



## AGENTE Y PRINCIPAL EN LA GESTIÓN DE LAS UNIVERSIDADES DE IBEROAMÉRICA: UNA OPINIÓN RESPECTO DE SU FUNCIONAMIENTO<sup>1</sup>

**FRANCISCO GANGA CONTRERAS**

Universidade de Los Lagos

[fganga@ulagos.cl](mailto:fganga@ulagos.cl)

**PAULO FOSSATTI**

Centro Universitário La Salle de Canoas

[paulo.fossatti@unilasalle.edu.br](mailto:paulo.fossatti@unilasalle.edu.br)

### Resumen

Son múltiples los factores que influyen en el éxito o fracaso de las universidades, pero sin lugar a dudas, uno de los más relevantes tiene que ver con la manera como están son gestionadas. En este orden de cosas, y en el marco de un proyecto financiado por el gobierno de Chile, a través del Fondo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico (Fondecyt-Regular), se realizó una encuesta que se aplicó a una muestra de 858 expertos, con la idea de conocer su opinión en relación a la manera cómo ellos perciben el papel que juegan el agente y principal de sus respectivas universidades. A través de esta ponencia, se presentan los resultados finales de este ítem, concluyéndose que se debe apostar por separar la dirección del control, especialmente se debe abordar aquellas situaciones donde el máximo directivo, ejerce el rol de presidente del máximo cuerpo colegiado de su respectiva universidad.

**Palabras claves:** gobierno universitario; universidades; máximos cuerpos colegiados; educación superior.

## **I. Introducción**

Las universidades, como cualquier tipo de organización compleja enfrentan en la actualidad el gran imperativo de la eficiencia, la eficacia y la velocidad para resolver los problemas que demanda la sociedad; todo lo anterior, enmarcado en el ámbito de la calidad, de la excelencia. En estos escenarios, es innegable que es muy importante conocer opiniones respecto del papel que juegan los máximos ejecutivos en sus correspondientes instituciones.

Considerando estas realidades, este trabajo se planteado como meta central el poder presentar la percepción que tienen expertos<sup>2</sup> de Iberoamérica en gestión universitaria, respecto del rol del rector en el Máximo Cuerpo Colegiado de sus respectivas universidades.

A partir de este objetivo general, se intenta dar respuesta a las siguientes interrogantes:

- ¿Quién debe ser el presidente del máximo cuerpo colegiado en sus respectivas universidades?

- ¿Es conveniente que el rector ocupe el rol de presidente en los respectivos MCC de sus universidades?

- ¿Qué consecuencias que puede provocar, el hecho de que el máximo ejecutivo asuma la presidencia del cuerpo colegiado superior en sus correspondientes universidades?

- ¿Es apropiado que el rector tenga derecho a voz y voto, o sólo derecho a voz, en su respectivo cuerpo colegiado superior?

Para alcanzar los objetivos trazados y poder responder a las preguntas esbozadas, se realiza una investigación de carácter exploratoria, que analiza seis variables de un cuestionario auto aplicado a diferentes funcionarios universitarios. Se trabaja con una muestra no probabilística e intencionada de 858 casos, pertenecientes a diferentes universidades iberoamericanas.

## **II. Desarrollo**

### **1. Fundamentos teóricos**

Uno de los tópicos centrales que se abordan en la presente ponencia tiene que ver con el “conflicto de doble rol”, situación que se gesta cuando el máximo ejecutivo asume -además de las complejas y profusas tareas directivas- la función de presidente del cuerpo colegiado superior, suscitando un problema muy concreto y difícil de manejar: el máximo ejecutivo se controla a sí mismo, pudiendo influir de manera concluyente en las fallos estratégicos que se tomen, aminorando el papel que juega la parte representada.

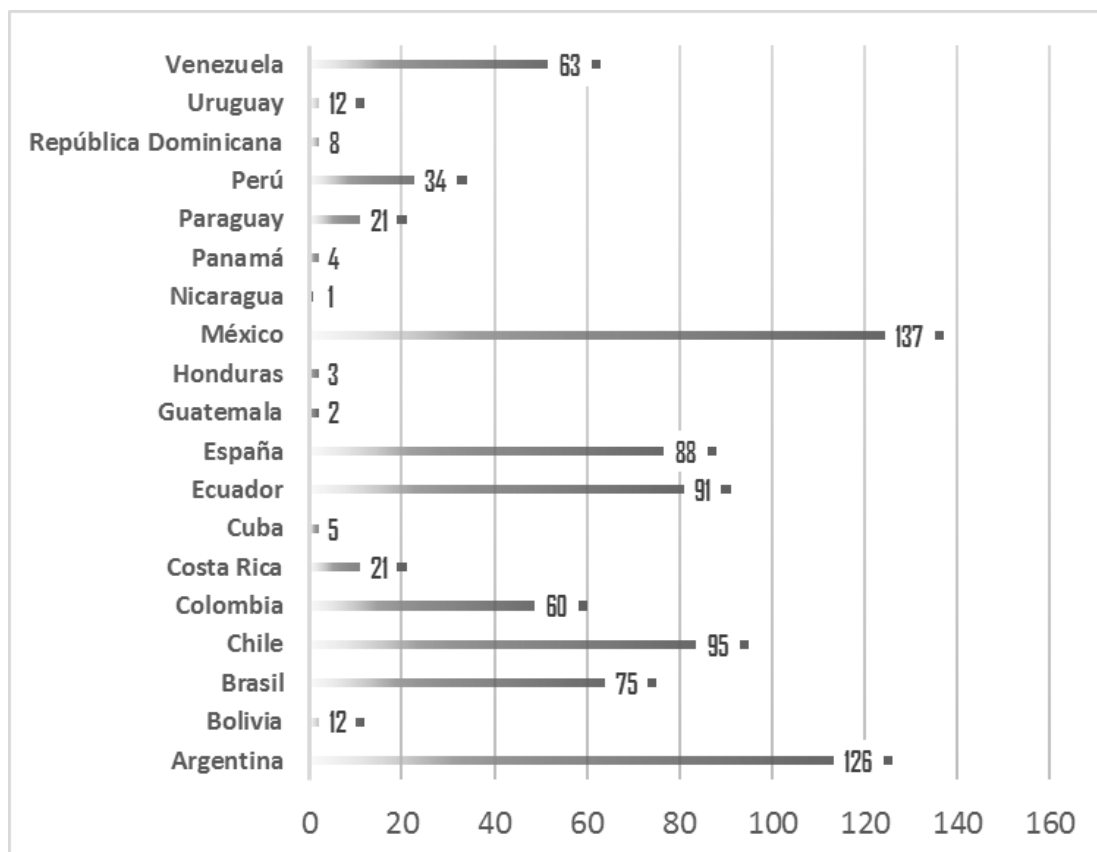
Lo que se ha explicado de manera sumaria, lo han considerado la mayorías de los códigos de buen gobierno corporativo, y también diversos autores, quienes recomiendan la necesidad de una separación de ambos cargos –o mejor dicho, funciones- dado que de esta forma, se reduce el poder del principal directivo y junto con ello, se acrecienta la capacidad supervisora del consejo de administración, en este caso: el MCC (PATTON y BAKER, 1987; TERMES, 1998; OLIVENCIA, 1998; MANJÓN, 2000; GALVE, 2002; MARTÍNEZ, 2003; MÍNGUEZ y MARTÍN, 2004; STEIN y CAPAPE, 2009; CAZORLA, 2012).

De todas formas, se debe reconocer igualmente, que existen autores que sustentan la hipótesis de que la separación entre mandante y mandatario, presenta también una serie de complicaciones, dado que si bien pueden incrementar los incentivos del MCC por monitorear al máximo directivo, también provoca costes de agencia, debido al control de presidente por parte del máximo cuerpo colegiado. Otro coste viene generado por la inadecuada transferencia de información que puede producirse entre agente y principal, producto de la agudización de las asimetrías informativas (MÍNGUEZ y MARTÍN, 2004).

## 2. Aspectos metodológicos

Este estudio es una investigación de carácter exploratoria que analiza seis variables de un cuestionario auto aplicado a diferentes funcionarios universitarios denominados en el marco de esta investigación como expertos (se ubican en esta categoría a jefes de área, carrera y/o programas, directores, decanos, vicerrectores, rectores, académicos y profesionales que estudien, tengan experiencia o conozcan los temas de gobierno organizacional o sistemas universitarios). Se trabaja con una muestra no probabilística e intencionada de 858 casos pertenecientes a diferentes universidades iberoamericanas. El número de respuestas por países, puede observarse en la figura N° 1.

**Figura N° 1.** Respuestas de expertos por países



Fuente: Elaboración propia, Encuesta Expertos Gobernanza Universitaria

## 3. Resultados

### 3.1. Presidencia del MCC

En el contexto de la teoría de agencia se busca indagar la funcionalidad de los Gobiernos Universitarios, respecto a la relación de funciones del Rector de la Universidad y el Máximo Cuerpo Colegiado o Junta Directiva. Esto desde el punto de vista del rol que asumen en tanto agente y principal, respectivamente.

Un primer elemento a analizar es quien debe presidir el Máximo Cuerpo Colegiado (MCC) de las Universidades, para ello se pregunta inicialmente a los expertos: ¿quiénes desempeñan esta función en las universidades? para luego indagar respecto de ¿quienes consideran ellos, debiesen asumir el cargo de Presidente de los Máximos Cuerpos Colegiados?

En la mayor parte de las universidades de la muestra de expertos (79,3%), es el Rector quien asume el cargo de Presidente del Máximo Cuerpo Colegiado (MCC) de sus respectivas instituciones. En menor nivel (13,8% de los casos) quienes presiden los MCC corresponden a un integrante elegido por los miembros de esta junta. A su vez, se detectó que apenas el 0,7% indicó que quien ejerce este papel, es el miembro más antiguo de dicho grupo.

Los porcentajes anterior cambian significativamente al preguntar quienes consideran ellos, debiesen presidir el Máximo Cuerpo Colegiado de su Universidad. En este sentido, la mayor parte (59,4%) plantea que debiese ser un integrante elegido por los miembros del MCC. No obstante, un 34,2% cree que le corresponde al Rector de la Universidad presidir esta instancia de la organización universitaria. La antigüedad del integrante del MCC no parece ser un fundamento importante para liderar dicho grupo, dado que según lo planteado por los expertos encuestados, sólo un 1,3% se inclina por esta postura.

### **3.2. Conflicto de doble rol**

Para seguir indagando en la postura de los expertos, respecto al cruce de funciones entre el Rector de la universidad y el Máximo Cuerpo Colegiado, se plantean una serie de afirmaciones para conocer el nivel de acuerdo o desacuerdo entre ellas.

En este orden de cosas, se detectó que el 62,5% de los encuestados considera que no es recomendable que el Rector asuma la presidencia del MCC, dado que este cuerpo colegiado tiene como razón de ser, el supervigilar el funcionamiento de la alta dirección de una universidad. Una posición diametralmente opuesta en esta materia, tiene el 27,6 % de los encuestados.

En el afán de abrir estos resultados en función de variables relevantes para la gestión de la Universidad, se cruzaron esta y las siguientes afirmaciones con el cargo en la universidad que tiene el experto consultado. Esto en la lógica de que podrían existir diferencias de opinión, según las tareas y acceso a responsabilidades en la universidad, de los expertos que opinan. De esta manera, los cargos se agruparon en tres grandes grupos, en función de la cercanía que este tiene a las instancias de toma de decisión dentro de la Universidad, quedando como sigue:

- a) Altas autoridades, el cual está compuesto por rectores, ex-rectores, vicerrectores y decanos.
- b) Jefaturas intermedias, compuesto básicamente por jefes de departamento y posiciones afines, y
- c) Profesores e investigadores de las universidades.

Es así como la opinión de que el Rector presida el MCC no es independiente del cargo que ocupa el experto en la Universidad, ya que al realizar la prueba de Chi-cuadrado, se obtuvo resultados estadísticamente significativos<sup>3</sup>. De esta manera se percibe que los expertos

que concentran opinión<sup>4</sup> favorable en relación a la premisa de que no es recomendable que el Rector asuma la presidencia del MCC, son los Profesores e investigadores; mientras que las Autoridades Superiores e Intermedias, concentran significativamente más la opinión a estar “en desacuerdo” o “totalmente en desacuerdo” con esta afirmación.

Complementariamente, al preguntarle a los encuestados, si consideran que pudiese afectar la objetividad e independencia del MCC, el hecho de que el Rector asuma la presidencia de dicho grupo, nos encontramos que un 67% se manifiesta “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” con dicha afirmación, mientras que un 21,6% está “en desacuerdo” o “totalmente en desacuerdo” con este planteamiento.

Al revisar las respuestas por el cargo del experto consultado, se observa que son los Profesores e Investigadores los que concentran significativamente las opiniones a estar “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” con esta afirmación; mientras que las Autoridades Superiores tienden a estar “en desacuerdo” y “totalmente en desacuerdo” con la postura de que la presidencia del Rector en el MCC, pueda influir en la independencia de esa instancia. Las Autoridades Intermedias se concentran entre estar “en desacuerdo” y mantener una opinión neutra en esta materia.

De esta manera, el conflicto de rol es percibido como una posibilidad por la mayoría de los expertos, cuando el Rector participa como presidente de la instancia que, dentro de sus funciones, está la de fiscalizar el accionar de la máxima autoridad, restringiendo de paso, la independencia que este organismo debería detentar.

Los Profesores e investigadores de las universidades son los que observan mayormente la posibilidad de conflicto en estas situaciones, ya que al no participar en muchas instancias de toma de decisión, observan al MCC y su accionar como el espacio más relevante para generar un contrapeso constructivo al ejercicio del Rector.

### **3.3. Nivel de participación del rector en el MCC**

Al plantearle a los encuestados, si el directivo superior de la casa de estudios, debiese participar en el MCC como un miembro más con derecho a voz y a voto, los resultados se decantan por estar “en desacuerdo” y “totalmente en desacuerdo” con la afirmación con un porcentaje que llega al 22,3% y 31,3% respectivamente; en contrapartida, solamente un 20,6% manifiesta estar “de acuerdo” y un 15,6% “totalmente de acuerdo” con la citada aseveración.

Los que concentran la postura de estar “en desacuerdo” y “totalmente en desacuerdo” con esta participación del Rector en el MCC, son los expertos encuestados que tienen la categoría de Profesores e Investigadores; mientras que las Autoridades Intermedias y Superiores manifiestan posturas más abiertas a la idea de que el Rector participe como miembro pleno en esta instancia, con voz y voto.

Por otro lado, al señalarles a los expertos, que es conveniente que el Rector sólo participe en el MCC con derecho a voz, los niveles de respuestas quedan más parejas; en este caso, se observa que un 21,9% plantea estar “en desacuerdo” y un 20,1% opta por la alternativa “totalmente de acuerdo” con la afirmación; mientras que prácticamente el 48%, está “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” con la expresión previamente citada.

Pero al cruzar estas opiniones por el cargo del experto encuestado, podemos observar que las posiciones de estar “en desacuerdo” y “totalmente en desacuerdo” con este enunciado, se concentran en las Autoridades Superiores y en las Autoridades Intermedias; mientras que

las opiniones favorables a la participación del Rector, como miembro solo voz en el MCC, corre por parte de los Profesores e Investigadores.

Habiendo dejado claro en el punto anterior, es decir, del inconveniente de que el Rector presidiera el MCC, cuando se les pregunta a los expertos el nivel de participación que éste podría tener en la instancia, las opiniones convergen a una figura en que el Rector podría participar, pero exclusivamente con voz y no voto. Esto en el espíritu que las opiniones del Rector en las materias de gestión que se articulan en las reuniones del MCC, se verían beneficiadas por su *expertise*, pero en la lógica de la independencia de la instancia, se hace necesario que no cuente con voto.

Esta figura es apadrinada preferentemente por los Profesores e investigadores de las universidades, la cual es la operacionalización organizacional de la voluntad de evitar, estructuralmente, la existencia de conflictos de doble rol.

### **3.4. Importancia del comportamiento ético del rector**

Complementariamente, se intentó averiguar la opinión de los expertos respecto de los temas éticos, y en este sentido, tal como puede visualizarse que un alto porcentaje de los encuestados (86,5%) se mostró concordante con la afirmación de que independiente del problema de doble rol, el más relevante es el comportamiento ético de la máxima autoridad universitaria; y sólo un 7,3% se mostró indiferente ante esta situación.

Complementariamente, se detectó que esta opinión es transversal al cargo universitario del experto encuestado, ya que no se identificaron diferencias estadísticamente significativas entre ellos. Todos consideran que una estrategia viable para superar los posibles problemas de doble rol en la Universidad, es que el Rector posea un comportamiento ético que permita encontrar soluciones que superen los peligros del autoritarismo y/o el exceso de concentración de poder esta máxima autoridad unipersonal.

Los expertos encuestados fueron claros en señalar la existencia de posible conflicto de doble rol, cuando el Rector participa con plenos derechos en las instancias del Máximo Cuerpo Colegiado; aun así, consideran que el comportamiento ético del Rector, es una de las mejores bazas que puede solucionar o evitar que se desarrollen estos problemas, en función del liderazgo que pueda ejercer para implementar soluciones democráticas.

## **III. CONCLUSIONES**

En la mayoría de las universidades de los expertos que conforman la muestra, es el Rector quien ostenta el cargo de Presidente del Máximo Cuerpo Colegiado; de esta forma, asume junto a la dirección de la universidad, un cargo de extrema relevancia, cuya misión es supervisar dicha dirección. Si bien poco más de un tercio de los expertos encuestados considera pertinente que el Rector asuma el cargo de Presidente del MCC, la mayor parte de los encuestados plantean que quién debiese asumir dicho cargo debiese ser otro miembro de dicha instancia.

A su vez, fue factible observar que más de la mitad de los encuestados, cree que el Rector no debiese participar como un miembro más del MCC con derecho a voz y voto, mientras que otra mitad cree que debiese participar en esta instancia universitaria, sólo con derecho a voz.

Pero es destacable el amplio consenso que existe al que más que resolver el problema de doble rol que ocurre con la participación relevante del Rector en el MCC, lo importante es que éste tenga un comportamiento ético en el desempeño de estas funciones; en este sentido, es perfectamente posible sostener que este hecho podría subsanar los problemas o “ripios” que los actuales estatutos universitarios tienen, con respecto a cómo se estructuran las instancias de fiscalización interna.

Como se ha podido apreciar, estudiar el tema del papel que juegan los directivos superiores en sus respectivas universidades – particularmente en sus máximos cuerpos colegiados- es una asignatura pendiente, emergiendo nuevas líneas investigativas que pueden ir desde focalizar investigaciones en cada uno de los países de Iberoamérica, como también ampliar la muestra o extender el estudio a escala mundial.

#### IV. NOTAS

<sup>1</sup>Se agradece el apoyo financiero de FONDECYT. Este artículo es parte de los compromisos de proyecto CONICYT, FONDECYT/Regular N° 1131134.

<sup>2</sup>En esta investigación se entiende por expertos a funcionarios universitarios que tengan experiencia en gestión universitaria desde algún cargo administrativo de relevancia o desde su participación en la docencia e investigación en las universidades.

<sup>3</sup> La prueba de Chi-Cuadrado es un estadístico que permite probar la asociación entre dos variables. Donde el valor de significación de la prueba debe ser menor a 0,05 para rechazar la hipótesis de independencia entre las dos variables.

<sup>4</sup> Para identificar la concentración de opiniones, se realizó un análisis de residuos tipificados o corregidos, el cual nos permite, a un nivel de confianza de 0,95, que los valores de residuos mayores a 1,96 delatan casillas con más casos de los que debería haber en esa casilla si las variables estudiadas fueran independientes.

#### V. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

CAZORLA, L. **Presidente ejecutivo y gobierno corporativo de sociedades cotizadas en España: una aproximación al estado de la cuestión al hilo del reciente libro verde sobre gobierno corporativo de la Unión Europea**. Departamento de Derecho Mercantil. Facultad de Derecho. Universidad Complutense. España, 2012.

GALVE, C. Propiedad y gobierno: la empresa familiar. **Revista Vasca de Economía Ekonomiaz**, n. 50, 2002, 2º Cuatrimestre.

MANJÓN, M. **Un estudio empírico de la separación de la propiedad y el control en las sociedades bursátiles españolas (1989-1995)**. España: Universidad Rovira i Virgili (URV). Departamento de Economía, 2000.

MARTÍNEZ, A. Dualidad de poder y rentabilidad de los accionistas: una explicación a través de la teoría de la agencia y la dirección estratégica. España: Universidad de León. **XIII Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica**, 2003.

MÍNGUEZ, A. y MARTÍN, J. **¿Afecta el poder de la dirección al rendimiento de la empresa? Evidencia para el mercado español**. España: Universidad Politécnica de Cartagena y Universidad de Murcia, 2004.

OLIVENCIA. **El gobierno de las sociedades cotizadas**. Comisión Especial para el Estudio de un Código Ético de los Consejos de Administración de las Sociedades, 1998.

PATTON, A. y BAKER, J. Why Won't Directors Rock the Boat? **Harvard Business Review** (November-December), 1987.

STEIN, G. y CAPAPE, J. **Factores de fracaso del CEO**: mapa de un debate. Estudio 85. IESE Business School: Universidad de Navarra, 2009.

TERMES, R. La reforma de los consejos de administración en España. **Jornadas** organizadas por la Asociación para el Progreso de la Dirección, 1998. Disponible en Internet: <http://web.iese.edu/Rtermes/acer/acer13.htm>