

# **“Mecanismos de control en las universidades de Chile: el papel que juega la composición de los máximos cuerpos colegiados (MCC) como dispositivo alineador de intereses<sup>1</sup>”**

Francisco Ganga Contreras<sup>2</sup>

Erwin Navarrete Andrade<sup>3</sup>

## Resumen

Considerando como basamento teórico la óptica de la Teoría de Agencia, el presente trabajo tiene como finalidad central, presentar la percepción de agente y principal de las universidades chilenas, respecto del rol que tiene la composición de los MCC como mecanismo de control. Para ello, se aplicó una encuesta a un porcentaje significativo de rectores y miembros de los MCC de las universidades chilenas. Como se comprueba, existen diferencias significativas en la opinión que unos y otros tienen sobre la composición de tales dispositivos institucionales lo que, en principio, hace verosímil el divorcio que los presupuestos teóricos anticipan.

Palabras clave: composición de los consejos de administración, gestión universidades, teoría de agencia.

---

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

<sup>2</sup> 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. Actualmente es académico del Departamento de Ciencias del Desarrollo de la Universidad de Los Lagos-Chile. Correo postal: República N° 517, Universidad de Los Lagos, Chile. Correo electrónico: fganga@ulagos.cl

<sup>3</sup> Ingeniero y Licenciado en Administración, Doctorando Universidad de Salamanca, Investigador Asociado de la Universidad Central de Chile, Investigador Asociado Universidad Autónoma de Chile, Chile. E-mail: [erwineconomy@hotmail.com](mailto:erwineconomy@hotmail.com)

## I. INTRODUCCIÓN

La presente investigación encuentra su objeto de estudio en el ámbito de los gobiernos corporativos de las universidades chilenas y, principalmente, en sus consejos de administración o máximos cuerpos colegiados (MCC), apuntando a su composición y su incidencia como mecanismo de control. La pertinencia del asunto estriba en que la actual complejidad del panorama universitario, dada por agudos problemas de financiamiento de las universidades públicas, calidad muy desigual en el seno de la academia, e insatisfacción estudiantil ante su propio devenir en cuanto tal y como clientela de servicios pagos, hace que el gobierno de cada universidad deba soportar gravámenes y tensiones de variada naturaleza nunca experimentadas en el sistema universitarios, lo que incrementa la dificultad intrínseca al delicado manejo de tales gobiernos.

El foco de la investigación, encuentra como marco teórico la Teoría de Agencia, la que tiene como supuesto básico la existencia de tensiones importantes entre agente y principal, tales como: asimetrías de información, divergencia de intereses, problemas de selección adversa, de riesgo moral, etc. De acuerdo a la propuesta que se presenta, el agente es -en el sistema universitario- el rector y el principal el MCC (juntas directivas, directorios, consejos superiores, según sea la universidad analizada). En este último caso -sea en las universidades estatales sea, en las privadas- los MCC representan los intereses de la comunidad académica y del Estado y, en las segundas, la de los dueños (personas naturales o jurídicas).

De acuerdo al supuesto teórico, las disimilitudes o divergencias entre agente y principal deben ser morigeradas y resueltas mediante mecanismos alineadores de naturaleza y costes diferentes, lo que importa un desafío por su escogencia e implementación. Ahora bien, uno de esos mecanismos lo constituye la composición de los MCC traducida en la mixtura de los mismos. En este orden de cosas, en el presente trabajo se postula como objetivo primordial, el indagar la percepción de agente y principal de las universidades de Chile, respecto del rol que tiene como mecanismo alineador de intereses, la composición de los MCC. Para alcanzar estos propósitos, se aplicó una encuesta con preguntas cerradas a una muestra de 77 rectores y miembros de los MCC de las universidades chilenas.

## II. METODOLOGÍA BÁSICA

Desde el punto de vista metodológico, se puede indicar que este trabajo tiene en primer lugar una aproximación teórica, para lo cual se utilizó como herramienta de recolección de información la revisión bibliográfica; es decir, por medio del uso de fuentes secundarias se examinaron libros y artículos de revista académicas que abordan la temática.

En cuanto a los resultados de fuentes primarias, éstos se obtuvieron por medio de la aplicación de una breve encuesta con respuestas cerradas en escala de uno a cinco; se totalizaron setenta y siete casos, entre rectores y miembros de los máximos cuerpos colegiados que contestaron el respectivo instrumento. Los encuestados pertenecen a un total de 29 universidades, que representan el 54% de la población; de esta muestra, el 62% corresponde a universidades tradicionales y el porcentaje restante a las universidades privadas. En cuanto a su localización, el 55% corresponde a universidades ubicadas fuera de la Región Metropolitana de Santiago.

Se trata en definitiva de una investigación preliminar y exploratoria, que abarca tanto universidades Tradicionales (del Estado y Tradicionales Privadas), como Privadas (creadas a posteriori al año 1980).

Como objetivo central de la investigación, se ha planteado: conocer la percepción del agente (rector) y del principal (máximos cuerpos colegiados-MCC) de las universidades de Chile, en relación al rol que juega la composición (estructura) de los MCC, como mecanismo alineador de intereses.

Complementariamente se debe expresar que a partir de los basamentos teóricos y el propósito central de la indagación, se han planteado cuatro supuestos a saber:

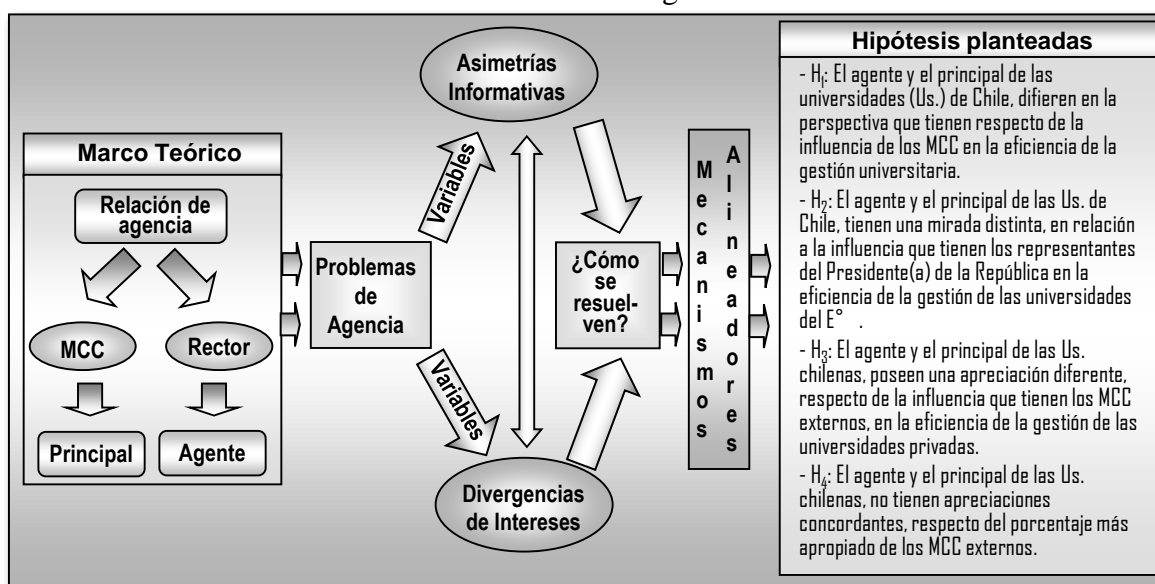
- H<sub>1</sub>: El agente y el principal de las universidades de Chile, difieren en la perspectiva que tienen respecto de la influencia de los MCC externos en la eficiencia de la gestión universitaria.
- H<sub>2</sub>: El agente y el principal de las universidades de Chile, tienen una mirada distinta, en relación a la influencia de los representantes del Presidente(a) de la República en la eficiencia de la gestión de las universidades del Estado.

- H<sub>3</sub>: El agente y el principal de las universidades chilenas, poseen una apreciación diferente, respecto de la influencia que tienen los MCC externos, en la eficiencia de la gestión de las universidades privadas.
- H<sub>4</sub>: El agente y el principal de las universidades chilenas, no tienen apreciaciones concordantes, respecto del porcentaje más apropiado de los MCC externos.

Se trata en definitiva de una investigación preliminar y exploratoria, de universidades del Estado y privadas.

El modelo investigativo, que abarca los fundamentos teóricos, las variables involucradas y sus respectivas hipótesis, pueden observarse de manera sintetizada en la figura N° 1.

**Figura N° 1**  
Modelo investigativo



**Fuente: Diseño propio.**

### III. FUNDAMENTOS TEÓRICOS:

#### 1. Conceptualización de la teoría de agencia

Los basamentos teóricos de este trabajo, se encuentran en el enfoque contractual, más conocido como teoría de agencia o teoría principal-agente. En esencia, esta óptica teórica-práctica postula que en todo gobierno de las organizaciones existen dos actores, los cuales se conocen como agente y principal (de ahí una de sus nominaciones); entre ellos se celebran contratos (tácitos y/o explícitos), donde el mandatario (agente) es contratado por un mandante (principal), para que realice un determinado

servicio en su nombre, lo cual implica cierto grado de delegación de autoridad en el agente (Jensen y Meckling 1976). Como en la relación de agencia que se gesta, se producen metas disímiles, asimetrías de información, problemas de riesgo moral, selección adversa, percepciones distintas de la maximización de utilidad, divergencias de intereses, etc., el enfoque contractual postula la utilización de mecanismos que posibiliten una mayor convergencia de los objetivos que tienen principal y agente, siendo uno de ellos la composición de los MCC.

## **2. Composición de los MCC, como mecanismo alineador de intereses**

Es normal que todas las organizaciones incluyan en sus consejos o máximos cuerpos colegiados a altos directivos (gerente general, rector, director general, etc.) y también personas externas. En esta lógica, los autores han calificado como consejeros internos de los MCC, aquellas personas que ocupan cargos directivos o ejecutivos en las organizaciones. Como contraparte, identifican como consejeros externos o independientes, a aquellos sujetos que son integrantes no directivos del MCC y que se caracterizan por no estar vinculados con el equipo de gestión, ni con los núcleos accionariales dominantes, y por lo tanto, pueden actuar con libertad o autonomía de criterio (Cochran, et al 1985, Hermalin y Weisbach 1988, Schellenger et al 1989, Gilson 1990, Goodstein y Boeker 1991, Daily y Dalton 1992, Goodstein et al 1994, Jhonson et al 1996, Fernández y Gómez 1998, Vázquez 2000, Ustáriz 2004, Rivero 2005, Recoder 2006).

Al analizar la literatura existente sobre esta temática y los diversos códigos de buen gobierno<sup>4</sup>, es dable apreciar que ésta sugiera como absolutamente necesario, la incorporación de consejeros externos –ojala en posición de mayoría– quienes pueden asumir posturas más objetivas y de independencia en los procesos decisionales, junto a una mayor capacidad para controlar y evaluar a los directivos, siendo además, muchos más eficaces en la búsqueda de los intereses accionariales. Este hecho es apoyado por una buena cantidad de trabajos empíricos que demuestran la existencia de una relación positiva y significativa entre la proporción de consejeros externos y el valor de la empresa (Fama 1980, Lorsch y MacIver 1989, Mallette y Fowler 1992, Rechner, et al 1993, Barnhart et al (1994), Fernández et al 1998, Fernández y Gómez 1998, Galve 2002, Míguez y Martín 2003, Ustáriz 2004). Es así como es factible observar en las grandes empresas de Estados Unidos una clara

---

<sup>4</sup> El Código de Olivencia (1989), por ejemplo, establece que dentro de la categoría de los consejeros externos han de distinguirse, por un lado, los consejeros independientes y, por otro, los que podemos denominar, con terminología más gráfica que exacta, consejeros dominicales. Los primeros, son los llamados a formar parte del Consejo de Administración en razón de su alta cualificación profesional y al margen de que sean o no accionistas. Los segundos son los que acceden al Consejo por ser titulares o representar a los titulares de paquetes accionariales de la compañía con capacidad de influir por sí solos, o por acuerdos con otros, en el control de la sociedad. Aquéllos están llamados a representar los intereses del capital flotante (accionistas ordinarios). Estos están vinculados al accionista o grupo de accionistas de control (accionistas significativos). Y aún cuando de todos ellos se espera que aporten un punto de vista distanciado del equipo de dirección, no puede desconocerse que la situación de unos y otros, en términos de incentivos, intereses y vínculos, no es equivalente. Por ello, esta Comisión estima conveniente que la composición del grupo de consejeros externos se sujete a ciertas reglas que aseguren el debido equilibrio entre los independientes y los dominicales.

tendencia orientada a la incorporación de miembros provenientes de fuera de la organización (Baysinger y Butler 1985, Yermack 1996, Cosh y Hughes 1987).

Por otra parte, también es relevante tomar en consideración el hecho de que si la composición del consejo es muy diversificada, también se generan inconvenientes como por ejemplo: problemas en los códigos comunicacionales, discusiones demasiado extensas o extremadamente sucintas, desconfianzas entre los participantes, etc. Junto a lo anterior, es importante remarcar las asimetrías informativas de los miembros externos, respecto de los consejeros internos, dado que los primeros no conocen a cabalidad la cultura organizacional, sus formas de funcionamiento, procesos, métodos, programas y su políticas internas; fenómenos que evidentemente pueden afectar la eficiencia organizacional al ralentizar el proceso de toma de decisiones. Esas son probablemente algunas de las razones por las cuales existan estudios que no confirman de manera significativa, la relación positiva entre la composición del MCC y el incremento del valor de la organización (Zahra y Stanton 1988, Hermalin y Weisbach 1991, Rosentein y Wyatt 1997, Fernández et al 1998, Bhagat y Black 2000, Pucheta y de Fuentes 2006).

Las investigaciones recientes confirman el panorama descrito más arriba. A guisa de ejemplo, un estudio de 2010 de Barroso Castro C., Villegas Perrián, M. y Pérez-Calero, L. en torno a la eficacia de los consejos de administración, respecto a su composición, confirma empíricamente algunos asertos tales como el mejor resultado de empresas con mayor número de consejeros; de igual, hay mayor efectividad en tanto los consejeros tienen una mayor antigüedad; existe una fructífera respuesta de consejeros externos “independientes” “cuyo perfil responde a personas de prestigio profesional que no se ven condicionados por sus relaciones con la empresa, sus accionistas significativos o sus directivos, a la hora de tomar decisiones, los que impulsan con su papel de servicio y asesoramiento al logro de la empresa (Barroso Castro et al.,2010: 120). En la relación positiva en pro de la mayor eficiencia destacan, finalmente, aquellos consejeros que tienen una alta experiencia como CEO.

Sin embargo, contra la hipótesis planteada por los investigadores mencionados, la mera experiencia laboral de los miembros del consejo no demuestra, tras el análisis de su indagación, un mejor logro en los resultados de las organizaciones.

Por estas razones, es crucial para el futuro de una organización, que los miembros que serán parte de los MCC sean elegidos con el máximo nivel de rigurosidad, de forma de asegurar un apropiado nivel funcionamiento. Sin embargo, a pesar de esta axiomática realidad Shultz (2004) señala que existen una serie de errores habituales que se cometen en la estructuración de los componentes de los MCC; estos son los siguientes: liderazgo deficiente, selección de miembros sin criterio estratégico, práctica excesiva e irracional del “amiguismo”, muchos miembros de la propia organización, excesivos

asesores pagados, muchos compañeros, elevado número de familiares, sistema de recompensa inadecuado, carencia de diversidad, bloqueo de la información, miembros demasiado pasivos.

A modo de colofón y tal como ha quedado de manifiesto precedentemente, es habitual que las organizaciones incorporen en sus máximos cuerpos colegiados altos directivos o individuos muy prestigiosos de la organización (accionistas, gerente general, rector, académicos de renombre, investigadores reputados, director general, etc.) y adicionalmente personas externas. Al estudiar la literatura existente sobre estos tópicos y los diferentes códigos de buen gobierno, se puede concluir que se considera, como decididamente ineludible, la agregación de consejeros externos, quienes pueden asumir actitudes más objetivas y de independencia en los procesos decisionales, junto a una mayor capacidad para controlar y evaluar a los directivos, siendo además, muchos más eficaces en la búsqueda de los intereses organizacionales. Si el foco se coloca en el ámbito universitario, la realidad no es muy diferente, por lo mismo, emerge la necesidad de abordar este tema; especialmente se hace relevante, cuando al revisar la literatura especializada, es posible detectar insuficiencia de investigaciones, que aborden de manera particular estos tópicos, en este sector organizacional.

## **IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

### **1. Algunas características de los encuestados**

#### **1.1 . 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 servicios 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.

En cuanto a los MCC externos, se pudo detectar 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, 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.

## **1.2. Capital humano de los encuestados**

En relación a esta característica, se detectan que los integrantes de las universidades tradicionales poseen mejor formación académica, que la que tienen sus pares de las universidades privadas 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 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, tienen solamente grado de licenciado.

Efectuando un parangón entre 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 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.



## **2. Apreciaciones respecto de la composición de los MCC**

### **2.1. Influencia de los MCC externos en la eficiencia de la gestión universitaria**

Para conocer la percepción de agente y principal, respecto del nivel de influencia que pudiesen tener los integrantes externos del MCC, en la eficiencia de la gestión institucional, se les presentó a los encuestados, el siguiente enunciado: “la incorporación al MCC, de individuos que no tienen vínculo laboral con la universidad, influye positivamente en la eficiencia de la gestión universitaria, dado que pueden actuar con mayores niveles de independencia y objetividad”. Al analizar las respuestas, se puede apreciar que mayoritariamente el agente y principal, optan por estar “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” con la expresión presentada, en un porcentaje del 43% y 37% respectivamente. En la primera situación, es llamativo el porcentaje de 61% de rectores y el en segundo (“de acuerdo”) el 44% promedio de los MCC internos y externos. También es interesante resaltar, que sólo el 4% de los MCC tienen una posición “totalmente en desacuerdo” con el enunciado, no existiendo ningún caso de los agentes que opten por esta alternativa.

La similitud percibida en las respuestas, se comprueba al aplicar la prueba de Kruskal-Wallis, la cual entrega, un  $H=3,387$  y un  $(p=0,187)$ , que es indicativo de que las opiniones de los MCC y rectores, no son estadísticamente diferentes. Específicamente se podría indicar que tanto el agente como principal tienen una mirada homogénea respecto de la interrogante planteada, y consideran por lo tanto, que la inclusión de entes externos al MCC provocas un efecto positivo en la eficiencia de la gestión de las universidades.

Por lo tanto, en este caso, no se comprueba la hipótesis  $H_1$ , que postulaba que “el agente y el principal de las universidades de Chile, difieren en la perspectiva que tienen respecto de la influencia de los MCC externos en la eficiencia de la gestión universitaria”.

### **2.2. Influencia de los MCC externos (representantes del Presidente(a) de la República) en la eficiencia de la gestión de las universidades estatales**

Se estimó conveniente, además, poder evaluar la percepción que se tiene respecto del impacto en la eficiencia, que provoca el papel que juegan los representantes del(a) Presidente(a) de la República, en el caso de las universidades del Estado. Para lograr lo anterior, se hizo disponible en la encuesta, el siguiente planteamiento: “en las universidades estatales, la participación de los representantes del(a) Presidente (a) de la República, no es fundamental para mejorar la eficiencia en la gestión de estas casas de estudios”. Los resultados demuestran que el 40% promedio del agente y principal está “de acuerdo” con este planteamiento, porcentaje que está determinado en gran medida por más del 70% de los MCC externos que participan de esta opinión. En el otro extremo, aparece un porcentaje significativo (35% de los rectores y 32% de los MCC internos) que opinan lo contrario, es decir, que están “en desacuerdo” con lo presentado. Junto a estas opiniones, también es notorio el alto

porcentaje (21% promedio) que prefiere la alternativa “ni de acuerdo ni en desacuerdo”. Si la comparación se hace entre rector y MCC (interno y externo), aparece una diferencia de opinión muy evidente, puesto que, mientras el 47,3% de los MCC está “de acuerdo” con el enunciado inicial, el 35% de los rectores se manifiesta “en desacuerdo” con dicho planteamiento. Las diferencias detectadas previamente, se confirman estadísticamente con la aplicación de la prueba de Kruskal-Wallis, la cual proporciona como resultado un  $H=11,437$ , valor altamente significativo y un  $(p=0,003)$ , que corroboran la hipótesis de desigualdad de opiniones entre el agente y principal. Específicamente, los MCC externos están “de acuerdo” con la preguntas planteadas, a diferencia de los rectores y en cierta medida los MCC internos, los cuales se ubican en la opción “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, (Nivel 3).

Según la información precedente, en este punto es factible corroborar el supuesto  $H_2$ , que sostiene que “el agente y el principal de las universidades de Chile, tienen una mirada distinta, en relación a la influencia de los representantes del Presidente(a) de la República en la eficiencia de la gestión de las universidades del Estado”.

### **2.3. Influencia de los MCC externos en la eficiencia de la gestión de las universidades privadas**

Junto al rol de los representantes del(a) Presidente(a) de la República en las universidades estatales y su influencia en la eficiencia de la gestión universitaria, se consideró necesario evaluar la percepción en estas materias, respecto de los MCC externos en las universidades del sector privado; objetivo que se logró con la presentación a los encuestados del siguiente enunciado: “en el caso de las universidades privadas, se puede afirmar que la participación de los representantes de los empresarios y personas de la sociedad en general, influye significativamente en el mejoramiento de la eficiencia en la gestión de esas instituciones”. De acuerdo a los resultados obtenidos, quienes están “de acuerdo” con este planteamiento son primordialmente los rectores con casi la mitad de las contestaciones, luego le siguen los MCC internos con el 43%, y en menor proporción, los MCC externos, que se empinan cercanamente al 20%. Adicionalmente existen dos porcentajes subrayables: el 46% de los MCC externos que están “totalmente en desacuerdo” con el postulado y casi el tercio de los rectores que prefiere la opción “ni de acuerdo ni en desacuerdo”. Cuando se comparan las opiniones entre MCC (internos y externos) y rectores, se mantienen las opiniones disímiles, prueba de ello es que el 33% de los primeros esta “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” con el postulado inicial, mientras que el 24% de los segundos, optan por la alternativa “en desacuerdo” y “totalmente en desacuerdo”.

Al igual que en el caso anterior, la prueba de Kruskal-Wallis, que entrega como resultado un  $H=19,404$  y un  $(p=0,0001)$ , permitió confirmar que los planteamientos de agente y principal sobre la materia en análisis, son estadísticamente diferentes.

Como se acaba de observar, nuevamente se confirma la falta de convergencia entre agente y principal, y por lo mismo, se ratifica la hipótesis H<sub>3</sub>, que indica que “el agente y el principal de las universidades chilenas, poseen una apreciación diferente, respecto de la influencia que tienen los MCC externos, en la eficiencia de la gestión de las universidades privadas”.

#### **2.4. Porcentaje de miembros externos en el MCC**

Otra de las temáticas relevantes que no pueden pasar desapercibidas, cuando se analiza el tema de la estructura de los máximos consejos, dicen relación con la proporción más apropiada de consejeros externos que debe tener una organización, para asegurar mayor eficiencia organizacional. Lo precedentemente dicho tiene mucho sentido, porque de acuerdo a la literatura existente sobre la materia, una alta proporción de MCC externos influye positivamente en el ejercicio de la monitorización del agente, puesto que su independencia le suministra mayor capacidad para controlar, evaluar y corregir comportamientos oportunistas o atrincheramiento de intereses de parte del máximo ejecutivo. En esta ringleta del trabajo, se intentó averiguar la posición de los encuestados, respecto de este tópico, y para ello se le presentó al agente y principal el siguiente planteamiento: “los miembros del MCC externos, no deben representar más del 30%, de lo contrario, se puede afectar negativamente la eficiencia en la gestión de las universidades”. En este caso, los resultados obtenidos están muy fraccionados, dado que un 31% de los consultados está “de acuerdo” con esta aseveración, pero en contrapartida, un 33% está “en desacuerdo”. Aún así, la posición de rectores y MCC es muy homogénea, puesto que todas las respuestas (para ambas alternativas señaladas) fluctúan en porcentajes cercanos al 30%; por ejemplo, para la respuesta “en desacuerdo”, los rectores llegan a un 35% y los MCC al 33%, y para la alternativa “de acuerdo”, los primeros repiten el porcentaje, y los segundos, bajan en dos puntos.

Las visiones analógicas previamente manifestadas, no se confirman estadísticamente con la aplicación de la prueba de Kruskal-Wallis, que arroja un  $H=9,376$  y un  $(p=0,009)$ , es decir, los MCC están predominantemente “en desacuerdo”, y los rectores, por su parte, se acercan más a la postura dubitativa entre estar “de acuerdo” o ser indiferentes.

Por lo tanto, en este caso, también se valida el supuesto H<sub>4</sub>, que expresaba que “el agente y el principal de las universidades chilenas, no tienen apreciaciones concordantes, respecto del porcentaje más apropiado de los MCC externos”.

## V. CONCLUSIONES

El trabajo desarrollado bajo la óptica de la teoría de agencia ha logrado, como se presupuestara, escrutar una serie de opiniones de rectores y máximos cuerpos colegiados dentro del universo de las universidades chilenas acerca de si, desde sus particulares puntos de vista, la composición de los principales influye como mecanismo de alineación de intereses.

Las opiniones, efectuadas frente a un cuestionario confeccionado sin exhibir la obviedad como su resorte interno, dan resultados estadísticamente interesantes. Se observa, respecto de la composición de los MCC, coincidencia entre rectores y principal respecto de la influencia positiva de miembros externos en los MCC, diferencias, en las universidades estatales, respecto de la influencia de los representantes de la Presidencia de la República en la eficiencia de la gestión (los MCC externos participan de la idea de que ellos no influyen contra de la opinión de rectores y de los MCC internos más bien orientado a no pronunciarse sobre la cuestión), diferencia entre agentes y principales en torno a la influencia de los MCC externos en las universidades privadas, la que es apoyada por MCC internos y externos y, en una considerable menor, medida por los rectores. *Coincidencia* estadística entre agente y principal sobre el porcentaje propuesto en la encuesta (30%) del número de miembros externos en los MCC.

En definitiva, estamos frente a una preeminencia de las diferencias por sobre las coincidencias entre agentes y principales, pero se trata de una conclusión apresurada, sobre la base de preguntas de naturaleza diferente, con lo que no podría así, *grosso modo*, configurar un prueba de los supuestos agencistas. Con todo si se criban las cuestiones planteadas con sus respectivas contestaciones, y uno se enfrenta a la influencia de los MCC externos, en los gobiernos corporativos de las universidades públicas o privadas, en cualquier caso, la incidencia sobre los eventuales comportamientos oportunistas de los rectores, en esos casos se puede barruntar que la tensión denunciada por la enfoque de agencia sí existe.

Desde otro ángulo, y tal como nos lo propusiésemos, es evidente lo nada inocuo que resulta el examen mismo de los máximos cuerpos colegiados. Si se lograra desagregar las diferentes materias

involucradas en la presente encuesta, quedaría en evidencia la necesidad de acendrar el funcionamiento de los mismos, lo que más allá de lo académico resulta relevante a la hora del desenvolvimiento del quehacer de las corporaciones universitarias.

Queda como desafío investigativo, ampliar la muestra de encuestados a expertos en gestión universitaria y analizar –en términos de resultados comparativos- los niveles de eficiencia observada en las universidades, dependiendo del tipo de estructura que tengan sus máximos cuerpos colegiados.

## VI. BIBLIOGRAFÍA

- Baysinger, B., y H. Butler. (1985): Corporate governance and the board of directors: performance effects of changes in board composition. *Journal of Law, Economics and Organization*. 1.
- Bhagat, S., y B. Black. (2000): Ownership and control. Rethinking corporate governance for a twenty-first century. Washington, D.C. Booking Institutions. Documento de trabajo.
- Barnhart, S., Marr, M., y S. Rosenstein. (1994): Firm performance and board composition: some new evidence. *Managerial and Decision Economics*. N° 15.
- Barroso Castro, C., Villegas, M.M. y Pérez-Calero, L. (2010) *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 16, N° 3.
- Cochran, P., Wood, R., y T. Jones. (1985): The composition of boards of directors and incidence of golden parachutes. *Academy of Management Journal*. Vol. 28.
- Cosh, A and Hughes, A (1987) The anatomy of corporate control: directors, shareholders and executive remuneration in giant US and UK corporations. *Cambridge Journal of Economics*, 11. pp. 285-313.
- Daily, C. M. and D. R. Dalton: 1992, "The Relationship Between Governance Structure and
- Fama, Eugene., (1980): *Agency problems and the theory of the firm*. *Journal of Political Economy*. N° 88.
- Fernández, Isabel., y S. Gómez-Anson. (1998): *El gobierno corporativo: la supervisión y control de las actuaciones gerenciales*. *Revista Economía Aragonesa*. N° 5.
- Fernández, A., Gómez, S., y C. Fernández-Méndez. (1998): El papel supervisor del consejo de administración sobre la actuación gerencial. Evidencia para el caso español. *Investigaciones Económicas*. Vol. XXII. N° 3.
- Galve, C. (2002): Propiedad y gobierno: la empresa familiar. *Revista Vasca de Economía Ekonomiaz*. N° 50. 2° Cuatrimestre.
- Gilson, S. (1990): Bankruptcy, board, banks and blockholders. *Journal of Financial Economics*. Vol. 27.
- Goodstein, J. y Boeker, W. (1991): Turbulence at the Top: A New Perspective on Governance Structure Changes and Strategic Change. *Academy of Management Journal*, vol. 34, n° 2, pp. 306-330.

- Goodstein, J., Gautam, K., y W. Boeker. (1994): The effect of board size and diversity on strategic change. *Strategic Management Journal*. Vol. 15.
- Hermalin, B., y M. Weisbach. (1988): The determinants of board composition. *RAND Journal of economics*. Vol. 19, n°4
- Hermalin, B., y M. Weisbach. (1991): Board of directors as an endogenously y determined institution: a survey of the economics literature. *Economic Policy Review*. Federal Reserve Bank of New York. Disponible en internet: [http://www.newyork.org/rmaghone/scon\\_pol/2001/501herma.pdf](http://www.newyork.org/rmaghone/scon_pol/2001/501herma.pdf)
- Johnson, J., C. Daily, y A. Ellstrand. (1996): Board of directors: a review and research agenda. *Journal of Management*. Vol° 22. N° 3.
- Lorsch J., y E. MacIver (1989): *Pawns or potentates: the reality of America's corporate board* . Harvard Business Press.
- Mallette, P., y K. Fowler. (1992): Effects of board composition and stock ownership in the adoption of poison pills. *Academy of Management Journal*. N° 35.
- Mínguez, A. y J. Martín (2003): *El consejo de administración como mecanismo de control: evidencia para el mercado español*. España: Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas, S.A.
- Pucheta, M., y C. de Fuentes (2006): *Incentivos de las empresas cotizadas españolas para crear voluntariamente comités de auditoría*. Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas, S.A.
- Rechner, P., Sundaramurthy Ch., y Dalton, D. (1993) *Corporate governance predictors of adoption of anti-takeover amendments: an empirical analysis..* Manchester. *Journal of Business Ethics*. 12.
- Recoder, J. (2006): *El papel de los independientes en los consejos. Una prioridad mundial*. Boletín Económico de ICE. N° 2893.
- Rivero, P. (2005): *Responsabilidad social y gobierno corporativo: información y transparencia*. Revista Austuriana de Economía – RAE. N° 34.
- Rosentein, S., y J. Wyatt. (1997): *Inside director, board independence, and shareholder wealth*. *Journal of Financial Economics*. N° 44.
- Schellenger, Michael H., David D. Wood, y Ahmad Tashakori. (1989): *Board of director composition, shareholders weath, and dividend policy*. *Journal of Management* Vol. 15.
- Ustáriz, L. (2004): *Corporate governance. Evolución y reto frente al riesgo operativo en el nuevo acuerdo de Basilea*. Boletín de Corporate Governance. Edición N° 53. Centro Nacional de Gobierno Corporativo - Confecámaras.
- Vázquez, E. (2000): *Composición del consejo de administración, control e implicaciones en la toma de decisiones estratégicas*. Cuadernos de Estudios Empresariales. N° 10.
- Yermarck, D. (1996): *Higher market valuation of companies with a small board of directors*. *Journal Financial Economics*. N° 40.
- Zahra, S. y W. Stanton. (1988): *The implications of board of directors composition for corporate strategy and performance* . *International Journal of Management*. Vol. 5. N° 2.