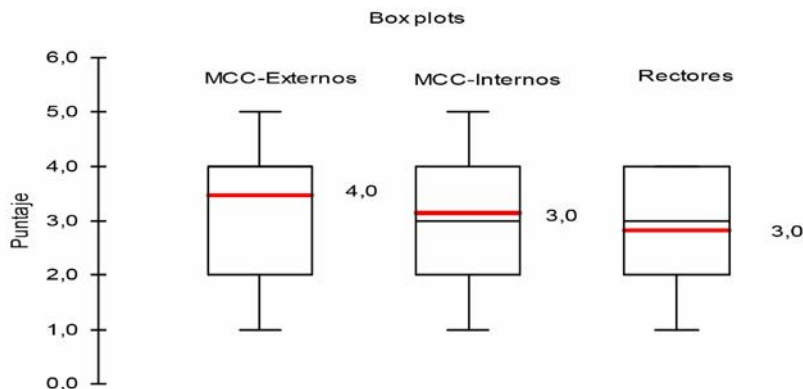
Complementariamente y según lo que entrega el gráfico de cajas de la Figura 8, es posible observar una dispersión de resultados similar entre los tres segmentos analizados. Se puede ver que las medianas se ubican en un nivel muy similar, sobre todo en la muestra de los rectores y los MCC internos, cercano al número 3 de indecisión, es decir, en la alternativa “ni de acuerdo, ni en desacuerdo”.

### **3.6 Mecanismos existentes en el mercado de los directivos para reconocer agentes destacados**

Con la finalidad de obtener información respecto de la percepción que tenían los encuestados –en relación a los mecanismos que pudiese tener el mercado de los directivos, para reconocer a los “factotum<sup>1</sup>” que tuviesen una adecuada gestión en sus respectivas casas de estudios superiores- se procedió a presentarles la siguiente aseveración: “en el sistema universitario chileno, no existen mecanismos que permiten “reconocer” y “valorar” a los rectores, por la gestión de sus casas de estudios”. Las respuestas de los encuestados determinan que ellos, en gran mayoría no participan de este planteamiento, puesto que casi el 40%

1 Concepto utilizado también para referirse al agente.

**Figura 8**  
**Percepción de los encuestados, respecto de los efectos de la dictación de las LOCE en la gestión de las universidades**



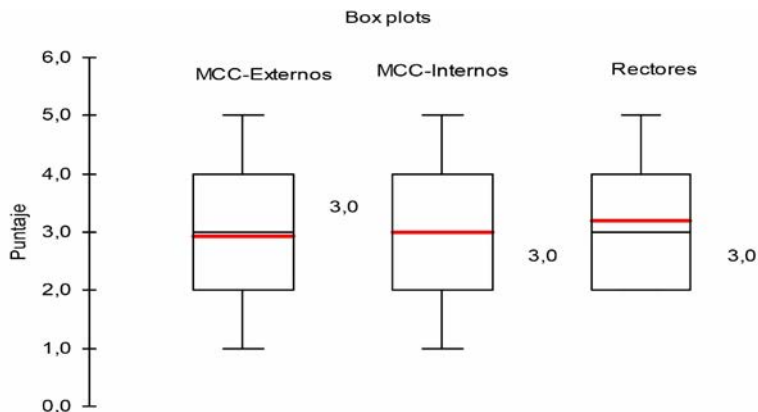
Fuente: Diseño propio, basado en encuesta aplicada a rectores y MCC de las universidades chilenas.

de los MCC y rectores optan por la alternativa “en desacuerdo” (los rectores y MCC internos tienen un 39% y un 38% respectivamente esta opinión). Llama la atención el porcentaje que supera el  $\frac{1}{4}$  de los encuestados que asumen una visión de indefinición, al responder que no está “de acuerdo” ni “en desacuerdo” con esta afirmación (este porcentaje está influido fuertemente por el 37% de las respuestas de los MCC externos). Si la comparación es entre rectores y MCC, se aprecian similitudes en la alternativa “en desacuerdo” (39% rectores y 36% MCC) y diferencias frente a la opción “de acuerdo” (30,4% agente y 21,3% principal) y del mismo modo, en relación al nivel de indefinición (“ni de acuerdo ni en desacuerdo”), pues en este caso, asumen esta posición el 31% de los MCC y 17% de los rectores.

Al aplicar la prueba de Kruskal-Wallis –que genera como resultado un  $H=0,566$ , y un  $(p=0,753)$ – se detecta que las opiniones del agente y principal, no son estadísticamente diferentes.

Por su parte, y tal como se aprecia en la Figura 9, al igual que en el resultado del punto anterior, la dispersión de las respuestas de los tres grupos analizados es similar y la mediana para las tres muestras analizadas se sitúa en el nivel 3. Por lo tanto, podemos constatar que los MCC y los rectores asumen una opinión similar, y en una proporción levemente mayor, en contra del postulado que plantea que en el sistema universitario chileno no existen mecanismos que permitan valorar y reconocer a los rectores por la gestión de las casas de estudio.

**Figura 9**  
**Percepción de los encuestados, respecto de los mecanismos existentes**  
**en el mercado de los directivos para reconocer agentes destacados**



Fuente: Diseño propio, basado en encuesta aplicada a rectores y MCC de las universidades chilenas.

### **3.7 Posibilidades de asumir la rectoría de otras universidades de un directivo meritocrático**

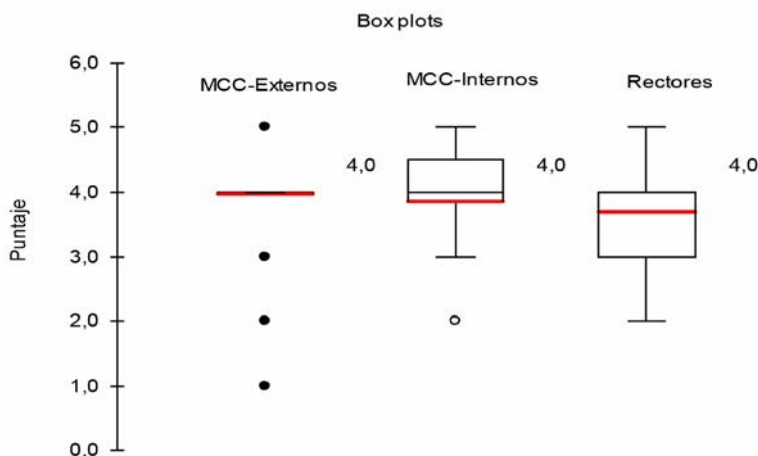
Uno de los planteamientos del enfoque contractual, sostiene que si un agente tiene reputación de buen directivo, se le incrementan las posibilidades de asumir cargos en otras organizaciones con mayores niveles de nombradía. En razón de lo anterior, y con el propósito de conocer la percepción de los rectores y MCC sobre esta temática, se le planteó a estos actores la siguiente aseveración: “un directivo con méritos en su capacidad de gestión, puede asumir eventualmente la rectoría de otras universidades con mayor prestigio o estatus”. La respuesta fue muy elocuente, dado que más del 75% de los agentes y principales está “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” con esta declaración; en este porcentaje, la mayor concentración lo representan las respuestas de los

MCC externos con el 85%. Dentro de los porcentajes llamativos, está el 26% de los rectores que tienen una posición indefinida, pues no se declaran “ni de acuerdo ni en desacuerdo” y, el casi 4% de los MCC externos, que son los únicos que se expresan “totalmente en desacuerdo” con lo aseverado. Sin embargo, la homogeneidad en las respuestas se ratifica, al comparar la opinión de los rectores y MCC (internos y externos), tanto es así que el 52% del agente está “de acuerdo” con el planteamiento inicial, porcentaje que en el caso del principal llega prácticamente al 60%.

La semejanza entre las respuestas de los rectores y MCC, descrita previamente, se corrobora al utilizar la prueba de Kruskal- Wallis, que entrega como producto un  $H=1,950$ , y un  $(p=0,377)$ , los cuales revelan que las percepciones de los encuestados, no son estadísticamente diferentes.



**Figura 10**  
**Percepción de los encuestados, respecto de la posibilidad de un agente de asumir la rectoría de otras universidades mayor prestigio o estatus**



Fuente: Diseño propio, basado en encuesta aplicada a rectores y MCC de las universidades chilenas.

En este orden de cosas, se puede afirmar que existen -según lo que se puede observar en la Figura 10 opiniones concordantes, especialmente en la opción 4 (alternativa “de acuerdo”). Solamente es factible apreciar una dispersión mayor en los resultados de los rectores, sin embargo, el diagrama demuestra una mayor tendencia de respuestas que concuerdan con el postulado en cuestión. La distribución es menor y se concentra en valores mayores que representan el nivel de acuerdo con lo planteado respecto a la posibilidad de asumir otros cargos en otras instituciones. La concentración de las respuestas hace que aparezcan como casos atípicos las opiniones diferentes, esto se intensifica en la caja que representa a los MCC externos.

### **3.8 Posibilidades de un rector meritocrático de asumir posiciones directivas en otras universidades con retribuciones más elevadas**

En la misma dirección del punto anterior, pero focalizando el tema en la posibilidad de los directivos de asumir rectorías en universidades con sistemas retributivos más elevados, se le presentó a los encuestados el siguiente enunciado: “un rector que haya realizado una destacada gestión en su universidad, puede asumir eventualmente la rectoría de otras universidades que tengan mejores sistemas retributivos”. Los resultados arrojados en el análisis estadístico, demuestran que más de la mitad de los encuestados está “de acuerdo” con esta aseveración y un porcentaje muy significativo de ellos

(16,4%) está totalmente “de acuerdo”. Al hacer la comparación entre agente y principal, es posible señalar que hay coincidencia en la opción “de acuerdo” (51% de los MCC y 59% de los rectores) y en la posición indiferente (13,6% de los rectores y un 12,6% de los MCC optan por la alternativa “ni de acuerdo ni en desacuerdo”); pero también, se observan diferencias en la opción totalmente “de acuerdo” (9,1% de los rectores y 20% de los MCC).

En congruencia con los resultados agregados del punto anterior, la prueba Kruskal-Wallis, arrojó un  $H=0,720$ , y un  $(p=0,698)$ , lo cual demuestra que no hay opiniones estadísticamente divergentes entre agente y principal.

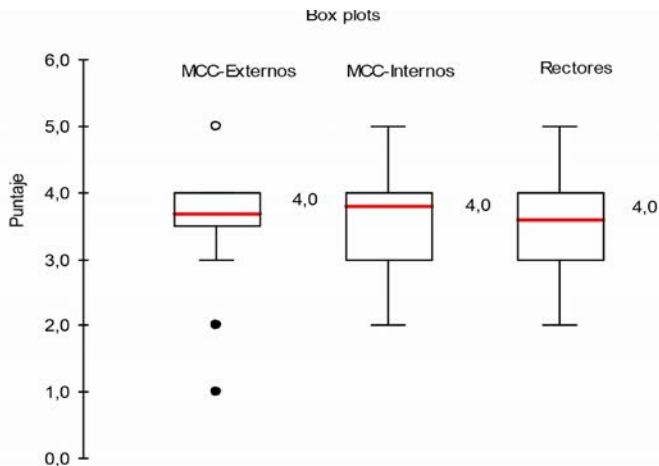
Del mismo modo, y según es dable advertir en la Figura 11, ambos estamentos están predominantemente

“de acuerdo” con el planteamiento realizado, existiendo homogeneidad de respuestas. La mediana en los tres casos se ubica en un nivel similar, lo que representa claramente la similitud de opiniones validada por la prueba estadística. Solo es factible distinguir la menor dispersión de las respuestas en el caso de los MCC externos.

**3.9 Incidencia del mercado de directivos en la alineación de intereses entre agente y MCC**

En relación a este punto, la idea era poder determinar, desde la óptica de los rectores y principal, si un mercado de ejecutivos profuso en el ámbito universitario, tiene algún nivel de influencia en la alineación de intereses entre “mandante” y “mandatario”. Los resultados se obtuvieron a partir del siguiente enunciado: “el amplio

**Figura 11**  
**Percepción de los encuestados, respecto de la posibilidad de un agente de asumir la rectoría de otras universidades con mejores sistemas retributivos**



Fuente: Diseño propio, basado en encuesta aplicada a rectores y MCC de las universidades chilenas.

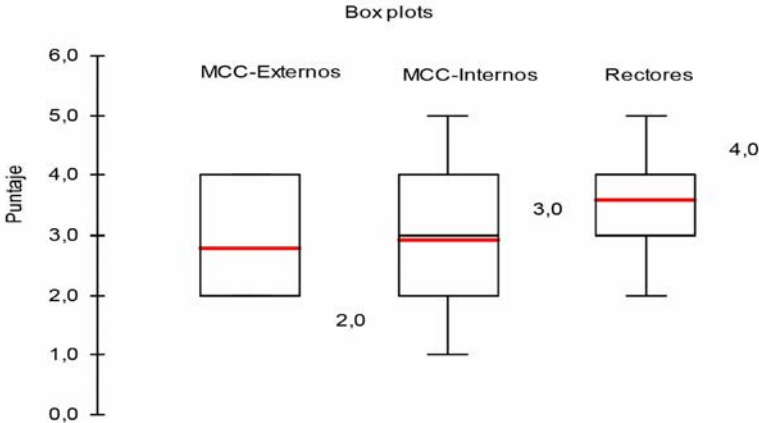
mercado de directivos universitarios, no tiene ninguna incidencia en la alineación de intereses entre el rector y su máximo cuerpo colegiado”. En este orden de cosas, las opiniones agregadas en promedio están bastante fraccionadas, dado que en alrededor de un tercio de los encuestados, plantea que está “de acuerdo” y otro tercio que está “en desacuerdo” con el planteamiento. En esta diferencia de opinión, los extremos los encontramos al comparar las respuestas de los rectores y los MCC externos, debido a que en el caso de los primeros, casi el 60% se inclina por la alternativa “de acuerdo”, por su parte, los segundos, en más de la mitad definitivamente criba por la opción “en desacuerdo”. Referente a los MCC internos, se debe resaltar que su mayor concentración está en la opción “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, con más del 30% de las preferencias. Si

hacemos un razonamiento comparativo entre agente y principal, es posible percibir que los rectores en un 34,1% están “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” con el hecho de que el amplio mercado de los directivos no tiene incidencia en la alineación de intereses entre agente y principal; opinión muy distinta a la de los MCC quienes en un 22,4% están “en desacuerdo” y “totalmente en desacuerdo” con el planteamiento realizado.

Las opiniones divergentes reveladas previamente, se confirman al aplicar la prueba de Kruskal-Wallis, que da como resultado un  $H=8,225$ , y un  $(p=0,016)$ ; los cuales determinaron que estas diferencias son estadísticamente significativas.

Estas heterogeneidades se hacen evidentes en el gráfico de cajas de la Figura 12, en donde se aprecia que la opinión de los rectores, en promedio,

**Figura 12**  
**Percepción de los encuestados, respecto de la posibilidad de un agente de asumir la rectoría de otras universidades con mejores sistemas retributivos**



Fuente: Diseño propio, basado en encuesta aplicada a rectores y MCC de las universidades chilenas.

está focalizada primordialmente en la alternativa “de acuerdo”, y la de los MCC internos en la opción indecisos y finalmente los MCC externos, en la opción “en desacuerdo”. Claramente, la jerarquización de los cargos –en función del nivel de pertenencia con la universidad– se valida con las respuestas entregadas a esta pregunta; es decir, se ve un distanciamiento entre lo que opinan los MCC externos y el rector, y de la misma forma, un nivel intermedio de los MCC internos, los que en cierta medida sirven de mediador.

Un resumen de los diversos tópicos analizados en relación al mercado de los directivos, se puede observar en la Tabla 1.

### Conclusiones

La indagación realizada sobre las opiniones de los rectores y miembros de los máximos cuerpos colegiados de las universidades chilenas, respecto

del mercado de los directivos de la educación superior parece revestir un interés mayor, sobre todo, si se considera el enfoque de agencia con el cual se ha hecho el escrutinio, en donde, el rector funge de agente y el máximo cuerpo colegiado de principal en la muestra de que se trata.

De una parte, la teoría de agencia parece ser relevada en la misma medida que dos de los asertos la corroboran, a saber, que son importantes las competencias académicas en la asunción eventual del cargo de rector y, seguidamente, que el mercado de los directivos sí actúa como un mecanismo alineador de intereses. Aparte de la significación ostensible de las diferencias, está claro que para un sector (los rectores) hay importancia en las competencias académicas para la asunción de las rectorías, lo que no se ve con idéntica nitidez en la opinión de los MCC. En tanto que la segunda y significativa diferencia, se aprecia en

**Tabla 1**  
**Percepción de agente y principal, respecto del mercado de directivos**

Tópico evaluado	Prueba de Kruskal Wallis		Dif. estadísticamente significativas	
	H	p	Si	No
a) Percepción de los encuestados, respecto de las competencias de los académicos, para asumir eventualmente el cargo de rector.	6,997	0,030	X	
b) Percepción de los efectos de la dictación de las LOCE en el mercado de los directivos.	4,434	0,109		X
c) Mecanismos existentes en el mercado de los directivos para reconocer agentes destacados.	0,566	0,753		X
d) Posibilidades de asumir la rectoría de otras universidades de un directivo meritocrático.	1,950	0,377		X
e) Posibilidades de un rector meritocrático de asumir posiciones directivas en otras universidades con retribuciones más elevadas.	0,720	0,698		X
f) Incidencia del mercado de directivos en la alineación de intereses entre agente y MCC.	8,225	0,016	X	

Fuente: Diseño propio, basado en encuesta aplicada a rectores y MCC de las universidades chilenas.

el hecho de que para los rectores, sí es un mecanismo alineador de los intereses, la existencia de ese mercado directivo. Escrito de otra manera, el mercado directivo, en donde éstos deben tener competencias, es para los mismos actores ya en función de sus cargos, un dispositivo que puede enfilar los intereses, habitualmente opuestos.

De otra parte, las cuestiones intermedias del cuestionario, revisadas en la misma óptica de agencia, a saber, percepción de la Ley como influyente para el mercado de que se trata; el reconocimiento de agentes destacados mediante la existencia de mecanismos de ese orden; la posibilidad de que un directivo con un desempeño de mérito pueda acceder a la rectoría de otras universidades; y, por último, que esta nueva posición pueda implicar retribuciones más elevadas, parecen indicar posiciones afirmativas respecto de las aserciones propuestas y que son semejantes entre agentes y principales.

Dado el carácter de los principales en el sistema universitario chileno, bifurcados entre MCC externos e internos, y el rol indiscutible como agente de los rectores junto con presentar, en general, pareceres semejantes, y en dos cuestiones muy relevantes diferencias significativas indica en último término que el mercado sí es un mecanismo alineador de intereses, precisamente, porque los agentes lo destacan frente a un acuerdo general en las otras cuestiones.

Es cierto que estamos frente a un caso específico de un país de América Latina, que puede servir de base de

estudio; pero es posible, como lo escribíamos al introducir este texto, que existan nuevas vetas investigativas del mayor interés en orden a advertir la preponderancia relativa de los rectores en los gobiernos corporativos, pero también, que se expandan las investigaciones y escrutinios, al resto de los países iberoamericanos.

### Referencias Bibliográficas

BRUNNER, José (2011). "La idea de universidad en tiempos de modificación". En: **Revista Iberoamericana de Educación Superior (RIES)**. México. D.F. UNAM-II-SUE/Universia. Vol. 3. N° 7.

CASTILLO, V. (2013). **Teorías de las organizaciones**. México. Trillas.

CINDA (2011). Sobre la base de la UNESCO, Compendio Mundial de Educación 2009-2010.

CUERVO, ÁLVARO; FERNÁNDEZ, ANA Y GÓMEZ, SILVIA (2002). "Mecanismos externos de control de la empresa: el papel de los bancos y el mercado de control en entorno de baja protección del inversor". En: **Revista Vasca de Economía Ekonomiaz**. N° 50. 2° Cuatrimestre.

DELGADO, María y ALVAREZ, Inmaculada (2003). "Comparación de la Eficiencia Técnica de los Sectores Productivos Regionales: 1980-1995". Madrid. Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Disponible en: <http://eprints.ucm.es/7704/1/0305.pdf>. Fecha de Consulta: 15/04/2013.

DESSLER, Gary (2001). **Administración de personal**. Madrid. Editorial Pearson Educación, S.A.

DESSLER, Gary y VARELA, Ricardo (2004). **Administración de recursos humanos: Un enfoque Latinoamericano**. Madrid. Editorial Pearson Educación, S.A.

DOUMA, Sytse y SCHREUDER, Hein (1991). **Economics approaches to organizations**. New York. Prentice Hall.

DOUCOULIAGOS, Cris (1994). "A note on the evolution of homo economicus". En: **Journal of Economic Issues**. Vol. 3.

ESPINOZA, Oscar (2005). "Privatización y comercialización de la educación superior en Chile: una visión crítica". En: **Revista de la Educación Superior**. México, D.F. Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior México. Vol. XXXIV. N° 135.

FAMA, Eugene, y MICHAEL, Jensen (1983). "Separation of ownership and control". En: **Journal of Law and Economics**. Vol. XXVI.

FAMA, Eugene (1980). "Agency problems and the theory of the firm". En: **Journal of Political Economy**. N° 88.

FERNANDEZ, Isabel y GOMEZ-ANSON, S. (1998). "El gobierno corporativo: la supervisión y control de las actuaciones gerenciales". En: *Revista Economía Aragonesa*. N° 5.

FERNANDEZ, Enrique, SUAREZ, Eugenia y VENTURA, José (2001). "Discrecionalidad directiva en las mutuas de accidentes del trabajo". En: **Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas**. N° 10.

FRANK, Robert (1994). **Microeconomía y Conducta**. Madrid. Ed.

Mcgraw-Hill Interamericana de España. S.A.

FRONTODONA, Joan y SISION, Alejo (2007). "Hacia una teoría de la empresa basada en el bien común". En: **Revista Empresa y Humanismo**. Vol. X 2/7, Pp. 65-92.

GANGA, Francisco y VERA, José (2008). "El gobierno corporativo: consideraciones y cimientos teóricos". En: **Revista Cuadernos de Administración**. Vol.21, N.35, Pp. 93-126.

GANGA, Francisco y BUROTTO, Juan (2010). "Mecanismos de control externo en las universidades de Chile: una mirada a partir del enfoque contractual". En: **Revista Venezolana de Gerencia**. Maracaibo. Universidad del Zulia. Año 15. N°51. Pp. 407-427.

GANGA, Francisco y VALDIVIESO, Patricio (2013). "Innovación en el gobierno y la gestión universitaria desde nuevas teorías y prácticas organizacionales: Una reflexión desde la teoría de agencia y New Managerialism". En: **Current Opinion in Creativity, Innovation and Entrepreneurship**. Ciudad. Vol. 2. N° 1.

GARCIA, Elia (2003). "Características del poder y la rentabilidad en una almazara cooperativa: Teoría de agencia versus teoría del servidor". En: **REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos**. Ciudad. N° 83. Pp. 33-49.

GAZZOLA, Ana y DIDRIKSSON, Axel (2008). **Tendencias de la educación superior en América Latina y el Caribe**. Caracas. IESALC-UNESCO.

GOMEZ-MEJIA, Luis; BALKIN, David, y CARDY, Robert (2001). **Dirección y gestión de recursos hu-**

**manos**. Madrid. Editorial Pearson Educación, S.A.

HALLOCK, Kevin (2002) "Managerial pay and governance in American nonprofits". En: **Industrial Relations**. Vol. 41. N° 3.

JENSEN, Michael y MECKLING, William (1976). "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Capital Structure". En: **Journal of Financial Economics**. N° 1/2 Pp. 305-360.

JENSEN, Michael y RUBACK, Richard (1983). "The market for corporate control: the scientific evidence". En: **Journal of Financial Economics**. N° 11.

JENSEN, Michael (1993). "The modern industrial revolution, exit, and the Failure of Internal Control Systems". En: **The Journal of Finance**. N° 48.

LAMBERT, Richard; LARCKER, David y WEIGELT, Keith (1991). "How sensitive is executive compensation to organizational size?". En: **Strategic Management Journal**. Vol. 12.

LEE, Peggy y O'NEILL, Hugh (2003). "Ownership structures and R and D investments of U.S. Japanese Firms: agency and stewardship perspectives". En: **Academy of Management Journal**. Vol. 46- N° 2.

LEONARD, Jonathan (1990). "Executive pay and firm performance". En: **Industrial and Labor Relations Review**. Vol. 43.

LOZANO, María (2005). "El mercado de control empresarial ante el conflicto de agencia accionista-directivo". En: **Tribuna de Economía**. ICE. N° 823.

MACKENZIE, Tania et al. (2013). "La teoría de la agencia. El caso de una universidad privada en la ciudad de Manizales". En: **Equidad Desarrollo**. N° 19. Pp. 53-76.

MANJON, Miguel (2000). "Un estudio empírico de la separación de la propiedad y el control en las sociedades bursátiles españolas (1989-1995)". Universidad Rovira i Virgili (URV). Departamento de Economía. Disponible en: <http://www.fcee.urv.es/departaments/economia/recerca/grit/doc/IIIENCUENTRO-Manjon.pdf>. Fecha de Consulta: 05/03/2013.

MAROTO, Juan y MELLE, Mónica (2001). "Sistemas financieros y economía real: modelos de relación y gobierno de las empresas". En: **Revista Vasca de Economía Económica**. N° 50. 2° Cuatrimestre.

MAROTO, Juan; MELLE, Mónica; MORENO, Ignacio y RODRIGUEZ, José. (2006). "Grado de competencia, presión de la deuda y productividad empresarial: un análisis empírico desde la perspectiva del gobierno corporativo". En: **Panorama Socioeconómico**. Año 24. N° 33.

MONDY, Wayne y NOE, Robert (2005). **Administración de recursos humanos**. México, D.F. Editorial Pearson Educación, S.A.

OCAÑA, Carlos y SALAS, Vicente (1983). "La teoría de la agencia. Aplicación a las empresas públicas españolas". En: **Cuadernos Económicos del ICE**. Vol. 22-23.

O'REILLY, Charles; MAIN, Brian y GRAEF, Crystal (1988). "CEO compensation as tournament and social comparison: A tale of two theories".

En: **Administrative Science Quarterly**. Vol. 33.

OSTER, Sharon (1998). “**Executive compensation in the nonprofit sector. Nonprofit Management and Leadership**”. Vol. 8. N° 3.

PALACIN, María (2004). “El gobierno de empresa: mecanismos de control interno y mecanismos de control externo”. En: **Esic Market**. N° 113. Disponible en: <http://www.personal.us.es/marpalsan/investigacion.htm>. Fecha de Consulta: 07/08/2013.

PERISORTIZ, Marta et al. (2012). “Fundamentos de la teoría organizativa de agencia”. En: **Nuevas corrientes de pensamiento económico**. ICE. N° 865.

PORTER, Luis (1999). “Crisis en el gobierno de nuestras universidades públicas”. En: **Revista Electrónica de Investigación Educativa**. Vol. 1. N° 1. Disponible en: [http://redie.uabc.mx/vol1/no1/contenido-](http://redie.uabc.mx/vol1/no1/contenido-porter.html)

[porter.html](http://redie.uabc.mx/vol1/no1/contenido-porter.html). Fecha de Consulta: 07/08/2013.

RIVEROS, Luis (2013). *La universidad chilena: los efectos de una mandrágora contemporánea*. Santiago de Chile. Ed. Occidente.

ROSS, Stephen (1973). “The economic theory of agency. The principal’s problema”. En: **American Economic Review**. 63 mayo. Pp. 134-139.

VERGES, Joaquim (2000). “Privatisations in Spain: Process, Policies and Goals”. En: **European Journal of Law and Economics**.

WASSERMAN, Noam (2006). “Stewards, Agents, and the Founder Discount: Executive Compensation in New Ventures”. En: **Academy of Management Journal**. Cambridge, MA. Vol. 49. N°. 5.

WISERMAN, Robert y GOMEZ MEJIA, Luis (1996). “**Corporate governance and managerial risk-taking: Synthetic perspective**”. Working paper.