

SISTEMAS DE GOBIERNO EN LAS UNIVERSIDADES DE LATINOAMÉRICA: LA IMPORTANCIA DE LA COMPOSICIÓN DE LOS MÁXIMOS CUERPOS COLEGIADOS

Juan Bautista Abello Romero*

RESUMEN

El presente artículo entrega evidencia sobre el tamaño e independencia de los Máximos Cuerpos Colegiados (MCC) de las universidades latinoamericanas, considerando que estos elementos son parte del atributo 'composición'. Metodológicamente, se utilizó un análisis documental de los estatutos y páginas web de las universidades de la muestra. Se consideraron siete países de Latinoamérica que representan la mayor producción científica, de acuerdo a ranking de Scimago 2014. El estudio es de carácter exploratorio-descriptivo. 258 universidades fueron parte del estudio. Las variables representadas fueron: tamaño, presencia del rector en el MCC, los integrantes internos y los externos (Duque, 2009).

En la composición son mayoritarios los miembros internos. En promedio, llegan a un 80%. Las universidades peruanas muestran una mayor implicancia de los stakeholders internos, sobre un 95%. Los países que presentan una mayor participación externa en su MCC son Colombia y Chile, con 60% y 56% respectivamente.

La alta participación de los miembros internos de los MCC de las universidades latinoamericanas va en contra de la independencia y diversidad de estos cuerpos colegiados. Es argumentable que la existencia de miembros internos podría tener una mayor especialización funcional, básicamente por el conocimiento de la institución, y también menor asimetría de información.

La necesaria independencia se ve afectada por la baja participación de los miembros externos y la alta preponderancia que tiene el rector como miembro activo de los MCC.

La heterogeneidad del tamaño y de los miembros internos nos lleva a plantear la necesidad de estudiar las particularidades de las universidades dependiendo del país al que pertenecen, lo que implica que los aspectos regulatorios sean fundamentales para explicar la composición de los MCC. Esto permite enriquecer el análisis y explicar los resultados evidenciados.

Palabras Claves: composición, gobiernos universitarios latinoamericanos, independencia, tamaño.

ABSTRACT

This article provides evidence on the size and independence of the Maximum Collegiate Entities (MCC in Spanish) of Latin American universities, whereas these elements are part of the attribute 'composition'. Methodologically, a documented analysis of statutes and websites of the universities in the sample was used. Seven Latin American countries that pose the greatest scientific production, according to ranking Scimago 2014 were also considered. The study is in exploratory-descriptive form. 258 universities were part of the study. The variables represented were: size, presence of the Director in the MCC, internal and external members (Duke, 2009).

The composition are mainly internal members. On average, they are reaching 80%. Peruvian universities show a greater implication of internal stakeholders, about 95%. The countries with more external participation in their MCC are Colombia and Chile with 60% and 56% respectively.

The high turnout of internal MCC members of Latin American universities works against independence and diversity of these collegial bodies. It is arguable that the existence of internal members might have greater functional specialization, basically because of the knowledge of the institution, and also lower information asymmetry.

The necessary independence is affected by the low participation of external members and the high prevalence that has the Director as an active member of the MCC.

The heterogeneity of the size and internal members leads us to consider the need to study the particularities of the universities depending on the country they belong to, which means that the regulatory aspects are essential to explain the composition of the MCC. This allows to enrich the analysis and explain the results evidenced.

Keywords: composition, Latin American university governments, independence, size.

JEL Code: I23, I28, M14

* Contador Público y Contador Auditor. Magíster en Ciencias de la Administración. Doctor en Ciencias de la Administración, Facultad de Administración y Economía de la Universidad de Santiago de Chile. Actualmente es académico del Departamento de Ciencias del Desarrollo de la Universidad de Los Lagos, Chile.. Correo electrónico: jabello@ulagos.cl

1. INTRODUCCIÓN

Los gobiernos corporativos de las universidades son uno de los principales objetos de estudio, dado que les corresponde asumir decisiones estratégicas, la rendición de cuentas y el control estratégico de las instituciones. El propósito del presente artículo es dar cuenta, desde un punto de vista descriptivo, de la composición del máximo organismo de las universidades latinoamericanas, focalizándose en los atributos de tamaño e independencia. Para ello, se entenderá la universidad como una entidad compleja, se revisarán algunos aspectos sobre los gobiernos, en especial sobre aquellos de la universidad y las teorías que dan cuenta de este fenómeno, para luego mostrar los resultados y conclusiones del estudio desarrollados en universidades de siete países de Latinoamérica.

2. UNIVERSIDADES COMO ORGANIZACIONES SOCIALES COMPLEJAS

Las universidades son lugares donde las ideas y los valores están profundamente integrados con las estructuras, funciones, roles y culturas. Los procesos de cambio deben abordar los aspectos de la vida institucional y los aspectos instrumentales de la universidad. Esto representa un importante planteamiento para aquellos que tienen la tarea de liderar el cambio en las universidades. La universidad, como organización, es un sistema de actos laborales, económicos y tecnológicos concatenados en clausura operacional, que se constituye como unidad en el espacio de relaciones humanas. Este sistema se automantiene y autodefine en un proceso de transformaciones continuas sobre elementos (flujo de personas, materiales, símbolos y energía), las que, por su quehacer, es imperativo gestionar atendiendo tres dimensiones: física-medioam-

biental; socioeconómica y la vinculada con la conciencia profunda del ser humano en tanto individuo y parte de la sociedad. El resultado debería reflejarse en un Triple Bottom Line (Bernal y Carnicer, 2010; Escotet, 2005; Limone y Bastias, 2006; Maturana y Varela, 1997; Middlehurst, 2004).

La gestión de estas instituciones es un proceso complejo, producto de un contexto de rápidos cambios en la sociedad. Estas organizaciones han dado respuestas variadas a la necesidad generalizada de repensar las estructuras de gobierno de la universidad. Es por eso que los modelos de gobierno de las universidades, en especial de las públicas, están siendo objeto de debate creciente en los últimos años (Middlehurst, 2004). Por otra parte, se ha producido una crisis de confianza generalizada sobre las formas de gobierno que en las instituciones de educación superior se venían dando. Esto ha implicado generar diversos retos, como el claro aumento de la autonomía institucional, junto con un aumento del control social externo y la rendición de cuentas. Otro reto es la necesidad de introducir nuevas fórmulas de gestión que sean capaces de aumentar la competencia colaborativa entre las distintas instituciones con mayor eficiencia. Finalmente, profesionalizar los cargos de gestión de la universidad a través de la organización de acciones formativas específicas, aumentando el valor de los méritos de gestión en el currículum profesional (Castro y Tomas, 2010).

En general, respecto de los gobiernos universitarios, se plantea la existencia de tres modelos genéricos:

1. Burocrático: las decisiones principales están fuertemente condicionadas por alguna instancia de la administración pública.
2. De mercado: las decisiones se orientan a la venta de servicios de enseñanza, asesoramiento e inves-

tigación a quienes deseen adquirirlos. El gobierno no financia directamente a la universidad, sino que facilita los fondos a los estudiantes a través de becas y préstamos para que sean ellos quienes se dirijan al proveedor de los servicios universitarios.

3. Colegial: las decisiones se toman en régimen de autogobierno por parte de la universidad, y están orientadas por el criterio de su personal académico. Brunner (2011) comenta, respecto de las universidades burocráticas, que se organizan hacia adentro, dotadas de relativa autonomía. Hacia el exterior, su punto de referencia es el Estado y sus oficinas especializadas para el sector educacional.

Los nuevos modelos de gobierno redistribuyen la responsabilidad y el poder en la toma de decisiones entre los diferentes *stakeholders* externos e internos, y se basan en la rendición de cuentas. Existen varios mecanismos de coordinación y control en el sistema universitario, que incluyen:

- Las relaciones entre los gobiernos de los estados y las universidades públicas. Se trata de volver a definir la autonomía universitaria y establecer las formas de responsabilidad social de las universidades.
- El gobierno de las universidades. La cuestión fundamental aquí se refiere al modelo interno de gobierno universitario y al equilibrio entre los elementos de un modelo colegial y los del modelo de gestión profesional vinculados al proceso de la toma de decisiones.
- La estructura de las universidades. En la actualidad, supone concretar el grado de rigidez o de flexibilidad de las estructuras de cada universidad para hacer frente a los cambios del entorno.

3. GOBIERNOS CORPORATIVOS

El Gobierno Corporativo, como disciplina que alberga el estudio de los problemas relacionados con la separación de la propiedad y el control, materia central de esta investigación, se ha robustecido, partiendo desde una perspectiva financiera para transitar hasta una visión estratégica orientada a los *stakeholders* (Morelba, 2007). El Gobierno Corporativo implica una estructura jerárquica empresarial que incorpora un conjunto de mecanismos y herramientas para a) proteger los intereses de los accionistas (*stakeholders*) y potenciales inversionistas, evitando que quienes controlan el destino final de los fondos invertidos los aprovechen en beneficio propio y los administren de forma dolosa y con discrecionalidad (selección adversa y riesgo moral) (Subramanian y Swaminathan, 2008; Shleifer y Vishny, 1997; Cano y Cano, 2008; Darus, 2011; Lefort y González, 2008); b) mejorar los posibles acuerdos con los proveedores; c) producir bienes y servicios de la calidad, diversidad y condiciones que busca el público-consumidor; d) responder a las expectativas de los grupos interesados (*stakeholders*) en los resultados obtenidos por los directivos de las empresas, en la información que los directivos emiten, y en conocer las rutinas que utilizan para organizar su quehacer interno en torno a los fines de crear valor (Soares et al., 2010; Walker y Shannon, 2011); e) recobrar la confianza social y restablecer o mantener su reputación (Morelba, 2007; Richart et al., 2011; Farinha, 2003; Brown et al., 2009; Santiago Castro et al., 2009; Silva et al., 2008).

Las externalidades del gobierno corporativo tienen implicaciones importantes para las normas reglamentarias, la estructura de propiedad de las empresas y el mercado del control corporativo (Acharya y Volpin, 2010). Un buen sumario respecto de la propiedad y la

forma de gobierno corporativo es lo que aporta Conelly et al (2010, p. 5), citándose las investigaciones empíricas realizadas por Tihanyi y Hegarty (2007), Megginson y Netter (2001), Shirley y Walsh (2001), quienes ponen de manifiesto que la propiedad estatal genera problemas asociados, tales como: presupuestos poco rigurosos, disminución de la innovación, corrupción y competencia limitada. Esto es importante de tener en cuenta, dada la existencia de propiedad estatal en parte de las universidades latinoamericanas.

4. PERSPECTIVAS TEÓRICAS DE LOS GOBIERNOS CORPORATIVOS DE ENTIDADES SIN FINES DE LUCRO

El gobierno corporativo de las entidades sin fines de lucro no ha sido tratado con la amplitud con que ha sido abordada la teoría de la gobernanza de las sociedades comerciales, en torno a las cuales existe una amplia literatura en cuanto al tema del gobierno corporativo (Cornforth, 2004). En general, las universidades, independientes de su propiedad, son entidades sin fines de lucro. Dentro de la variedad de teorías que se han propuesto para tratar de entender el papel de los directorios, cuentan la teoría de agencia, la teoría de Stewardship, la teoría de los *stakeholders* y la teoría de la dependencia de los recursos.

Cada una de estas teorías puede, desde su perspectiva, ayudar a explicar el fenómeno en estudio, pero ninguna de ellas puede estar ajena a las particularidades que tiene la industria de la Educación Superior. Específicamente, nos parece que la teoría de los *stakeholders* puede tener un mejor desempeño, dada la singularidad del sujeto a investigar. La Educación Superior puede ser estudiada en diversos ámbitos. Nuestro interés corresponde al de la gestión de su gobierno corporativo, en especial la existencia de problemas de agencia

producto de las asimetrías de información existentes (Ganga, 2005). En el ámbito de la gestión, Gumport y Sporn (1999) concluyen que el nuevo entorno les demanda, simultáneamente, resolver problemas de costo, calidad, efectividad y acceso. La respuesta de las universidades a este desafío es producir todos aquellos cambios necesarios para aumentar sus capacidades de adaptación, no solo en el plano de las funciones académicas, sino, además, en el ámbito de sus capacidades de gobierno y gestión. Esto no es fácil porque, como nos indican Smeenk et al. (2009), las universidades se encuentran entre las más estables y resistentes al cambio dentro de las instituciones sociales de la sociedad occidental. Pero, a la vez, existe consenso entre los líderes de la educación superior en cuanto a las funciones básicas, como la transferencia de conocimientos. El conocimiento producido, y la extensión que emana del conocimiento generado, debe ser preservado, reforzado y ampliado, lo que obliga a entrar en un proceso de transformación de su identidad y estructura.

Todos estos aspectos afectan los gobiernos corporativos, además de la condicionante de si los servicios prestados por las universidades tienen la condición de privados o públicos, independientemente de la propiedad de la universidad. La generación de bienes públicos por las universidades condiciona con más fuerza la incorporación de los *stakeholders* al gobierno corporativo, lo que potencia la interrelación entre la sociedad y la universidad (Gaete, 2010).

5. ENFOQUES TEÓRICOS

La Teoría de la Agencia argumentada por Baumol (1964), Williamson (1964), y principalmente Jensen y Meckling (1976) y (Jensen, 1997), ofrece sólidos argumentos teóricos para la existencia de informa-

ción asimétrica en la relación principal- agente. Esta teoría no explica por qué existen las empresas como alternativa a los mercados, sino cómo a través de las relaciones contractuales las fuerzas del mercado afectan a las empresas (Barneys y Ouchi, 1986). Otro aspecto a considerar de la teoría, es que, en lugar de afirmar que no se pueden formalizar contratos ejecutables que cubran todas las contingencias, estudia las formas óptimas para formalizar dichos contratos (Rumelt et al., 1991; Hernangómez et al., 2009; Santiago Castro et al., 2009; Miller, 2005; Armstrong et al., 2010). En el plano de las limitantes de la teoría de agencia, Arthurs y Busenitz (2003) especifican que su poder explicativo es más fuerte en la etapa de la prefinanciación, lo que refuerza la necesidad de encontrar una teoría que entregue una explicación más acabada de la relación de agencia, que surge cada vez que un individuo depende de la acción de otro (Pratt y Zeckhauser, 1991).

Kivisto (2008) indica que, a pesar de sus limitaciones, la teoría de agencia ofrece una herramienta analítica para examinar los diferentes aspectos de las relaciones gobierno-universidad. La teoría de la agencia ofrece un marco teórico para el análisis de por qué los gobiernos están exigiendo mecanismos que garanticen la calidad, y por qué a veces eligen procedimientos de financiación basados en los resultados, en lugar de los basados en los insumos.

Otra perspectiva de análisis está dada por la Teoría de los Servidores o *Stewardship Theory*. Esta teoría, expuesta por Davis et al. (1997), define las situaciones en las que los directivos no están motivados por objetivos individuales, quienes se desempeñan como administradores cuyas motivaciones están alineadas con los objetivos de sus principales. En contraposición con la Teoría de la Agencia, en la que el modelo de persona subyacente es el de un actor racional que busca maximizar su utilidad individual, en la Teoría de los

Servidores el modelo de persona es un administrador cuya conducta está ordenada por la idea de que las conductas pro-organizativas, colectivistas, tienen una utilidad superior a las individualistas.

La asunción principal de la Teoría de los Servidores es que las conductas de los ejecutivos están alineadas con el interés de los principales. Se centran en estructuras que facilitan y refuerzan el poder de los ejecutivos, relegando a un segundo plano la supervisión y el control (Le Breton-Miller y Miller, 2009; Tosi et al., 2003; Vallejo, 2009; Lee y O'neill, 2003; Marvel y Marvel, 2008; Caers et al., 2006; Davis et al., 2010; David et al., 1997). Esto da argumentos para sostener que en instituciones como las sin fines de lucro esta teoría explicaría mejor los gobiernos corporativos y sus relaciones. Dado que los ejecutivos se encuentran más alineados con el principal, debería existir una información más simétrica.

Según Filipovic et al. (2010), la Teoría de los Servidores se encuentra todavía en su etapa embrionaria, con una gran cantidad de preguntas abiertas (Prodrug et al., 2010). En la misma línea, Arthurs y Busenitz (2003, p. 159), sobre la relación de agencia entre inversionistas-empresarios, indicaban: "Aunque la Teoría de Servidores ha sido considerada como una alternativa a la Teoría de Agencia, hay dudas y sospechas de que una sólida base teórica aún no ha sido establecida". Ante esto, y considerando lo planteado en el problema de investigación, la Teoría de los *Stakeholders* parece una buena alternativa teórica para explicar el fenómeno a investigar.

La Teoría de *Stakeholders* (análisis de los interesados) se puede utilizar para generar conocimiento acerca de los actores relevantes para entender su comportamiento, intenciones, interrelaciones, agendas, intereses y la influencia en los procesos de toma de decisiones (Brugha y Varvasovszky, 2000). Esta teoría

define a las organizaciones como grupos de distintos participantes alineados tras un objetivo común. Los *stakeholders* son aquellos grupos o individuos que pueden afectar o verse afectados por el logro de los objetivos de la organización. Para el caso de las universidades españolas, según Caballero et al. (2007, p. 21), los sindicatos, profesores, antiguos alumnos, alumnos, personal administrativo, empresarios, administración pública, comunidad local y medios de comunicación serían los *stakeholders*. Los distintos intereses pueden ocasionar conflictos entre los directivos y los diferentes *stakeholders*, como lo indican Mitchell et al., 1997; Barcellos y Gil, 2010; Mitchell et al., 2011. La idea de gestionar a esos participantes sugiere que los directivos deben formular e implementar procesos que satisfagan a todos y cada uno de aquellos grupos que posean interés en el negocio (Middlehurst, 2004).

Bajo esta perspectiva, la alta dirección tiene dos tareas fundamentales: alinear y guiar las acciones de cada participante en beneficio del grupo en su conjunto, lo cual lleva a la compañía hacia un futuro muchas veces impredecible y a satisfacer las necesidades de los principales grupos de *stakeholders*. La divergencia

de intereses entre los *stakeholders* y los directivos (agentes) debería ser mitigada con mayor transparencia, entregando más información. Como indican Silva et al. (2008), la “mayor transparencia genera una disminución de la asimetría de información”. En otras palabras, la responsabilidad fundamental de los ejecutivos es crear y distribuir valor de un modo sostenible, creando confianza, satisfaciendo los niveles de información para cada uno de los grupos de interés.

Otro aspecto fundamental es distinguir los tipos de *stakeholders* según diversos atributos mencionados por Mitchell et al. (1997), como el poder, legitimidad, urgencia y durabilidad, que nos permiten identificar aquellos *stakeholder* que pueden calificarse como definitivos, expectantes y latentes (Agle et al., 2008; Schlange, 2009). En esa misma línea están los aportes de Fassin (2009), quien realiza un paralelo con lo aportado por Mitchell et al. (1997) que se refleja en lo siguiente:

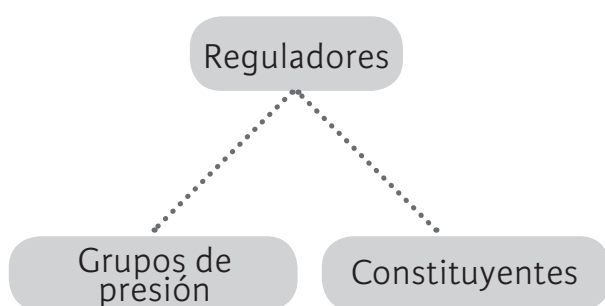
Gráfica nro. 1

	STAKEHOLDER	GRUPO DE PRESIÓN	REGULADOR
<i>Legitimidad del derecho</i>	Normativo	Derivativo	Mixto
<i>Poder/Influencia dominante</i>	De la firma	Sobre la Firma	Sobre la Firma
<i>Responsabilidad</i>	STAKEHOLDER	STAKEWATCHER	STAKEKEEPER

Fuente: elaboración propia.

Duque (2009), con base en Fassin (2009), sintetiza en la gráfica nro. 2 la condición de los *stakeholders*

Gráfica nro. 2



Es razonable sugerir que los denominados definitivos (Mitchell et al., 1997) o constituyentes (Fassin, 2009) forman parte de los gobiernos corporativos de las universidades.

6. GOBIERNO UNIVERSITARIO: FUNCIONES Y ATRIBUTOS DESDE UNA PERSPECTIVA TEÓRICA

Abello y Cuyan (2014) plantean que las funciones esperables de los MCC en las organizaciones en estudio se pueden sintetizar en la toma de decisiones estratégicas, el control estratégico y la rendición de cuentas. En todo caso, la literatura especializada ha ido estableciendo diversas funciones para los máximos organismos de gobierno de las organizaciones. Algunos, como Hillman y Dalziel (2003), describen el monitoreo y la provisión de fondos como las funciones principales. Kumar y Sivaramakrishnan (2008), entre otros, proponen cuatro funciones. Agregan a las mencionadas una función de asesoramiento y rol contratante. Los roles de los consejos de administración son aplicables a cualquier organización, incluidas las universidades,

a pesar de sus particularidades, detalladas en Ganga et al. Quiroz (2014). Por ello las cuatro funciones que detallan las funciones esperables son pertinentes. Estas funciones generan el estudio de tres atributos: composición, liderazgo y compensación. La composición se puede reflejar en el tamaño, la independencia, la diversidad y la especialización funcional. En el caso del liderazgo, se puede distinguir el carácter unitario y dual, este último reflejado en el doble rol que pueden ejercer ciertos miembros del MCC, especialmente el rector, al formar parte del directorio.

Los enfoques que respaldan estas funciones son los que se presentaron en la sección anterior. Es así como la función de monitoreo o control estratégico se sostiene por los planteamientos de la Teoría de Agencia, como también la del rol contratante. La provisión de fondos es explicada por la Teoría de Dependencia de Recursos, dado que las universidades no pueden generar todos los recursos (Zapata y Mirabal, 2011) y, por lo tanto, requieren de la interacción con el entorno. Aquí los miembros del MCC juegan un papel crucial, en especial los miembros externos, por lo tanto se esperaría que en la composición tuvieran preponderancia este tipo de miembros, con el objeto de vincularse con redes externas que posibiliten acceder a nuevos recursos. Esto indirectamente debería posibilitar el control, ya que la búsqueda de recursos externos implica disminuir la asimetría de información y, por lo tanto, jugar un adecuado rol de rendición de cuentas. En el caso de la provisión de fondos, la teoría de stakeholders pasa a tener relevancia, dada la necesidad de ejercer una adecuada gobernanza que posibilite una relación fluida con los diversos grupos interesados.

La función de asesoramiento se respalda por la Teoría de Servidores, la cual apunta a mejorar el desempeño, agregar valor a las decisiones estratégicas y apoyar a la gestión, generando un rol de cooperación.

En este trabajo hacemos énfasis en la composición como atributo, poniendo en el centro el tamaño y la independencia de los MCC. Esta última la entendemos como la participación de miembros externos en el MCC. La independencia parece ser un elemento esencial para ejercer monitoreo o supervisión de la alta dirección (equipo rectoral). No es claro que para los otros tres roles resulte gravitante. La literatura da evidencia para entidades distintas de las universidades que un alto número de miembros externos posibilite un mejor rendimiento.

La relación entre independencia y desempeño no es lineal (Chancharat, 2012). Con respecto al tamaño de los MCC, existen dos enfoques: uno motivado por la necesidad de directorios más pequeños y otro por la de directorios más grandes. Con respecto a los MCC más pequeños, con ellos es más probable una mejor gestión de cada uno de los miembros del directorio, ya que al ser menos necesariamente estarán más visibilizados. También serían más capaces de llegar a decisiones más rápidamente que los directorios grandes. Los directorios más pequeños pueden cumplir mejor la función de monitoreo y generar un mejor papel en el asesoramiento. El papel de asesoramiento se logra con directorios pequeños familiarizándose con los temas, y con discusiones más efectivas.

Los MCC grandes implican un mayor potencial de perspectivas, lo que facilita la función de asesoramiento y el acceso superior a recursos claves. Esto implica que la ventaja del acceso a recursos adicionales prevalece sobre los costos de agencia y la toma de decisiones más lentas. Otro aspecto importante es que un MCC grande está menos habilitado para tomar decisiones extremas. Un aspecto negativo de este tamaño de MCC es el poco incentivo para el gasto de monitoreo, dado el problema de parasitismo. En conclusión, el

tamaño del MCC va a depender de la rapidez en las decisiones, la necesidad de tomar decisiones extremas, la necesidad de alto monitoreo y la necesidad de mayor diversidad.

7. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El objeto de estudio son las universidades de siete países de Latinoamérica, que se encuentran en el ranking de Scimago 2014. El estudio es de carácter exploratorio-descriptivo, utilizándose en su desarrollo principalmente los estatutos de las universidades y sus páginas web. Los datos se obtuvieron de todas las universidades de Latinoamérica del ranking iberoamericano SIR 2014 (Scimago Institutions Rankings). A continuación se seleccionaron aquellas universidades que tuvieran una producción científica que la ubicara dentro de las mejores mil instituciones del ranking. Luego se recopilieron los estatutos para extraer los datos de composición, siendo confrontados con las páginas web de las universidades. Al final se consideraron 258 universidades, que representan el 48% de las universidades que están dentro del ranking iberoamericano SIR. Se recolectaron las variables: tamaño, presencia del Rector en el MCC, los integrantes internos y los externos bajo lo planteado por Duque (2009). Mediante el programa estadístico SPSS 18.0, se determinaron los estadígrafos y los test de medias que permiten generar las evidencias correspondientes.

8. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Considerando los datos de los siete países en su totalidad, se puede apreciar una alta dispersión en las

tres variables consideradas, como se explicita en el cuadro nro. 1. Existe un comportamiento similar entre el tamaño de los Máximos Cuerpos Colegiados de las universidades, lo que refleja una composición mayoritaria de los miembros internos que, en promedio, llegan a un 80%. La muestra de las universidades peruanas que ostentan mayores implicancias de los *stakeholders* internos alcanza sobre un 95%, lo que implica una menor independencia e implicancia de la sociedad en las decisiones de estas instituciones. Por el contrario, los países que cuentan con una mayor participación externa en su MCC son Colombia y Chile, con 60% y 56% respectivamente, lo que significa que tienen una mayor exigencia de transparencia para dar cuenta de sus actividades, además de mejores conexiones con la sociedad o entorno y, por lo tanto, como lo indica la teoría de Dependencia de los Recursos, cuentan con ventajas en la posibilidad de agregar recursos externos.

En el cuadro nro. 2 se explicitan la media y desviación típica por país, evidenciándose una heterogeneidad que permite plantear que no existe similitud en el tamaño ni en la composición. Por ello se realizaron test de media que permiten establecer si existe igualdad. Los cuadros nro. 3, 4 y 5 presentan los resultados de la comparación de medias, explicitando que en el caso del tamaño, salvo los casos de Chile y Colombia, en todas las parejas de países se rechaza la hipótesis nula y, por tanto, no se verifica una homogeneidad en el tamaño de los MCC de las universidades. Esto implica que existen variables propias de cada país que están influyendo en esa composición, por lo tanto deben estudiarse separadamente. En los casos de Chile y Colombia, ya se evidenciaba la similitud en la composición, lo que se reafirma al analizar la variable tamaño. En el caso de los miembros internos la evidencia es similar, fundamentalmente porque las universidades tienen una composición de miembros

internos. Al analizar la situación de los miembros externos respecto a la similitud de medias, esta difiere de los resultados de las otras dos variables. En el cuadro nro. 5 se presentan los resultados, que indican que según diez de las veintiuna comparaciones hechas, no hay evidencia para rechazar H_0 .

Otro resultado destacable es que el rector forma parte, con derecho a voz y voto, de los MCC del 81,8% de las universidades contempladas en el estudio, lo que puede afectar la independencia que debe tener este organismo para ejercer el debido control o monitoreo. Al revisar los datos por país, tenemos que en Perú y Brasil los rectores son miembros plenos de los directorios de la totalidad de las MCC de las universidades que forman parte del estudio, mientras que Colombia y Chile tienen un porcentaje menor de rectores miembros de sus directorios. En el caso chileno, un 35% ; y en el colombiano, un 16%. Esto refuerza la idea de que los sistemas de gobierno, en su atributo y composición, tienen una estructura similar.

9. CONCLUSIÓN

Teniendo en cuenta que el propósito de este trabajo es entregar antecedentes descriptivos que nos permitan conocer más sobre los MCC de las universidades latinoamericanas, se pueden establecer algunas conclusiones.

En primer lugar, los antecedentes recogidos permiten establecer algunos hallazgos importantes, como la alta participación de los miembros internos de los MCC de las universidades latinoamericanas, lo que va en contra de la independencia y diversidad de estos cuerpos colegiados. Es argumentable que la existencia de miembros internos podría tener una

mayor especialización funcional, básicamente por su conocimiento de la institución y la menor asimetría de información.

La necesaria independencia se ve afectada por la baja participación en la mayoría de las universidades del estudio de los miembros externos, y por la alta preponderancia que tiene el rector como miembro activo de los Máximos Cuerpos Colegiados.

La heterogeneidad del tamaño y de los miembros internos nos lleva a plantear la necesidad de estudiar las particularidades de las universidades, dependiendo de los países a los que pertenecen. Esto implica que los aspectos regulatorios fundamentales explican la composición de los MCC, lo que permite enriquecer el análisis, permitiendo explicar los resultados evidenciados.

Con respecto a las teorías que sustentan estas funciones, que se reflejan en los atributos, si bien no era el propósito generar una contrastación, es posible conjeturar que en el desempeño de las universidades de Latinoamérica tiene alguna incidencia el actuar del Máximo Cuerpo Colegiado. Directorios con alta concentración interna, y bajo nivel de dependencia, no permiten ejercer el control estratégico, cumplir con dar cuenta y la posibilidad de acceder a recursos que por sí misma la institución no puede generar. Esto abre la posibilidad de seguir ahondando en el estudio de las funciones y atributos de los Máximos Cuerpos Colegiados.

BIBLIOGRAFÍA

Abello, J. y Cuyan, M. (2014). Universidades Confeccionales: Consideraciones sobre su máximo cuerpo colegiado. En: Ganga, F. *Gobernanza Universitaria: aproximaciones teóricas y empíricas*, pp. 41-48. Santiago: Cedac, Universidad de los Lagos.

Acharya, V. y Volpin, P. (2010). Corporate Governance externalities. *Review of Finance*, 14, pp. 1-33.

Agle, B. et al. (2008). Dialogue: Toward Superior Stakeholder theory. *Business Ethics Quarterly*, 18 (2) pp.153-190.

Armstrong, C. et al. (2010). The rol information and Financial Reporting in Corporate Governance and Debt Contracting. *Journal of Accounting and Economics*, 50, pp. 179-234.

Arthurs, J. y Busenitz, L. (2003). The Boundaries and limitations of agency theory and stewardship theory in the venture capitalist/entrepreneur relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28 (2) pp. 145-162.

Barcellos, L. y Gil, A. M. (2010). Algoritmo aplicado en el diálogo con los grupos de interés: un estudio de caso en una empresa del sector turismo. *Contabilidad y Negocios*, 5(10), pp. 76-85.

Barneys, J. y Ouchi, W. (1986). *Organizational economics: Toward a new paradigm for studying and understanding organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Baumol, W. (1964). *Business Behavior, value and grow*. New york: Macmillan Publishing Co.

- Bernal, E. y Carnicer, P.** (2010). Ética profunda en la empresa como base de la sostenibilidad sistémica. *Revista empresa y humanismo*, (3) pp. 77-120.
- Brown, I. et al.** (2009). Risk management in corporate Governance: A review and proposal. *Corporate Governance: An International Review*, 17(5), pp. 546-558.
- Brugha, R. y Varvasovszky, Z.** (2000). Stakeholder Analysis: a review. *Health policy and planning*, 15(3), pp. 239-246.
- Brunner, J. J.** (2011). Gobernanza Universitaria: Tipología, dinámicas y tendencias. *Revista de educación*, (355) pp. 137-159.
- Caballero, G. et al.** (2007). La importancia de los stakeholders de la organización: Un análisis empírico aplicado a la empleabilidad del alumnado de la universidad española. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la Empresa*, pp. 13-32.
- Caers, R., et al.** (2006). Principal-agent relationships on the stewardship-agency axis. *Nonprofit Management Leadership*, 17(1), pp. 25-47.
- Castro, D. y Tómas, M.** (2010). El gobierno y la gestión de la universidad: estudios de los órganos unipersonales. *Estudios sobre educación*, pp. 165-184.
- Chancharat, N. et al.** (2012). Board structure and survival of new economy IPO firms. *Corporate governance. An international Review*, 20(2), pp. 144-163.
- Conelly, B. et al.** (2010). Ownership as a form of corporate governance. *Journal of Management Studies*, pp. 1561-1589.
- Cornforth, C.** (2004). The Governance of cooperatives and mutual associations: A paradox perspective. *Annals of public and cooperative economics*, 75(1), pp. 11-32.
- Darus, F.** (2011). Corporate Governance and Corporate Failure in the Context of Agency Theory. *The Journal of American Academy of Business*, 17(1), pp. 125-132.
- Davis, J. et al.** (2010). Is Blood Thicker than Water? A study of Stewardship perceptions in family business. *Entrepreneurship theory and practice*, 34(6), pp. 1093-1116.
- Davis, J. et al.** (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management*, 22(1), pp. 20-47.
- Duque, E.** (2009). La gestión de la universidad como elemento básico del sistema universitario: Una reflexión desde la perspectiva de los stakeholders. *Revista Innovar Journal*, 19, pp. 25-41.
- Escotet, M.** (2005). Formas contemporáneas de gobierno y administración universitaria: visión histórica y prospectiva. *Perfiles Educativos*, pp. 134-148.
- Farinha, J.** (2003). Corporate Governance: a survey of the literature. *Working Papers Universidad do Porto*, 20, pp. 1-72.
- Fassin, Y.** (2009). The stakeholder model refined. *Journal of Business Ethics*, 84, pp. 113-135.
- Filipovic, D. et al.** (2010). Assessment of relations between stewardship and stakeholder theory. *Annals of Daaam for 2010 & Proceedings of the international Daaam Symposium*. Vienna: Daaam International., pp. 1229-1231.
- Gaete, R.** (2010). Discursos de responsabilidad social universitaria. *Perfiles Educativos*, 32(128), pp. 27-54.

Ganga, F. (2005). Análisis Preliminar del Gobierno Universitario. *Revista Venezolana de Gerencia*, pp. 213-246.

Ganga, F. et al. (2014). Gobernanza Universitaria: Una mirada histórica y conceptual. En F. Ganga, J. Abello, y J. Quiroz, *Gobernanza Universitaria: Aproximaciones teóricas y empíricas*, pp. 5-12. Santiago: CEDAC, Universidad de Los Lagos.

Gumport, P. y Sporn, B. (1999). *Institutional Adaptation: Demands for Management Reform and University Administration*. New York: Agathon.

Hernangómez, J. et al. (2009). Implicaciones de la Organización interna sobre la eficiencia. La aplicación de la teoría de agencia y la metodología DEA a las ONGD españolas. *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresa*, 40, pp. 17-46.

Jensen, M. (1997). The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems. *The Journal of Finance*, pp. 1-69.

Jensen, M. y Meckling, N. (1976). Theory of the Firma: managerial behavior, agency cost and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, pp. 305-360.

Kevistö, J. (2008). An Assessment of agency Theory as a Framework for the government university relationship. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 30(4), pp. 339-350.

Le Breton-Miller, I. y Miller, D. (2009). Agency V/S Stewardship in Public Family Firms: a social embeddedness reconciliation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, pp. 1169-1191.

Lee, P. y O'Neill, H. (2003). Ownership structures and R&D investments of U.S. and Japanese firms: agency and stewardship perspectives. *Academy of Management Journal*, 46(2), pp. 212-225.

Lefort, F. y González, R. (2008). Hacia un mejor gobierno corporativo en Chile. *Abante*, 11(1), pp. 19-45.
Limone, A. y Bastias, L. (2006). Autopoiesis and knowledge in the organization: Conceptual foundation for authentic knowledge management. *System research and behavioral science*, pp. 39-49.

Marvel, M. y Marvel, H. (2008). Government-to-Government contracting: stewardship, agency, and substitution. *International Public Management Journal*, 11(2), pp. 171-192.

Maturana, H. y Varela, F. (1997). *De máquinas y seres vivos. Autopoiesis: la organización de lo vivo*. Santiago: Universitaria.

Middlehurst, R. (2004). Changing Internal Governance: A discussion of leadership roles and Management structures in UK Universities. *Higher education quarterly*, pp. 258-279.

Miller, G. (2005). The political evolution of principal-agent models. *Annual Reviews of Political Science*, 8, pp. 203-225.

Mitchell, R. et al. (1997). Toward a theory stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, pp. 856-886.

Mitchell, R. et al. (2011). Toward a theory of stakeholder salience in family firms. *Business Ethics Quarterly*, 21(2), pp. 235-255.

Morelba, B. (2007). Gobernanza Empresarial: ética, responsabilidad social y rentabilidad en la “Era Pos-Enrom”. *Revista Venezolana de Gerencia*, 38, pp. 183-206.

Pratt, J. y **Zeckhauser**, R. (1991). *Principals and agents: The structure of business*. Cambridge: Harvard Business School Press.

Prodrug, N. et al. (2010). Critical Overview of Agency Theory. *Annals of Daaam for 2010 & proceedings of the international Daaam symposium*. Vienna: Daaam International, (págs.pp. 1227-1229).

Rumelt, R. et al. (1991). Strategic Management and Economics. *Strategic Management Journal*, 12(2), pp. 5-29.

Santiago Castro, M. et al. (2009). Prácticas de Gobierno Corporativo en América Latina. *Academia, Revista Latinoamericana de Administración*, 43, pp. 26-40.

Schlange, L. (2009). Stakeholder Identification in sustainability entrepreneurship: The rol of managerial and organisational cognition. *Greener Management International*, pp. 13-32.

Shleifer, A. y Vishny, R. (1997). A survey of corporate governance. *The Journal of Finance*, 52(2), pp. 737-783.

Silva, B., et al. (2008). Influencias de los inversionistas institucionales en la transparencia del mercado de capitales chileno. *Academia, Revista Latinoamericana de Administración*, 40, pp. 54-67.

Smeenk, S. et al. (2009). Managerialism, organizational commitment, and quality of job perfmances among european university employees. *Research in Higher Education*, 50(6), pp. 589-607.

Soares, A. et al. (2010). Bank relationships and corporate governance: survey of the literature from the perspective of Smes. *Portuguese Journal of Management Studies*, 15(1), pp. 65-85.

Subramanian, S. y **Swaminathan**, S. (2008). Corporate governance in India: a survey of the literature. *Journal of Corporate Governance*, 7(3), pp. 32-45.

Tosi, H. et al. (2003). An empirical exploration of decision making under agency controls and stewardship structure. *Journal of Management Studies*, pp. 2053-2071.

Vallejo, M. (2009). The effects of commitment of non-family employess of family firms from the perspective of stewardship theory. *Journal of Buseness Ethics*, 87, pp. 379-390.

Walker, P. y **Shannon**, P. (2011). Partipatory governance: Towards a strategic model. *Oxford University Press and Community Development Journal*, pp. 63-82.

Williamson, O. (1964). *The dconomics of discretionary behavior: managerial objetives in the theory of the firm*. Nueva York: Prentice Hall.

Zapata, G. y **Mirabal**, A. (2011). El cambio en la organización: un estudio teórico desde la perspectiva del control externo. *Estudios Gerenciales*, 27(119), pp. 79-98.

CUADROS

Cuadro nro. 1. Estadígrafos básicos globales de las variables

	Variable Tamaño	Variable Interno	Variable externo
Cantidad de datos	259	259	259
Media	34,46	31,02	3,44
Mediana	27,00	25,00	3,00
Desviación Típica	28,28	28,67	3,242

Cuadro nro. 2. Estadígrafos de las variables por país

Países	N	Tamaño		Interno		Externo	
		Media	Desv. Típica	Media	Desv Típica	Media	Desv. Típica
Argentina	36	32,89	11,546	30,22	11,329	2,67	2,484
Brasil	104	43,62	23,539	40,49	23,303	2,511	0,246
Chile	26	10,74	5,252	5,7	6,713	5,04	3,006
Colombia	31	10,42	3,766	4,32	3,042	6,1	2,006
México	27	68,33	49,315	65,04	49,63	3,3	6,069
Perú	22	24,68	7,441	7,545	1,609	1,14	0,64
Venezuela	12	16,92	5,501	14,33	5,789	2,58	2,678

Cuadro nro. 3. Test de Medias: variable tamaño

Grupos	(t)	gl	sig (bilateral)	95% de confianza
Argentina- Brasil	-3,569	122,208	0,001	se rechaza Ho
Argentina- Chile	10,19	51,682	0,000	se rechaza Ho
Argentina- Colombia	11,016	43,411	0,000	se rechaza Ho
Argentina-México	-3,66	28,146	0,001	se rechaza Ho
Argentina- Perú	3,291	55,791	0,002	se rechaza Ho
Argentina-Venezuela	6,402	39,948	0,000	se rechaza Ho
Brasil- Chile	13,046	127,689	0,000	se rechaza Ho
Brasil- Colombia	13,801	118,452	0,000	se rechaza Ho
Brasil- México	-2,531	29,141	0,000	se rechaza Ho
Brasil – Perú	6,76	106,611	0,000	se rechaza Ho
Brasil – Venezuela	9,529	72,869	0,000	se rechaza Ho
Chile- Colombia	0,27	56	0,788	No se rechaza Ho
Chile- México	-6,034	26,59	0,000	se rechaza Ho
Chile- Perú	-7,411	36,634	0,000	se rechaza Ho
Chile – Venezuela	-3,281	20,307	0,004	se rechaza Ho
Colombia- México	-6,087	26,264	0,000	se rechaza Ho
Colombia- Perú	-8,27	28,667	0,000	se rechaza Ho
Colombia – Venezuela	-3,764	15,17	0,002	se rechaza Ho
México – Perú	4,536	27,447	0,000	se rechaza Ho
México – Venezuela	5,343	27,426	0,000	se rechaza Ho
Perú- Venezuela	3,459	28,856	0,002	se rechaza Ho

Cuadro nro. 4. Test de Medias: variable participantes internos del MCC

Grupos	(t)	gl	sig (bilateral)	95% de confianza
Argentina- Brasil	-3,464	122,96	0,001	se rechaza Ho
Argentina- Chile	9,995	61	0,001	se rechaza Ho
Argentina- Colombia	13,159	40,959	0,000	se rechaza Ho
Argentina-México	-3,576	28,04	0,000	se rechaza Ho
Argentina- Perú	2,448	56	0,018	se rechaza Ho
Argentina-Venezuela	4,637	46	0,000	se rechaza Ho
Brasil- Chile	13,252	127,687	0,000	se rechaza Ho
Brasil- Colombia	15,381	114,158	0,000	se rechaza Ho
Brasil- México	-2,499	29,037	0,018	se rechaza Ho
Brasil – Perú	6,064	104,5	0,000	se rechaza Ho
Brasil - Venezuela	9,24	65,955	0,000	se rechaza Ho
Chile- Colombia	0,982	35,446	0,333	No se rechaza Ho
Chile- México	-6,156	26,95	0,000	se rechaza Ho
Chile- Perú	-8,753	47	0,000	se rechaza Ho
Chile - Venezuela	-3,855	37	0,000	se rechaza Ho
Colombia- México	-6,346	26,176	0,000	se rechaza Ho
Colombia- Perú	-11,296	26,044	0,000	se rechaza Ho
Colombia - Venezuela	-5,685	13,503	0,000	se rechaza Ho
México – Perú	4,284	27,47	0,000	se rechaza Ho
México - Venezuela	5,229	27,55	0,000	se rechaza Ho
Perú- Venezuela	3,672	32	0,001	se rechaza Ho

Cuadro nro. 5. Test de Medias: variable participantes Externos del MCC

Grupos	(t)	Gl	sig (bilateral)	95% de confianza
Argentina- Brasil	-0,947	138	0,346	No se rechaza Ho
Argentina- Chile	-3,332	49,757	0,002	se rechaza Ho
Argentina- Colombia	-6,25	64,755	0,000	se rechaza Ho
Argentina-México	-0,564	61	0,575	No se rechaza Ho
Argentina- Perú	3,511	42,178	0,001	se rechaza Ho
Argentina-Venezuela	0,099	46	0,922	No se rechaza Ho
Brasil- Chile	-3,041	35,973	0,004	se rechaza Ho
Brasil- Colombia	-6,81	60,71	0,000	se rechaza Ho
Brasil- México	-0,144	28,348	0,887	No se rechaza Ho
Brasil – Perú	7,066	120,343	0,000	se rechaza Ho
Brasil - Venezuela	0,703	114	0,484	No se rechaza Ho
Chile- Colombia	-1,555	44,301	0,127	No se rechaza Ho
Chile- México	1,336	38,034	0,190	No se rechaza Ho
Chile- Perú	6,562	28,859	0,000	No se rechaza Ho
Chile - Venezuela	2,428	37	0,020	se rechaza Ho
Colombia- México	2,291	30,94	0,029	se rechaza Ho
Colombia- Perú	12,877	38,095	0,000	se rechaza Ho
Colombia – Venezuela	4,683	41	0,002	se rechaza Ho
México – Perú	1,837	26,708	0,077	No se rechaza Ho
México – Venezuela	0,509	36,99	0,614	No se rechaza Ho
Perú- Venezuela	-1,843	11,689	0,091	No se rechaza Ho