

**UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO.
DIRECCIÓN DE GRADUADOS.
MAGISTER EN DIRECCION DE EMPRESAS.**



Tesis para optar al grado de Master en Dirección de Empresas.

**ESTUDIO SOBRE LA INFLUENCIA DEL
CARÁCTER, ESTATAL O PRIVADO, DE LAS
UNIVERSIDADES CHILENAS EN LA
TENDENCIA A SUFRIR PROBLEMAS DE
AGENCIA.**

PROFESOR GUIA:
SR. ALEX MEDINA GIACOMOZZI.

ALUMNOS:
ALEJANDRA SEPÚLVEDA FAÚNDEZ.

CHILLÁN, AGOSTO DE 2015.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS.

Resumen Ejecutivo.

La presente tesis consiste en identificar la tendencia a sufrir conflictos de interés en las universidades chilenas, segmentadas estas en Universidades de carácter estatal y privadas, esto con el fin de evaluar si el carácter de las entidades tiene alguna influencia en la tendencia a sufrir conflictos de interés, ya que dicha información permite a las entidades superiores tomar medidas que permitan mitigar posibles problemas de agencia, sobre todo en un año lleno de cambios y reformas en lo que respecta al sistema educacional nacional.

Para la realización de lo antes mencionado, se trabajó con una investigación previa que consistió en la creación de un instrumento para medir los problemas de agencia. Entendiendo siempre que los conflictos de interés se suscitan desde la premisa planteada por Jensen quien define la problemática de la siguiente manera: *“La relación de agencia implica la existencia del problema del riesgo moral, que debemos entender como la posibilidad de que el agente (gestor) busque objetivos personales en detrimento de los intereses del principal”*, lo que si bien resulta ser algo muy común dentro de las universidades chilenas, no suele ser asumido y entendido por la sociedad, lo que le genera un valor agregado a la investigación.

Para llevar a cabo el estudio se contó con la colaboración de diferentes entidades, las cuales accedieron a ser partícipes del estudio, logrando un total de 157 respuestas divididas entre los miembros del consejo o junta directiva, rectores y vicerrectores, decanos y jefes de departamentos quienes, resumiendo toda la investigación se resuelve en 4 capítulos que permiten tener una mirada holística sobre 2 temáticas fundamentales tratadas, la primera de ella los conflictos de interés en los sectores estatales y privados, y la segunda entender un poco como se comporta el sistema Universitario en Chile.

Por último es importante señalar que el propósito de esta investigación buscar dar respuesta a algunas inquietudes que surgen en un año controversial para la educación Chilena, como por ejemplo: Las nuevas reformas ¿traerán más conflictos para las entidades estatales o privadas? ¿Sólo las universidades privadas tienen problemas de agencia?, estas y otras interrogantes buscan ser resueltas en el estudio que a continuación se presenta.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS.

Contenido

Resumen Ejecutivo.....	2
Capítulo I: INTRODUCCIÓN.....	4
I.1 Origen del Tema.....	5
I.2 Objetivos del Estudio.....	9
I.2.1 Objetivo General.....	9
I.2.2 Objetivos Específicos.....	9
I.3 Alcances del Estudio.....	10
Capítulo II: MARCO TEÓRICO.....	11
II.1 Sistema Universitario Chileno.....	12
II.1.2 Clasificación de las universidades Chilenas.....	16
II.1.3 Problemas de Agencia.....	25
II.1.4 Problemas agencia en el sector privado.....	28
II.1.5 Problemas agencia en el sector estatal.....	31
Capítulo III: METODOLOGÍA.....	33
III.1 El Modelo.....	34
III.1.1 <i>Tabulación y Categorización de las respuestas.....</i>	<i>37</i>
III.2.1 Identificación de diferencias.....	44
III.3 Etapas de la Investigación.....	45
III.2.1 Aplicación del Instrumento.....	45
Capítulo IV: PRINCIPALES DIFERENCIAS Y ANALISIS ENTRE SECTORES.....	51
IV.1 Problemas de agencia en universidades estatales.....	52
IV.2 Problemas de agencia en universidades privadas.....	59
IV.3 Comparación entre instituciones.....	65
Conclusiones.....	70
Bibliografía.....	72
Anexos.....	75



**UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS.**

Capítulo I: INTRODUCCIÓN.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS.

I.1 Origen del Tema.

La base de este estudio se centra en una versión previa, la cual consistió en la confección de un instrumento, el cual permite medir los problemas de agencia en las sociedades anónimas chilenas, dicho cuestionario se validó en conformidad a las exigencias de esta primera etapa. No obstante y luego de realizar esta primera investigación surge la duda acerca de qué tan distintos pueden ser los conflictos de intereses entre el sector estatal y privado en nuestro país, es por ello que se decide contrastar estos dos grupos tomando como referencia la aplicación de dicho instrumento.

Para poder comprender la problemática en cuestión resulta necesario comprender qué se entiende por problemas de agencia, para ello se toma como referencia lo planteado por Zamora, (2009) quien expresa *“...Contrato explícito o implícito que se establece entre dos partes por el cual una de ellas (llamado agente) se compromete a realizar alguna actividad o prestar un servicio en nombre de otra (llamado principal), desde este enfoque teórico la empresa se concibe como una red contractual que permite la cooperación de los distintos propietarios de recursos en la realización de una actividad colectiva, de esta manera, cada empresa materializa una combinación única y específica de recursos, cuyos propietarios tienen objetivos independientes. Existirán asimetrías informativas ya que no todos los agentes aportantes de recursos manejan el mismo nivel de información, esto puede llevar a que los agentes que buscan la maximización de su utilidad persigan objetivos distintos a los acordados”*. Cabe mencionar que dicha definición se basa en la teoría de Agencia propuesta por Jensen y Meckling en 1976¹.

Si bien por definición los conflictos de interés surgen en el mundo privado, existen autores contemporáneos, como Tomas Bradanovic (2015), quien ha dado claras muestras que el sector público también puede verse inmersos en ellos, ya que como es bien sabido ambos sectores dependen y trabajan con personas, las cuales

¹ Jensen y Meckling (1976) se pronuncian sobre este tema de la siguiente manera: “... Esta Teoría analiza la forma de los contratos formales e informales mediante los que una o más personas denominadas como "el principal" (dueño) encargan a otra persona denominada "el agente" (administrador o gestor), la defensa de sus intereses delegando en ella cierto poder de decisión. La relación de agencia implica la existencia del problema del riesgo moral, que debemos entender como la posibilidad de que el agente (gestor) busque objetivos personales en detrimento de los intereses del principal. Así, los administradores de una empresa o de un organismo del Estado pueden utilizar su capacidad de decisión para obtener de manera dolosa beneficios personales a expensas de la persona que delegó en ellos poder de decisión...”.



**UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS.**

pueden llegar a sobreponer sus interés, por sobre los de la compañía, independiente del carácter legal que ésta tenga.

Recordemos que ambos mundos, tanto el público o privado, convergen en un mismo universo y en reiteradas ocasiones necesitan del otro para llevar a cabo el cumplimiento de sus objetivos, es en base a lo anterior que resulta interesante estudiar si los problemas de agencia también se pueden suscitar en el sector público y de ser así en qué medida se diferencian de la problemática en el sector privado, ya que si se logran establecer puntos de convergencia entre ambos se pueden tomar como referencia las medidas de mitigación, las cuales contribuyan a la superación de este tipo de conflictos dentro de las organizaciones, las cuales terminan enfrentando problemas tendientes a disminuir su eficiencia o eficacia, lo que en ocasiones conllevan un aumento en los costos de esta índole.

En los últimos años el sector público se ha visto enfrentado a diversas controversias, un claro y actual ejemplo de lo anterior es el revuelo mediático causado por el funcionario público Jorge Dávalos Bachelet, quien fue acusado de utilizar su posición dentro del gobierno de turno para adquirir beneficios propios, lo cual claramente no se encontraba dirigido a la búsqueda del bien social, fin último del sistema.

Dada la gran envergadura de rubros que existen actualmente resulta muy difícil estudiarlos a todos, es por ello y dado a la gran controversia nacional que ha resultado el tema educacional, es que en este estudio se contrapondrán los intereses de las universidades estatales versus las universidades privadas. En base a lo anterior es necesario entender cómo se componen ambos sectores, para ello se utiliza la clasificación realizada por Vida Universitaria (2011), donde se da cuenta que el sistema de educación superior en Chile se encuentra diversificado en tres tipos de instituciones, Universidades, Institutos Profesionales, Centros de Formación Técnica, de las cuales solamente se trabajará con las universidades.

Las universidades estatales se reconocen en nuestro país por ser establecimientos no sujetos a intereses particulares, políticos, religiosos, económicos o de otra índole, a diferencia de las entidades de carácter privadas, de las que si bien no se puede generalizar, algunas de ellas tienden a manifestar una tendencia política, religiosa, entre otros aspectos.



**UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS.**

Cabe mencionar que todas las universidades existentes en Chile independiente del carácter que éstas posean tienen como objetivo primordial entregar educación a los jóvenes con el fin producir nuevos profesionales en las diversas áreas de estudio, En general se debe tener en consideración que las universidades poseen como función básica la búsqueda, transmisión y renovación crítica del saber en un nivel superior, así como también la promoción de la creación artística y de la difusión cultural (Contraloría General de la República, 2011).

Continuando con lo anterior, es necesario comprender que dentro de cada universidad existe una estructura propia, en la cual las personas indicadas se encargan de tomar las decisiones necesarias para conducir a dicha institución, esto resulta importante, puesto que dependiendo que tan bien establecidos y definidos se encuentran las labores en cada puesto, pueden suscitarse de manera menos recurrentes conflictos entre las partes. Continuando con la idea planteada resulta necesario, estudiar previamente y definir de manera generalizada la estructura de las universidades, con el fin de unificar y facilitar la comprensión del estudio, para aquello se realiza un estudio sobre los gobiernos universitarios que se dan dentro de las entidades en estudios, estudiando para ello 3 tipos de gobiernos (Mindreau & Viedma, 2000), los que si bien no son los únicos planteamientos que existen sobre la temática, son los que mejor se ajustan para el análisis que se desea realizar:

Modelo Colegial: el cual se caracteriza por ser de carácter más bien tradicional, siendo el primer modelo en surgir dentro de los gobiernos universitarios, éste se caracteriza por el predominio de los órganos colectivos, lo anterior se complementa además por una marcada tendencia a tomar las decisiones por consenso, así también existen dentro de las entidades con este modelo una amplia diversidad de órganos colectivos, representados por diferentes estamentos dentro de la institución.

Este modelo, si bien da muestras de que trabaja bajo un alto grado de consenso interno y garantiza una gran autonomía en el plano académico no es capaz de realizar muchos de estos procesos de manera expedita, debido al logro del consenso que se debe generar, así también se tiende a pesar más los intereses de los órganos colectivos por sobre los intereses generales de la entidad, causando esto en su conjunto una pérdida en la eficiencia del sistema.



**UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS.**

Modelo Profesional: esta forma de gobierno se destaca porque los órganos colectivos de gobierno tienen un carácter predominantemente consultivo o electoral, sin funciones ejecutivas. Acá básicamente las funciones de gestión tienden a estar en órganos unipersonales, con los cuales se busca lograr una eficiencia técnica. Si bien este modelo muestra algunas mejoras y adecuaciones al sistema existen algunas deficiencias como la falta de información ante la toma de decisiones, de igual manera si este tipo de modelo no es aceptado y arraigado por todos los que conforman la entidad difícilmente se podrá sostener en el tiempo.

Modelo Híbrido: éste último es una mezcla de los dos modelos tratados anteriormente, la cual intenta tomar los aspectos positivos de ambos y trabajar en base a ellos. Se caracteriza porque los colegiados de carácter académico se plantean preferentemente como consultivos, mientras que el poder ejecutivo del gobierno depende de órganos unipersonales quienes se hacen cargo de su gestión, y por último este modelo tiende a ser más inclusivo, abarcando los intereses y puntos de vista de toda la sociedad.

El fin último de este estudio es realizar un aporte al conocimiento, ya que al presentar los resultados finales, se podrá aceptar la existencia de estos conflictos con un sustento cuantitativo que dé respaldo de aquello, permitiendo además contribuir al beneficio tanto de las mismas instituciones, así como también de aquellos que hacen uso del servicio educacional en nuestro país.



**UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS.**

I.2 Objetivos del Estudio.

I.2.1 Objetivo General.

- Evaluar si el carácter, entiéndase por este estatal o privado que puedan tener las universidades chilenas influye en la tendencia a sufrir problemas de agencia.

I.2.2 Objetivos Específicos.

- Clasificar las universidades en dos grupos de acuerdo su carácter, entiéndase por este estatal o privado.
- Analizar los posibles problemas de agencia en universidades estatales.
- Evaluar los posibles problemas de agencia en las universidades privadas.
- Comparar los resultados obtenidos por cada grupo.



**UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS.**

I.3 Alcances del Estudio.

En la actualidad los conflictos de agencia se han convertido en un tema recurrente en múltiples áreas, tanto de índole estatal como privada, tanto así que durante el actual gobierno se ha creado un consejo para combatir la corrupción, los conflictos de interés y el tráfico de influencias (Reutero, 2015) dentro del gobierno, es por eso que resulta necesario establecer los márgenes que regirán a este estudio.

Si bien, muchas son las aristas que se pueden abarcar en esta temática, es importante estudiar durante este año cuáles serán los principales conflictos de agencia que se puedan suscitar dentro del mundo universitario, para lo cual se analiza la presencia de estos problemas contrastando los intereses de los diversos estamentos que se definirán en la metodología del estudio, donde se describirán los cargos a los cuales se le aplicará el cuestionario.

Durante este estudio se divide a las universidades en estatales y privadas, aplicando a cada uno de estos grupos el instrumento construido y validado (Sepúlveda, 2014), con el cual se pretende identificar los principales conflictos de interés que se pueden dar dentro de cada institución, para posteriormente identificar las principales diferencias que se analizarán por cada grupo, para luego contrastar los problemas entre las universidades estatales y privadas, todo ello será acompañado de una metodología y el correcto proceso estadístico que permita dar fiabilidad al estudio, cabe mencionar que todo esto se realizará en el marco de las universidades que se encuentran a nivel nacional.

Es importante aclarar que con este estudio no se pretende dar solución a los conflictos de agencia que se logren identificar, sino solamente identificar su presencia dentro de las universidades y poder realizar una comparación entre los sectores definidos con anterioridad.



**UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS.**

Capítulo II: MARCO TEÓRICO.



**UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS.**

II.1 Sistema Universitario Chileno.

Los primeros esbozos de lo que puede ser una universidad en el mundo vinieron de la mano de las academias de Aristóteles y Platón, sin embargo no fue hasta el siglo IX D.C. cuando se instaura la primera institución de altos estudios e investigación con énfasis en filosofía y religión de Nalanda, dicha entidad se componía de 9.500 alumnos y 1.510 profesores, la cual además se caracterizaba por ser gratuita.

Años más tarde se podían contabilizar ya a 5 nuevas entidades que surgieron en el siglo XII, las primeras de todas, fueron la de Bolonia, la de París, la de Oxford, la de Montpellier y la de Orléans. El año de fundación aceptado mayoritariamente de la universidad de Bolonia es 1158, año del primer reconocimiento oficial del que se tiene noticia; se supone que uno tal se dio a la de París entre 1150 y 1170. Las universidades de Bolonia y París fueron los dos arquetipos. Todas las demás universidades medievales se formaron bajo su influencia o por maestros o estudiantes que se separaron de ellas. En el siglo XIII apareció una centena de universidades, entre ellas, las de Padua, Nápoles, Cambridge y Salamanca. En los siglos XIV y XV nacieron numerosas universidades alemanas, otras de Gran Bretaña y universidades eslavas. Hacia el final de la Edad Media había ochenta. En lo que compete a Latinoamérica, la primera universidad instalada fue en el año 1538 por iniciativa de la corona española, esta se fundó con el nombre de “Universidad de la Contrarreforma” (Chuaqui).

En lo que respecta al sistema Chileno durante el período colonial, prácticamente todo el quehacer intelectual y educativo permaneció circunscrito al ámbito de la Iglesia, que tenía reservada la asignación de títulos y grados académicos. Las primeras universidades chilenas, de modo natural, surgieron al amparo estas órdenes. En 1622 nació la primera universidad chilena, que recibió el nombre de Santo Tomás de Aquino, no obstante no fue hasta 1647 cuando el monarca Felipe V dispuso la fundación en Santiago de la Real Universidad de San Felipe y revocó a las instituciones conventuales la facultad de entregar títulos y grados. Esta medida trajo consigo el cierre la Universidad de Santo Tomás.

La Universidad de San Felipe contaba con áreas de Teología, Filosofía, Derecho, Medicina y Matemáticas, además dicha institución logró graduar a más de mil estudiantes, en sus diferentes áreas. Esta estructura funcionó regularmente hasta



**UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS.**

1813, año a partir del cual y como consecuencia de la independencia política de Chile, la universidad inició un proceso de cambios y fusiones que derivaron, en 1843, en la fundación de la Universidad de Chile, una institución más ajustada a los ideales culturales y educativos de la sociedad republicana existente en ese entonces (Memoria Chilena.cl, 2014).

En la actualidad el sistema educacional chileno se compone esencialmente de 4 niveles, en donde se encuentra el nivel preescolar, enseñanza básica, enseñanza media, y educación superior, si bien no todas las personas logran dar cumplimiento a estos cuatro niveles, se espera como mínimo conseguir los primero tres mencionados. Todos los niveles se encuentran regidos por lo que establece la legislación vigente, conocida como Ley general de educación (2009).

En lo que respecta al nivel superior en nuestro país es importante mencionar que de acuerdo a la LGE, éste se constituye por tres tipos de planteles: universidades, institutos profesionales y centros de formación técnica, los cuales fueron creados mediante la reforma de educación superior de 1981. A continuación se describe a grandes rasgos cada uno de ellos:

- Centros de Formación Técnica (CFT), se caracterizan por tener carreras técnicas con una duración de 2 años y otorgan títulos de Técnico de Nivel Superior, su preocupación se concentra más en el hacer
- Institutos Profesionales (IP) son aquellos que otorgan títulos de Técnicos de Nivel Superior y Títulos Profesionales para aquellas carreras que imparten y no requieran el grado académico de Licenciado, al igual que el anterior su preocupación se concentra más en el hacer
- Universidades en cambio otorgan todos los Títulos técnico, Títulos Profesionales y los Grados Académicos de Licenciatura, Magíster y Doctor en su especialidad, se caracterizan además porque la duración de las carreras que imparten van de los 2 a 7 años; a diferencia de los 2 anteriores las universidades se concentran en el saber hacer y no solo en el hacer. (Orellana 2011).

En relación a lo mencionado por algunos autores, cabe destacar a Ibáñez (1994), quien define la universidad como “la formación de profesionales competentes; individuos que resuelvan creativamente, es decir, de manera novedosa, eficiente y eficaz, problemas sociales”. Es por lo anterior que no cualquier entidad puede ser



**UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS.**

llamada universidad, ya que se espera que los profesionales que emigran de dicha institución tengan las capacidades necesarias para convertirse en aportes a la sociedad, contribuyendo a esto desde la perspectiva del área de estudio desarrollada. En complemento a esto Teichler, (2010) hace mención a que la educación superior se encuentra orientada a entregar resultados concentrados en las necesidades del mundo del trabajo, desarrollando capacidades cognitivas y sensomotrices útiles para hacer frente a la demanda del mercado laboral. De esta forma la educación superior pasó a ofertar en relación al desarrollo productivo de cada país, generando crecimiento en estos (Meller & Rappoport 2004).

A continuación caracterizaremos a grandes rasgos los aspectos claves de las universidades:

Tabla 1.1: Características Universidades

Características	Universidades Estatales	Universidades Privadas
Constitución de la Propiedad	Corporación de Derecho público	Corporaciones privadas sin fines de lucro
Aporte Fiscal Directo	Reciben este aporte	Solo algunas reciben este aporte
Ley de Donaciones	Participan de esta ley	Participan de esta ley
Gestión de compra de bienes y servicios	Se regulan por medio de Chile compra	Se regulan a través de procesos privados
Control del Estado	Se realiza un control constante por medio de: 1.- Contraloría general de la República y 2.- Representantes del presidente de la República en Juntas Directivas	Aquellas universidades privadas que reciben aportes del estado quedan también sujetas a la Contraloría General. Las que no reciben, no queda sujeta a ese control

Fuente: Vicerrectoría de Asuntos económicos en base a cuadro informe CRUCH (2007).



**UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS.**

Es en base al cuadro antes mencionado, en donde se muestran algunas de las características principales del sistema universitario en nuestro país, es importante recalcar algunos de los puntos señalados, como por ejemplo la constitución de la propiedad, en la que se muestran dos formas diferentes de constituir una entidad de carácter superior, estas son desde entidades estatales, es decir que su propiedad pertenece al estado y por tanto son controladas, por medio de la Contraloría de la República o Representantes del Presidente, y normadas bajo las leyes que rigen al sector público en nuestro país, en cambio las entidades de carácter privado se entienden como corporaciones sin fines de lucro, y a diferencia de la entidad anterior, las universidades privadas, poseen sus propios procesos antes la contratación de personal, gestión de compras, etc.

Muchas han sido las comparaciones que han existido en nuestro país en esta temática, tanto así que tomaremos como referencia lo que señala la OCDE: *“Respecto a la duración de las carreras, se observa en Chile una gran diferencia en relación con países de la OCDE. Para una muestra de 523 carreras universitarias entregada por el SIES, la duración promedio de las carreras era de 13,7 semestres, lo que supera ampliamente los 8,6 semestres que en promedio duran carreras de este nivel en la OCDE (OCDE, 2011)...Lo extenso de los plazos de duración de las carreras es uno de los factores que ayudaría a explicar, en parte, el alto costo de la educación superior en Chile”* (Comisión de Financiamiento Estudiantil, 2012). Lo relevante de este estudio es que indistintamente del carácter que posea la entidad, en lo que respecta a la duración promedio de las carreras universitarias, nuestro país se encuentra al debe en comparación a lo que ocurre en otros países.

Por último y de acuerdo a lo señalado por el Ministerio de Educación en Chile existen 10 áreas de estudio en nuestro país:

- 1.- Agropecuaria
- 2.- Arte y Arquitectura
- 3.- Ciencias Básicas
- 4.- Ciencias Sociales
- 5.- Derecho
- 6.- Humanidades
- 7.- Educación
- 8.- Tecnología



**UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS.**

9.- Salud

10.- Administración y Comercio.

II.1.2 Clasificación de las universidades Chilenas.

En este apartado distinguiremos a las universidades según su carácter, entre universidades estatales y privadas, para ello resulta importante tener en consideración de que en nuestro país hasta el año 2014 existían 59 universidades, las cuales se encargan del conocimiento, investigación, enseñanza y aprendizaje de los estudiantes, así también estas en su mayoría se organizan en facultades, departamentos y escuelas, involucrando dentro de cada estamento diferentes áreas del conocimiento (UNESCO, 2011b). En lo que confiere a cada estrato definido encontraremos en primera instancia a las universidades estatales, de las cuales entenderemos por como aquellas entidades constituidas como corporaciones de derecho público, son creadas por ley, poseen sus propios estatutos y son parte del Estado, en donde este último tiene participación ya sea en su generación o administración. Adicionalmente, son reconocidas como establecimientos no sujetos a intereses particulares, políticos, religiosos, económicos o de otra índole. En la actualidad son 16 universidades las que conforman este grupo, y todas pertenecen al Consorcio de Universidades Estatales de Chile (CUECH) y al Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas (CRUCH) (Contraloría General de la República, 2011)

Para continuar con el estudio es importante mencionar y clarificar cuales son las universidades que se encuentran vigentes en nuestro país, para lo cual tomaremos como referencia lo estipulado en el directorio de Universidades de educación superior 2014, en donde se enumeran a las siguientes Universidades:

Tabla 1.2: Listado de Universidades Estatales en Chile.

N°	Tipo	Estatales
1	Universidad Estatal	Universidad Arturo Prat (UNAP)
2	Universidad Estatal	Universidad de Antofagasta (UANTOF)
3	Universidad Estatal	Universidad de Atacama (UDA)
4	Universidad Estatal	Universidad de la Serena
5	Universidad Estatal	Universidad de Valparaíso
6	Universidad Estatal	Universidad de Playa Ancha de Cs. De la Educación.
7	Universidad Estatal	Universidad Tecnológica Metropolitana
8	Universidad Estatal	Universidad de Talca
9	Universidad Estatal	Universidad del Bío-Bío



**UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS.**

10	Universidad Estatal	Universidad de La Frontera
11	Universidad Estatal	Universidad de Los Lagos
12	Universidad Estatal	Universidad de Magallanes
13	Universidad Estatal	Universidad de Chile
14	Universidad Estatal	Universidad de Santiago de Chile
15	Universidad Estatal	Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación
16	Universidad Estatal	Universidad de Tarapacá

Fuente: Consorcio de Universidades del Estado de Chile.

En lo que respecta a las universidades de carácter privado, estas son definidas por la contraloría general de la república como establecimientos controlados y gestionados por organizaciones no gubernamentales. Estas también reciben aportes fiscales, como por ejemplo el Aporte Fiscal Indirecto, asignado a los 27.500 mejores puntajes en la Prueba de Selección Universitaria, las cuales constituyen un listado de 43 universidades y son descritas a continuación:

Tabla 1.3: Listado de Universidad Privadas en Chile

N°	Tipo	Privadas
1	Universidad Privada	Universidad Gabriela Mistral
2	Universidad Privada	Universidad Finis Terrae
3	Universidad Privada	Universidad Diego Portales
4	Universidad Privada	Universidad Central de Chile
5	Universidad Privada	Universidad Bolivariana
6	Universidad Privada	Universidad Pedro de Valdivia
7	Universidad Privada	Universidad Mayor
8	Universidad Privada	Universidad Academia de Humanismo Cristiano
9	Universidad Privada	Universidad Santo Tomás
10	Universidad Privada	Universidad La República
11	Universidad Privada	Universidad SEK
12	Universidad Privada	Universidad de Las Américas
13	Universidad Privada	Universidad Andrés Bello
14	Universidad Privada	Universidad de Viña del Mar
15	Universidad Privada	Universidad Adolfo Ibañez
16	Universidad Privada	Universidad Iberoamericana de Ciencias y Tecnología, UNICIT
17	Universidad Privada	Universidad de Artes, Ciencias y Comunicación – UNIACC
18	Universidad Privada	Universidad UCINF
19	Universidad Privada	Universidad Autónoma de Chile
20	Universidad Privada	Universidad de Los Andes
21	Universidad Privada	Universidad Adventista de Chile
22	Universidad Privada	Universidad San Sebastián
23	Universidad Privada	Universidad de Arte y Ciencias Sociales ARCIS



**UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS.**

24	Universidad Privada	Universidad Católica Cardenal Raúl Silva Henríquez
25	Universidad Privada	Universidad del Desarrollo
26	Universidad Privada	Universidad de Aconcagua
27	Universidad Privada	Universidad del Pacífico
28	Universidad Privada	Universidad Los Leones
29	Universidad Privada	Universidad Bernardo O'Higgins
30	Universidad Privada	Universidad Tecnológica de Chile INACAP
31	Universidad Privada	Universidad Miguel de Cervantes
32	Universidad Privada	Universidad Alberto Hurtado
33	Universidad Privada	Universidad Chileno Británica de Cultura
34	Universidad Privada	Universidad La Araucana
35	Universidad Privada	Pontificia Universidad Católica de Chile
36	Universidad Privada	Universidad de Concepción
37	Universidad Privada	Pontificia Universidad Católica de Valparaíso
38	Universidad Privada	Universidad Técnica Federico Santa María
39	Universidad Privada	Universidad Austral de Chile
40	Universidad Privada	Universidad Católica del Norte
41	Universidad Privada	Universidad Católica del Maule
42	Universidad Privada	Universidad Católica de la Santísima Concepción
43	Universidad Privada	Universidad Católica de Temuco

Fuente: Directorio Instituciones Educación Superior, Ministerio de Chile 04-11-2014

Continuando con la temática es importante tener en consideración que existen una serie de elementos que permiten diferenciar entre una universidad estatal de una pública, es por ello que tomaremos como referencia el estudio realizado por José Rigoberto Parada denominado “Universidades Públicas y Privadas: Un enfoque Tridimensional” en donde se plantea que la propiedad si bien es uno de los criterios centrales para hacer la distinción entre las entidades en estudios, no es el único, es por ello que a continuación se examinarán cada uno de estos aspectos:

El primer aspecto a tener en cuenta para distinguir entre universidades estatales y privadas es la propiedad de los activos y patrimonios de las universidades, esto condiciona los fines económicos y la existencia de dichas entidades así como sus órganos de gobierno, la fijación de políticas y estrategias para su permanencia en el tiempo. En base a esto se segregan las universidades entre entidades de propiedad estatal versus entidades de propiedad no estatal; cabe mencionar que las entidades de carácter no estatales pueden tener matices que terminar por ser definidos producto de la forma jurídica que la entidad termine por adoptar.

El segundo aspecto relevante a considerar guarda relación con la organización jurídica de ésta, esto quiere decir cómo está legalmente constituida la universidad;



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS.

para esto se debe considerar lo expuesto en el código civil chileno, en donde se expresa que las universidades pueden adoptar una personalidad jurídica de derecho público o de derecho privado. El primero de ellos incluye: *“a las corporaciones o fundaciones de derecho público, como la nación, el fisco, las municipalidades, las iglesias, las comunidades religiosas, y los establecimientos que se costean con fondos del erario: estas corporaciones y fundaciones se rigen por leyes y reglamentos especiales”*. En este caso las universidades con propiedad estatal si bien poseen una clara autonomía e independencia para la realización de sus labores también tienen cabida en este grupo las entidades asociadas a las iglesias.

En lo que confiere a las entidades de derecho privado el código civil señala que se encuentran las corporaciones de derecho privado y las fundaciones, manifestando que las corporaciones son asociaciones que no persiguen fines de lucro, no obstante en algunos casos este fin puede cambiar, pasando de corporación a sociedad, pero en lo que respecta a las universidades en Chile esto no puede suceder, ya que las instituciones de educación no pueden perseguir fines lucrativos. En síntesis se pueden encontrar 2 tipos de instituciones de derecho privado: corporaciones en donde sus miembros son sus integrantes, además su patrimonio es entregado por un conjunto de socios mientras que en el caso de las fundaciones sus miembros sólo adoptan el carácter de destinatarios y su patrimonio es proporcionado sólo por un fundador donante. Cabe mencionar que indistintamente de si se trata de una corporación o una fundación ninguna pueda perseguir fines de lucro, ya que de acuerdo a la normativa educacional vigente las universidades deben asegurar la calidad de la educación entregada pero no formarse con fines lucrativos.

En cambio y de acuerdo a lo planteado por Parada, 2010, *las universidades de propiedad estatal chilena se organizan como corporaciones de derecho público, al igual que las universidades de propiedad de la Iglesia Católica. Todas las restantes se organizan como corporación de derecho privado que, como ya se señaló, son organizaciones que, según el Código Civil y también estipulado por la Ley Orgánica Constitucional de Educación, no persiguen “fines de lucro”*. Además estas instituciones debido a la mayor regulación por parte del estado a la que se someten, es que se logra percibir mayores niveles de transparencia, en lo que respecta a las compras de bienes o servicios que se realizan por medio de cada entidad, así también existe una mayor claridad de los fondos percibidos por parte de dichas entidades estatales.



**UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS.**

Antes de continuar con los puntos a tratar es importante realizar un alcance al lector, el cual consta de aclarar la diferencia entre lo público y estatal, que podría ser mal interpretado en dicho estudio. Se entiende por público: *“Que está a disposición de cualquier ciudadano, sin necesidad de cumplir requisitos especiales”*. A diferencia del término estatal, que es comprendido como: *que es propiedad del estado o relativo a él o a sus instituciones*. (Diccionario de la lengua española, 2005). En base a lo anterior es que se trabaja con el concepto de universidades estatales, ya que su definición se ajusta mejor a la caracterización realizada en términos a la propiedad que poseen estas entidades.

El tercer punto deriva del ámbito económico y se relaciona a los productos y/o servicios que ofrece la entidad diferenciando entre ellos los bienes privados de los bienes públicos, para ello es importante clarificar primeramente cuáles son los productos o servicios entregados por las universidades, distinguiendo 3 tipos importantes:

- 1.- Título profesionales y grados académicos
- 2.- Investigación y Desarrollo
- 3.- Extensión Universitaria

Cada uno de estos productos y/o servicios puede o no ser entregados por las entidades, es importante mencionar que las entidades de carácter público tienden a ofrecer una amplia gama en los tres tipos definidos siempre definidos con un carácter público, mientras que las universidades sin un carácter público, pueden o no ofrecer una o todos los servicios y/o productos definidos previamente, no obstante el carácter que persiguen es distinto.

Otro aspecto importante a considerar dentro del estudio son los modelos de estructura interna que poseen las universidades en Chile, tal como se revisó en el capítulo 1 de este estudio, existen tres modelos de estructura: el modelo Colegial, profesional e Híbrido. En lo que respecta a las universidades en Chile es importante mencionar que no todas implementan el mismo modelo, sino más bien poseen diversos matices a lo largo de la cada entidad. Tal y como se mencionó en el apartado 1: *Origen del tema*, se entiende por los modelos descritos anteriormente, lo siguiente:



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS.

Modelo Colegial: se conocer como uno de los primeros modelos que surgieron dentro del sistema de gobernanza universitaria, por lo mismo es un modelo más bien tradicional caracterizado por una preponderancia de los órganos colectivos, y una marcada tendencia a tomar las decisiones por consenso, así también existen dentro de las entidades con este modelo una amplia diversidad de órganos colectivos, representados por diferentes estamentos dentro de la institución, ejemplos de estos órganos son las agrupaciones de estudiantes, profesores, estas se caracterizan por un grupo de personas que persiguen un propósito en común, una particularidad propia de este modelo es que tiende ser exitoso en entidades en donde el compañerismo y ante la existencia de un amplio margen de maniobra, no obstante suelen darse conflictos y dificultar la toma de decisiones en tiempos y formas. Otra particularidad de este modelo es que la gestión de la universidad se rige por normas propias basadas en las tradiciones académicas y en el contrapeso de poderes de los distintos sectores académicos, además los órganos colectivos del gobierno de la institución no son sólo consultivos, sino que también pueden elegir a los órganos personales, tomar decisiones ejecutivas y realizar funciones de control.

Modelo Profesional: esta forma de gobierno es más nueva, y se caracteriza porque la gestión, se lleva cabo con criterios de gerencia profesional. Por tanto, en este contexto, los órganos colectivos académicos son meramente consultivos y carecen de funciones propiamente de gestión y de planificación académica y económica. De acuerdo a lo planteado por Rivas, Chávez, & Peña, 2011. Este modelo se acompaña muy bien de una estructura interna de la organización con carácter matricial y flexible, además de una gran capacidad de adaptación a los cambios del entorno social y científico. En este modelo todos los profesores como los directivos son empleados, por lo general las universidades carecen de sindicatos o bien estos tienen un poder muy limitado. Las grandes decisiones sobre la universidad no suelen ser consultadas con los colegios que tienen un rol solo en la parte académica y no en la estrategia general. Si bien este modelo muestra algunas mejoras y adecuaciones al sistema existen algunas deficiencias como la falta de información ante la toma de decisiones, de igual manera si este tipo de modelo no es aceptado y arraigado por todos los que conforman la entidad difícilmente se podrá sostener en el tiempo.

Modelo Híbrido: éste último es una mezcla de los dos modelos tratados anteriormente, la cual intenta tomar los aspectos positivos de ambos y trabajar en base a ellos. Se caracteriza por que los colegiados de carácter académico se plantean



**UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS.**

preferentemente como consultivos, mientras que el poder ejecutivo del gobierno depende de órganos unipersonales quienes se hacen cargo de su gestión, y por último este modelo tiende a ser más inclusivo, abarcando los intereses y puntos de vista de toda la sociedad. Destaca, Espinoza (1986), que “el organismo desconcentrado tiene cierta autonomía a la que se le llama técnica, que significa el otorgamiento de facultades de decisión limitadas y cierta autonomía financiera presupuestaria”. Destaca, Espinoza (1986), que “el organismo desconcentrado tiene cierta autonomía a la que se le llama técnica, que significa el otorgamiento de facultades de decisión limitadas y cierta autonomía financiera presupuestaria”.

En lo que respecta al sistema de gobierno universitario un estudio realizado por académicos de la Universidad de Talca caracteriza a rasgos generales el Sistema Universitario de las entidades estatales chilenas de la siguiente manera:

1. La mayoría de las instituciones estatales, tienen estatutos comunes que estandarizan sus estructuras, sin considerar las diferencias de tamaño de cada una, lo que a muchas de ellas les significa soportar estructuras inadecuadas y costosas. En 1981 se reestructuraron las universidades del Estado; la De Chile y la Técnica del Estado, dando origen a la Universidad de Santiago y a las universidades derivadas de ambas. Los estatutos que han regido al conjunto de estas contemplaron un gobierno y estructura similar, con excepción de la Universidad de Chile, que posteriormente por ley modificó su estatuto, y las universidades De Los Lagos y Tecnológica Metropolitana, ambas creadas con posterioridad a 1981.

En los estatutos estándares que rigen a la mayoría de las universidades estatales (OECD, 2007), la más alta instancia de gobierno es la junta directiva, integrada por un igual número de representantes del Presidente de la República; miembros externos, nombrados por el consejo académico, y representantes de los académicos nombrados por el consejo académico (en algunos casos a instancias del cuerpo académico).

Los estudiantes y personal administrativo carecen de participación en el gobierno universitario, con la excepción de las universidades de Chile, de Los Lagos y Tecnológica Metropolitana, que consultan su participación en sus cuerpos colegiados (OECD, 2007). Las características del gobierno universitario y su estructura descritas se replican igualmente en una universidad compleja del tamaño de la de Santiago con



**UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS.**

19.000 estudiantes de pregrado como en una universidad de menor complejidad y tamaño como la de Magallanes con 2.830 estudiantes.

2. Las juntas directivas tienen una composición mayoritariamente no académica, puesto que dos tercios de sus integrantes son externos a la universidad, pero paradójicamente tienen atribuciones en términos de aprobación de programas, planes de estudios, y certificaciones académicas, lo que no guarda relación con la naturaleza de su composición. Esto, además de la discordancia señalada puede, potencialmente, llegar a generar tensión con la autonomía, colegialidad y libertad académica.

3. Tampoco es coherente que en el directorio no exista participación de grupos de interés específicos (representantes de la sociedad civil o de los empleadores). Esto refuerza la dirección institucional y estimula la rendición de cuentas (OECD, 2007).

4. Los estatutos no contemplan participación de los estudiantes en los organismos colegiados de las universidades, lo que puede resultar inconveniente para el necesario equilibrio que deben tener para atender a sus diferentes comunidades internas. Sobre todo, si se considera la permanente tensión entre las dimensiones de formación de pregrado e investigación, formación de posgrado, innovación y transferencia tecnológica.

5. Los estatutos actuales tampoco contemplan participación de los funcionarios no académicos en las instancias colegiadas pertinentes, lo que es paradójico con las tendencias de la gestión moderna de las organizaciones.

6. El rector y los decanos son elegidos por sus pares académicos, los que posteriormente son sus subordinados, desde el punto de vista administrativo. Esta situación genera condiciones para responder en mayor medida a los intereses de electores académicos, que al resto de las comunidades interesadas, lo que afecta el cumplimiento cabal de la misión universitaria. La situación ideal es generar las condiciones para un equilibrio entre la necesaria colegialidad, libertad y autonomía universitaria y el servicio a las comunidades externas de las universidades.

7. Es necesario que la estructura de gobierno universitario proteja apropiadamente la autonomía y libertad académica de las universidades, sus valores históricos esenciales. Asimismo las universidades deben adoptar mecanismos de



**UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS.**

gestión adecuados para atender el crecimiento y la diversidad de demandas del medio externo, las que han diversificado sus fuentes de financiamiento y generado nuevos compromisos. Se trata de alcanzar un equilibrio entre dos tendencias: el "colegialismo" (colegialism) y "gestionalismo" (managerialism) (Deem, 2008; Mohrman et al., 2008; Altbach, 2007).

8. Por último, si bien las universidades estatales tienen libertad para establecer sus remuneraciones y carrera académica, los reglamentos de la administración pública que les competen hacen extremadamente difícil la gestión de recursos humanos y limitan la plena incorporación de académicos extranjeros (OECD, 2007). En el ámbito de la regulación administrativa, el control ex-ante de la Contraloría General de la República en materias relativas a inversiones, adquisiciones y nombramientos académicos resta flexibilidad en el accionar de las instituciones del Estado (OECD, 2007). (Rock & Rojas, 2012)



**UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS.**

II.1.3 Problemas de Agencia.

El tema de los problemas de agencia o conflictos de interés posee una amplia trayectoria y se arrastra desde tiempos remotos, no obstante los primeros esbozos empíricos, sobre este tema son desarrollados durante la época de Adam Smith, quien fue el primero en exponer la contraposición y la importancia de la separación de la propiedad y el control, lo expuesto por este autor se ajusta a la concepción de la “racionalidad económica, la cual posee como eje fundamental del comportamiento racional el deseo de maximizar, también expresado como la optimización de la utilidad personal, entre el propietario y su agente (Smith, 1776).

Luego de esta primera aproximación se comienzan a entablar este tipo de conflictos como objeto recurrente de estudio, distinguiendo el reconocimiento de dos entes: el principal, quien es conocido como el propietario o accionista, y por otro lado se encuentra el agente o administrador, encargado de dirigir a la organización, la relación entre los intereses de estos miembros provoca ciertos costos de agencia caracterizados por un coste de estructuración, basado en la negociación de los derechos y obligaciones de las partes involucradas, existe un costo contractual en el que ante un notario se detallan y concretan los acuerdos establecidos en la etapa de negociación, una vez ya establecido de manera contractual el acuerdo se puede incurrir en costos de protección, los que se producen por querer evitar comportamientos oportunistas postcontractuales.

Junto con ello y gracias al avance de la literatura se hace mención a los gastos de control, siempre y cuando estos sean cancelados por el principal con el fin de supervisar la labor del agente, y en el caso contrario se denominan gastos de garantía cuando el agente incurre en ellos, con el fin de vigilar que el comportamiento de la contraparte, va de acuerdo a lo dispuesto en el contrato y no en desmedro de éste. Por último se encuentra la pérdida residual, la cual es atribuida al principal por una mala gestión del agente (Zamora, 2009).

Autores importantes de citar, ya que mediante sus publicaciones contribuyeron a resaltar este tema son Berle y Means (1932) y Coase (1937); quienes centraron su atención en el estudio de grandes organizaciones, lo que causó gran curiosidad por parte de los estudiosos de la época, junto con esto sus estudios permitieron caracterizar a este tipo de empresas, como organizaciones con un alto capital



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS.

repartido entre un gran número de accionistas, lo que no les permitía tener un control sobre las decisiones de los directivos, ya que su fracción de capital era mínima en relación al total de estos. Lo anterior les permitió concluir que los intereses entre las partes descritas diferían considerablemente, debido a que por una parte los directivos o administradores buscaban mediante su trabajo entendido éste como la gestión de la organización conseguir prestigio, dinero y poder dentro la entidad, para lo cual se perseguía implantar sus objetivos personales por sobre los de la organización; en contraposición a los fines que persiguen los accionistas, quienes se distinguen por ser entes que buscan beneficios monetarios como fin último, lo que no puede ser juzgado, ya que se entiende que toda persona busque generar beneficios ante una inversión realizada.

No fue hasta años más tarde cuando se logró el avance más significativo en esta temática, el cual vino de la mano del trabajo realizado por Jensen y Meckling (1976)², quienes instauraron la teoría de agencia pronunciándose al tema de la siguiente manera: *“... Esta Teoría analiza la forma de los contratos formales e informales mediante los que una o más personas denominadas como "el principal" (dueño) encargan a otra persona denominada "el agente" (administrador o gestor), la defensa de sus intereses delegando en ella cierto poder de decisión. La relación de agencia implica la existencia del problema del riesgo moral, que debemos entender como la posibilidad de que el agente (gestor) busque objetivos personales en detrimento de los intereses del principal. Así, los administradores de una empresa o de un organismo del Estado pueden utilizar su capacidad de decisión para obtener de manera dolosa beneficios personales a expensas de la persona que delegó en ellos poder de decisión...”*

En general los conflictos de interés, surgen cuando un dueño-administrador comparte la propiedad de la firma con nuevos inversionistas u outsiders³, quienes por lo general no tendrán injerencia en su administración y dispondrán de una información de menor calidad sobre la firma. Lo relevante aquí es tomar como objeto de estudio las principales diferencias entre el agente y el principal instauradas por Jensen y Meckling en su teoría de Agencia, las cuales se describen a continuación:

² Jensen, M.C. & Meckling, W.H., “Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure”, Journal of Financial Economics, n° 3, 1976, pág. 305-360

³ De acuerdo a lo establecido por el diccionario wordreference, se entiende por outsiders todas aquellas personas desconocidas que compiten y poseen pocas posibilidades de ganar.



**UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS.**

- a. Poseen motivaciones diferentes, lo que ocasiona que surjan conflictos de interés en ambos lados.
- b. Operan en condiciones de información incompleta. Esto significa que los principales no poseen información sobre las características, los conocimientos y las acciones de los agentes.
- c. Están dispuestos a asumir distintos niveles de riesgo, por los que esto vuelve a ocasionar conflictos entre el agente-principal (San Martín, 2010).

Cabe mencionar que esta contraposición de intereses caracterizada recientemente, se desarrolla en un entorno más bien incierto, con grandes asimetrías de información, dichas asimetría se producen tanto al realizar tareas como en los resultados de éstas, es decir donde existe información oculta o selección adversa, también existen acciones ocultas o riesgo moral, en donde una de las partes realiza acciones que vayan en directo beneficio de su utilidad y en desmedro de la contraparte. Es aquí donde resulta interesante contribuir al conocimiento de estas temáticas, más cuando se vislumbra un año de cambios significativos, en el área educacional, de la mano de una serie de reformas instauradas en el sector universitario, lo que puede provocar que los intereses que persiguen las partes involucradas por cada estamento que compone a la universidad, difieran surgiendo así los conflictos de interés.



**UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS.**

II.1.4 Problemas agencia en el sector privado.

En este apartado se dará espacio a los principales conflictos que se han suscitado en el sector privado a lo largo de los últimos años, con el fin de comprender la envergadura de dichos conflictos y que indistintamente del sector al cual se pertenezca, estos generan consecuencias que van en desmedro del valor de las Universidades.

En las universidades privadas al igual que en las entidades estatales, puede darse el conflicto de intereses, principalmente, porque debemos comprender, que dicha situación radica más bien por los intereses de las personas, lo que no discrimina la condición de la universidad que se esté evaluando, entiéndase por ésta estatal o privada. Algunas situaciones cotidianas, en las que se puede reflejar un problema de agencia pueden ser: entre los intereses privados de sus controladores y el interés público, así como también se puede dar el conflicto entre los participantes de la propiedad de la entidad y quien se encarga de administrarla, en este caso los conflictos tienden a ser muy similares a los que posee una organización en donde los intereses particulares pueden estar por sobre los generales, en otras palabras, el problema se produce cuando se persigue un fin particular como el lucro, poder político u otro interés personal utilizando a la universidad, socavando la calidad de lo que se entrega.

De acuerdo expuesto en una investigación de Ciper publicada, se detectó 85 sociedades creadas en torno a la Universidad del Mar, la mayoría de las cuales vive únicamente de arrendarle edificios a la universidad, y aunque sus controladores "insisten en que no lucran, lo cierto es que esa red tiene como finalidad central llevar una enorme cantidad de recursos desde la UDM a sus bolsillos" (Cooperativa.cl, 2012). Lo que da claras muestras de que los intereses de los dueños de dicha institución se encontraban muy contrapuestos a los de los distintos estamentos como por ejemplos los estudiantes y profesores de la entidad; en donde el plantel vulneró sus propios estatutos y "abandonó" su proyecto universitario. Este fue el comienzo de una serie de conflictos que se suscitaron a lo largo del año 2012, culminando con el cierre de esta Universidad, a grandes rasgos esta problemática permite ejemplificar el contraste de intereses que pueden ocurrir dentro de una entidad de carácter privada, pero no se debe olvidar que esto es tan solo un ejemplo de las muchas problemáticas que se han desarrollado a lo largo de la historia del sistema universitario chileno.



**UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS.**

Otro ejemplo es lo ocurrido en la Universidad Pedro de Valdivia, donde el rector fue juzgado por una serie de delitos, dentro los que destacan el cohecho y lavado de dinero en relación a las presuntas irregularidades detectadas en el proceso de acreditación de las Universidades. El ex rector, Ángel Custodio, fue vinculado al escándalo del Consejo Nacional de Acreditación (CNA), quien es uno de los cuatro imputados en la causa por los supuestos pagos recibidos para acreditar a ciertos establecimientos de educación superior, ya que en conjunto con él se investigaron ex rector de la Universidad del Mar, Héctor Zúñiga -por soborno, lavado de activos, cohecho, negociación incompatible y revelación de secreto-; el ex presidente (s) de la CNA, Luis Eugenio Díaz; y el ex rector de la Universidad SEK, José Schroeder; quienes incurrieron en malas prácticas por conseguir objetivos personales propios del cargo, sin tomar en consideración el objetivo último que corresponde a lograr una educación de calidad. Lo anterior, da muestras de los daños que puede producir dentro de una entidad, la contraposición de los intereses, ya que si bien algunos cargos tienen por definición mayores atribuciones, nunca se debe perder el foco central de cada Universidad (Gonzalez, 2014).

Situación similar fue lo ocurrido al interior de la Universidad Andrés Bello, por medio del sistema de acreditación, en donde se produce el conflicto de agencia, principalmente porque el decano de la Facultad de Medicina de esta entidad fue el señor Pedro Uribe, quien abandonó ese puesto para hacerse cargo de la rectoría. El problema se produce porque al mismo tiempo que dejaba el decanato, también renunciaba al directorio de Apice Chile, que sólo meses después acreditaría la especialidad del Programa de Formación de Especialistas en Psiquiatría del Adulto en la Universidad Andrés Bello (Carmona, 2011)

Por último tenemos el caso de la Universidad Arcis, la cual parte de su problema radica desde una mala gestión administrativa por querer perseguir por parte de algunas de las autoridades intereses particulares, específicamente a nivel del departamento de finanzas, provocó un gran déficit dentro de la entidad, lo que llevó a situaciones críticas que llegaron a especular con una posible quiebra por parte de la Universidad, tanto así que causó perjuicio para los mismos trabajadores quienes no recibieron el pago de sus sueldos y de las cotizaciones. Otro aspecto, a mencionar aunque un poco más difícil de dilucidar es lo competente a la posible responsabilidad del Partido Comunista en la crisis de la universidad, quien se retiró a fines de 2013 de la propiedad de la universidad, el que ejercía a través del ICAL desde el año 2004 y



**UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS.**

que controló desde 2012, en donde se presume que su salida y retiro de dinero podría haber sido en desmedro del bien propio de la universidad, acompañado además que pese a la venta de ciertos inmuebles, los pasivos de la universidad, fueron de aproximadamente de \$4.500 millones durante el periodo 2013 (Mascareño, 2014).



**UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS.**

II.1.5 Problemas agencia en el sector estatal.

En este apartado daremos espacio a los principales conflictos que se han suscitado en el sector estatal a lo largo de los últimos años con el fin de comprender la envergadura de dichos conflictos y que indistintamente del sector al cual se pertenezca estos generan consecuencias que van en desmedro del valor de las Universidades, para lo cual resulta importante mencionar que en este sector en particular resulta más difícil entender y comprender su existencia, es primordial asimilar que estos son generados por las diferencias en los intereses de las personas que componen a la comunidad universitaria, se cree que en las universidades estatales el conflicto no podría darse, ya que el “mandante” sería precisamente el titular del interés público, el Estado (Atria & Wilenmann, 2014), no obstante a continuación se analizará uno de los posibles casos en donde se contraponen los intereses.

El conflicto en el caso de las entidades estatales, se genera cuando uso el poder para despedir a alguien que me puede hacer sombra en una próxima elección (mantener el poder). Algunos ejemplos que se pueden detallar son:

Un conflicto de interés es el que tuvo la Universidad de Valparaíso, durante el año 2007, que costó la renuncia al rector Juan Riquelme Zucchet, quien fue cuestionado en primera instancia por los alumnos de la entidad por una mala administración dentro de la Universidad, y posteriormente por los mismos decanos de las diferentes facultades de la universidad de Valparaíso, dentro del cuestionamiento realizado al señor Juan Riquelme, se encuentran una serie de viajes por Europa, acompañado esto además de irregularidades administrativas en cuanto a contratación de servicios, compra de inmuebles y pago de remuneraciones; lo que claramente da muestras de la sobreposición de los intereses propios del rector por sobre los de la propia entidad. Lo anterior se resume en un compromiso de recursos públicos en manejos que van desde mala administración hasta posibles acciones dolosas (Mercurio Valparaiso, 2008).

También hay conflicto cuando la U. Arturo Prat, U. de Tarapacá; Los Lagos, Etc. abrió una serie de programas con la finalidad de incrementar las rentas de los que participaban, sin preocuparse por la calidad de los programas, estas carreras eran más bien del área de la educación, en donde por obtener mayores retornos, no se analizó la viabilidad de dichas carreras, lo que genera una contraposición de intereses,



**UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS.**

ya que beneficia, solo a un segmento en perjuicio de las expectativas de los estudiantes en relación a estas carreras.

Otro caso mucho más ejemplificador de la contraposición de intereses de este sector se da en el año 2012 cuando la Asociación de Académicos de la Universidad de Santiago (Usach) presentó un recurso de protección en contra del rector de esa casa de estudios, Juan Manuel Zolezzi, a quien acusan del despido injustificado de al menos 80 profesores. El recurso fue ingresado ante la Corte de Apelaciones de Santiago, la que tendrá que definir su admisibilidad y en caso de acoger a tramitación el recurso, le pedirá un informe al rector Zolezzi con un plazo de cinco días (La Nación, 2012). Como bien se observa en la problemática anterior, existe la posibilidad de que los intereses de niveles jerárquicos diferentes se contrapongan y busquen cada uno por sí solo sus beneficios individuales por sobre el objetivo final de la educación en nuestro país. Situación similar, se vivió dentro de esta misma casa de estudios, bajo la rectoría de Ubaldo Zúñiga, no obstante el caso trataba del rector de ese entonces, Ubaldo Zúñiga, quien habría cobrado al Registro Civil \$400 millones por dos asesorías no realizadas. Tal pago fue justificado con la entrega de informes copiados. La problemática radica, en la existencia de irregularidades en las asesorías que el Registro civil e identificación le solicitó a la casa de estudios las cuales no se habrían efectuado pese a la firma del convenio celebrado el 11 de agosto de 2006 y no obstante le reportaron una suma considerable a la Universidad de Santiago, esta situación conllevó un juicio por fraude al Fisco es el que se vieron involucrado no tan solo el ex rector, sino también los asesores de ese entonces (latercera. com, 2009).

En síntesis se puede observar que indistintamente del sector al que se pertenezca sea este estatal o privados ambos se han enfrentado a en cierta medida a la problemática de agencia, si bien en mayor o menor preponderancia estos conflictos pudiesen verse afectados por los pilares de la reforma educacional, los cuales son definidos para la educación Superior de la siguiente manera:

- ✓ Mejor institucionalidad y regulación
- ✓ Agencia de Calidad
- ✓ Más recursos para docencia e investigación
- ✓ Avance a la gratuidad universal
- ✓ Desarrollo de la educación Técnico-Profesional



**UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS.**

Capítulo III: METODOLOGÍA.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS.

III.1 El Modelo.

El presente estudio tendrá un enfoque mixto, el cual busca analizar la existencia de alguna relación entre el carácter de las universidades y la tendencia a sufrir problemas de agencia, describiendo con ello las principales diferencias de los conflictos de interés que pueden ocurrir dentro de las organizaciones con distinto carácter, para lo cual se realizó una previa revisión bibliográfica con el fin de identificar las principales diferencias que existen dentro de la educación superior en Chile, por medio de un cuadro comparativo, en el que se evalúen aspectos comunes entre las instituciones estatales y privadas.

Cabe mencionar que el estudio tiene un criterio no experimental, puesto que solo se registró las apreciaciones del entrevistado en un momento particular, lo que también se complementa con un estudio no experimental transversal, puesto que el cuestionario al ser aplicado solo en un momento determinado al entrevistado, no da la posibilidad de estudiar posibles cambios en el futuro.

Previo a la aplicación del instrumento y una vez ya definidas las instituciones que participaran de la investigación, se recopiló información de las entidades extraída está de diferentes fuentes de información primaria y secundaria, con el objetivo de crear una mirada holística de la institución en cuestión, utilizando para ello los diarios, periódicos, etc. en donde se identificaron ciertas circunstancias que calcen con problemas de agencia, con el fin de encuadrarlo dentro de los constructos anal

En lo que respecta al desarrollo propiamente tal de esta investigación, se aplicó un instrumento previamente construido y validado a las entidades que aceptaron colaborar con dicho estudio. El instrumento a utilizado consta es un cuestionario que consta 4 dimensiones, analizadas por medio de 46 afirmaciones, la metodología de respuesta a las afirmaciones plateadas consta de una escala Likert de 4 partes, en donde se establece como respuesta:

- ✓ **Muy de acuerdo** con la afirmación, lo que quiere decir que se comparte en un 100% la afirmación planteada.
- ✓ **De acuerdo:** se refiere a que si bien se comparte la afirmación existe algún grado de discrepancia con ella.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS.

- ✓ **En desacuerdo:** quiere decir que la afirmación no es compartida por la persona que da respuesta al cuestionario, no obstante esta no es considerada como algo absurdo para él.
- ✓ **Muy en desacuerdo:** se refiere a que no se comparte en lo absoluto con lo que plantea la organización y por lo tanto se considera a que ésta afirmación no refleja su pensamiento en lo absoluto.

Se establecieron dos estratos para este estudio, el primero de ellos consiste en las universidades estatales, y por otro lado se encuentra el estrato de las universidades privadas.

En lo que respecta a la aplicación del instrumento se estudió previamente a la institución, para luego ser aplicado a varios estamentos dentro de las casas de estudio, con el objetivo de contrastar los intereses de las partes involucradas dentro de las instituciones superiores, para ello se consideraron como actores claves a contestar dicho cuestionario los siguientes:

- ✓ Miembros del consejo o directorio de la Universidad.
- ✓ Rector o Vicerrectores.
- ✓ Decanos de las facultades.
- ✓ Directores de Departamentos

Una vez recopilados todos los datos se procedió a realizar las tabulaciones correspondientes, para lo cual se agruparon las respuestas en dos grupos, en el primero de ellos se obtendrán los resultados de las instituciones de educación superior estatales de manera individual, obteniendo con ellos las principales diferencias dentro del mismo grupo, de igual manera se realizará el proceso con las universidades privadas, para luego contrastar los resultados de ambos grupos y evaluar que tantas discrepancias ocurren entre un sector y otro.

Se utilizó el software informático SPSS, el cual permite obtener de manera amigable los resultados de la investigación, en conjunto a lo anterior, se realizan las pruebas estadísticas correspondientes al estudio de la media, varianza, desviación estándar y asimetría de los datos.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS.

En lo que respecta a las universidades con las cuales se trabajó se realizó un censo por cada estrato, ya que el número de la población es demasiado pequeño como para realizar una muestra representativa. En los siguientes apartados se describen la población de cada uno; lo que se explica en detalle a continuación:

Estrato 1: Universidades Estatales.

Población: La población se define como un conjunto de elementos que comparten una característica en común. Para esta investigación fue necesario definir la totalidad de entidades que se enmarca con esta característica común, es por esto, que según (Contraloría General de la República, 2011), especifica que existen un total de 16 universidades de carácter estatal a lo largo de nuestro país.

Estrato 2: Universidades Privadas.

Población: La población se define como un conjunto de elementos que comparten una característica en común. Para esta investigación fue necesario definir la totalidad de entidades que se enmarca con esta característica común, es por esto, que según (Mineduc.cl, 2014), especifica que existen un total de 43 universidades de carácter privado a lo largo de nuestro país.

Otro aspecto importante a considerar es que los tamaños de cada institución varían, es por ello que resulta necesario clarificar que se trabajará en número de encuestados por instituciones en términos proporcionales, esto quiere decir que una institución con una gran cantidad de personas deberá recolectar una mayor cantidad de respuestas que una con un número menor, cubriendo por lo menos un 75% de los entrevistados.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
 FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
 MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS.

III.1.1 Tabulación y Categorización de las respuestas.

Una vez ya definidas las muestras a utilizar resulta necesario entender cómo se realizará la tabulación y categorización de las respuestas, para lo cual es importante entender el tratamiento del instrumento a aplicar, el cual posee una metodología de respuesta de una escala de tipo Likert, la cual se asimila de la siguiente manera:

- ✓ 4: La puntuación 4, se refiere a que la respuesta entregada muestra una tendencia clara a tener problemas de agencia dentro de la organización, y esta sucede cuando aprecia a la afirmación contraria al sentido con el que se creó.
- ✓ 3: esta puntuación se aplica cuando se contrapone al sentido de la afirmación de modo tal que se deduce una tendencia al problema de agencia.
- ✓ 2: se emplea esta puntuación cuando no se muestra una tendencia a sufrir problemas de agencia, a pesar de que menos extremista que la puntuación 1.
- ✓ 1: ésta puntuación corresponde asignarla cuando en la respuesta a dar no se observa una tendencia a tener problemas de agencia, sino más bien se deduce que se rige a los principios fundamentales que se debieran tener en toda organización.

La siguiente tabla describe la metodología que sigue cada respuesta, con el fin de que el lector pueda asimilar que las preguntas no se encuentran bajo una misma metodología de respuesta, para que el encuestado no intente generar algún tipo de sesgo en su aplicación.

TABLA 2.1: ESCALA DE RESPUESTAS.

N° Pregunta	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
1	4	3	2	1
2	1	2	3	4
3	4	3	2	1
4	4	3	2	1
5	1	2	3	4
6	1	2	3	4
7	4	3	2	1
8	1	2	3	1
9	4	3	2	1



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
 FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
 MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS.

10	1	2	3	4
11	4	3	2	1
12	4	3	2	1
13	4	3	2	1
14	4	3	2	1
15	4	3	2	1
16	1	2	3	4
17	1	2	3	4
18	4	3	2	1
19	1	2	3	4
20	1	2	3	4
21	4	3	2	1
22	4	3	2	1
23	1	2	3	4
24	1	2	3	4
25	4	3	2	1
26	1	2	3	4
27	4	3	2	1
28	4	3	2	1
29	4	3	2	1
30	4	3	2	1
31	1	2	3	4
32	4	3	2	1
33	1	2	3	4
34	4	3	2	1
35	1	2	3	4
36	4	3	2	1
37	1	2	3	4
38	4	3	2	1
39	4	3	2	1
40	4	3	2	1
41	4	3	2	1
42	4	3	2	1
43	4	3	2	1
44	4	3	2	1
45	4	3	2	1
46	1	2	3	4

En el estudio anterior denominado *“Creación de un instrumento para medir problemas de Agencias en las Sociedades Anónimas Chilenas”* se establecieron las ponderaciones en base a cada pregunta realizada, para la identificación de éstas, se utilizaron los porcentajes de las dimensiones, variables y constructos definidos, junto con ello se identifica el factor por constructo, todo lo detallado a continuación se resume en la siguiente tabla.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS.

TABLA 2.2: PONDERACIÓN POR PREGUNTA.

Porcentaje Dimensión	Porcentaje Variable	Porcentaje Constructo	Cant. de Preguntas x Constructo	Ponderación Total	Ponderación	Ponderación en Factor
25%	45%	35%	2	0,039375	1,97%	0,0197
		35%	1	0,039375	3,94%	0,0394
		30%	2	0,03375	1,69%	0,0169
	55%	40%	3	0,055	1,83%	0,0183
		60%	5	0,0825	1,65%	0,0165
30%	55%	60%	2	0,099	4,95%	0,0495
		40%	1	0,066	6,60%	0,0660
	45%	60%	4	0,081	2,03%	0,0203
		40%	2	0,054	2,70%	0,0270
30%	15%	30%	1	0,0135	1,35%	0,0135
		30%	1	0,0135	1,35%	0,0135
		40%	2	0,018	0,90%	0,0090
	10%	100%	1	0,03	3,00%	0,0300
	35%	40%	3	0,042	1,40%	0,0140
		40%	2	0,042	2,10%	0,0210
		20%	2	0,021	1,05%	0,0105
	30%	60%	3	0,054	1,80%	0,0180
		40%	1	0,036	3,60%	0,0360
	10%	100%	1	0,03	3,00%	0,0300
15%	50%	100%	2	0,075	3,75%	0,0375
	50%	50%	4	0,0375	0,94%	0,0094
		50%	1	0,0375	3,75%	0,0375

Fuente: Elaboración Propia.

Así también el instrumento establece las puntuaciones mínimas y máximas que se pueden obtener, siendo la mínima con un puntaje de 46, el cual se asocia a la letra A, lo que se traduce en una tendencia a no tener problemas de agencia, mientras que la puntuación máxima se compone de 184 puntos, los cuales se asignan a la letra B, dando muestras de una alta tendencia a tener problemas de agencias dentro de las organizaciones, en la relación a las combinatorias posibles se establecieron rangos que permitan clasificar en 4 opciones de resultados asignadas a esta una letra que se detalla a continuación:



**UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS.**

TABLA 2.3: OPCIONES DE RESULTADO.

RANGO DE PUNTAJE	RESULTADO	EXPLICACIÓN
46- 80,50	A	No se muestra tendencia a problemas de agencia
80,51- 115,00	AA	Si bien no se muestra una tendencia a sufrir problemas de agencia, existe una pequeña diferencia que si no es tratado podría perturbar a la empresa
115,01- 149,50	BB	Existe tendencia a tener problemas de agencias, no de manera extrema, ya que existen algunas dimensiones que se trabajan de acuerdo a lo esperado.
149,51- 184,00	B	Se observa una tendencia clara a tener problemas de agencia en la mayoría de sus dimensiones

Fuente: Elaboración Propia.

En complemento a lo anterior resulta importante mencionar que la tabulación de las respuestas se realizará por cada estrato encuestado, y es en base aquello las conclusiones obtenidas, cabe destacar además que la ponderación de cada universidad perteneciente a un estrato en particular posee el mismo peso relativo que otra de su mismo estrato, esto pues no se busca establecer si una universidad es más valorada que otra, sino más bien lograr identificar las características del estrato en particular.

Dentro de cada universidad se le aplica el instrumento a 4 estamentos diferentes, los cuales son mencionados a continuación:

- ✓ Miembros del consejo o directorio de la Universidad.
- ✓ Rector o Vicerrectores.
- ✓ Decanos de las facultades.
- ✓ Directores de Departamentos

Por concepto, los problemas de agencia ocurren cuando existe una discrepancia de intereses entre los establecidos en este caso por los miembros del consejo o directorio de la universidad, y lo demás estamentos encargados de gestionar y



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS.

administrar a las distintas universidades. Es por esto que para efectos del estudio se tomó en consideración las siguientes ponderaciones:

Tabla 2.4: Ponderación de los miembros de cada estamento.

Estamento	Ponderación
Miembros del consejo o directorio	30%
Rector o Vicerrectores.	30%
Decanos de las facultades	20%
Directores de Departamentos	20%
Total	100%

Fuente: Elaboración Propia.

Las ponderaciones se establecieron en base a la cercanía y responsabilidad con los intereses que se poseen, es decir, en el caso de los miembros del consejo o directorio se encargan de definir las políticas generales de la universidad, por lo tanto sus respuestas representan al igual que las de los rectores un nivel mayor en comparación a los demás estamentos evaluados. En el caso de los rectores o vicerrectores, tienen a detectarse el conflicto de interés más grave, puesto que ellos son quienes dirigen los lineamientos establecidos por el directorio y los replican a los demás estamentos dentro de la universidad.

En el caso de los decanos y directores de departamentos, se prevé un comportamiento similar, ya que ambos trabajan bajo directrices muy similares, es por ello que se les atribuye el mismo 20% de ponderación para cada uno de los involucrados.

Otro aspecto a destacar, es que si bien por cada estrato definido a entrevistar pueden contestar más de una persona, se calculará por medio de promedio simple la ponderación de cada respuesta, dependiendo al grupo que corresponda, ya que no se busca discriminar entre cada uno de ellos.

Con el fin de tomar en consideración el fondo de los problemas de agencia se tomaran como referencia la totalidad de personas que debieran dar respuesta al instrumento y en base a la cantidad real de respuestas es que se establece si se considera como una respuesta válida o no, se estableció un 70%, como porcentaje



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS.

mínimo aceptable de respuesta por cada estamento, para ser considerado como parte del estudio.

III.2 Análisis de las respuestas

Para comprender el análisis de las respuestas resulta necesario primeramente identificar la escala de éstas, tomando como referencia lo realizado en el estudio anterior, en el cual se trabajó bajo la siguiente modalidad:

Escala de Resultados:

En base a las respuestas entregadas por la persona (as), que contestan el instrumento se pueden dar los siguientes escenarios:

- ✓ **A:** la primera alternativa consiste en que la empresa encuestada no presenta una tendencia a sufrir problemas de agencia, lo que se traduce en una empresa, sin asimetrías de información, transparente y en la que se encuentran alineados los objetivos entre el agente y el principal.
- ✓ **AA:** existe una leve tendencia a que se produzcan problemas de agencia, los cuales no son muy significativos y se dan principalmente a nivel corporativo, por el manejo de información privilegiada entre las partes involucradas, no replicándose a los demás eslabones de la cadena, y que pudiese ser solucionado de manera eficiente y eficaz, bajo una adecuada política de comunicación.
- ✓ **BB:** ésta alternativa refleja que la organización posee problemas de agencia, de diferente índole ocasionados principalmente por asimetrías de información, estos no solo se desarrollan a nivel corporativo, sino también involucran conflictos entre las unidades estratégicas de negocio.
- ✓ **B:** Existe una gran cantidad de problemas de agencia, enmarcados estos en grandes asimetrías de información, junto con un conflicto de interés entre las partes involucradas, no solo a nivel corporativo sino se replica dicho conflicto en varios eslabones de la organización. Existe una alta contraposición ante los aspectos éticos manifestados por los involucrados, teniendo como agravante que se ocasionan aprovechamiento de los vacíos legales, junto con una disminución de la rentabilidad para los accionistas.



**UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS.**

Las respuestas obtenidas serán agrupadas por los sectores definidos y tal como se mencionó en el apartado anterior éstas se consideraran con un mismo peso relativo, sin considerar un nivel de importancia menor o mayor por el nombre de la institución en cuestión, esto porque el prestigio de las universidades suelen ser un aspecto importante a considerar lo que hace que muchas instituciones de gran envergadura a nivel nacional tiendan a representar y generalizar algunas situaciones, lo que para efectos de este estudio no es recomendable, es por lo anterior que se considerará a todas las entidades entrevistadas con un mismo peso relativo en cada segmento estudiado. En complemento a lo expuesto es importante mencionar que tampoco se hará distinción entre las universidades estatales de privadas otorgándole alguna ponderación mayor, sino que ambos sectores tendrán la misma ponderación.

En lo que respecta a las ponderaciones de cada entrevistado, éstas tendrán la misma valoración dentro de cada institución y serán consideradas indistintamente de la posición de la persona que ocupe un puesto en particular.



**UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS.**

III.2.1 Identificación de diferencias.

Para la identificación de las diferencia será necesario primeramente obtener los resultados por cada estrato de estudio, para lo cual se tomará el promedio simple de los resultados obtenidos por las universidades encuestadas, luego de aquello se buscó identificar los principales puntos en común por cada estrato con el objetivo de definir un prospecto por cada segmento estudiado.

Una vez establecido las pautas que permitan distinguir un estrato de otro se contrapondrán los intereses de ambas partes, con el fin de analizar qué tan diferentes puede resultar ser la tendencia a sufrir conflictos de interés estableciendo para ello una matriz en donde se analicen las 4 dimensiones del instrumento aplicado contrastando las puntuaciones de estos y verificando si existe además alguna tendencia por cada sector de estudio, más ahora que las instituciones de educación superior se ven obligadas a realizar una serie de cambios por medio de reforma educacional promulgada por el actual gobierno del presidente Michelle Bachelet, en donde los intereses de las partes involucradas pueden contraponerse destruyendo valor a la organización, es importante aclarar que indistintamente del carácter que poseen las universidades, entiéndase por este estatal o privado, ninguna puede perseguir fines lucrativos, por lo que los intereses que se buscan contraponer no guardan relación con las ganancias que se puedan generar, sino más bien van a depender del tipo de modelo de gobierno universitario que se emplee, hacia donde se dirigirán los esfuerzos de las personas que las dirigen.



**UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS.**

III.3 Etapas de la Investigación

III.2.1 Aplicación del Instrumento.

La aplicación del instrumento se desarrolló por medio de dos etapas, la primera de ella consistió en obtener la aprobación de las entidades participantes, para lo cual se pidieron los permisos respectivos a las autoridades correspondientes, posterior a ello se procedió con la aplicación del instrumento mismo a las autoridades de cada entidad, a quienes también se les explico en qué consistía la investigación y la modalidad de dar respuesta al instrumento.

Como bien fue definido en el capítulo anterior en nuestro país existen hasta el año 2014, 59 universidades, las cuales fueron clasificadas entre instituciones estatales y privadas, de acuerdo a la clasificación definida en el marco teórico en donde se establecieron como parámetros de divisiones:

- Propiedad
- Organización Jurídica
- Productos y Servicios.

En base a lo anterior y a los listados descritos, se procede a la aplicación del instrumento previamente construido, el cual conto con la colaboración por parte de las Universidades estatales de:

- Universidad del Bío- Bío.
- Universidad de Antofagasta.
- Universidad de Santiago de Chile.

Y por el lado de las entidades privadas fue aplicado a las Universidades:

- Universidad Adventista de Chile.
- Universidad Católica del Norte.

Lo anterior es el tratamiento de los estratos a grandes rasgos, ya que como bien se mencionó en el modelo de trabajo cada entidad cuenta con una dotación y estructura de personal diferente, por lo que la cantidad de participantes que constituyeron representatividad en cada universidad colaboradora difiere y es



**UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS.**

detallado a continuación con el tratamiento de cada estrato representativo a modo de transparentar el modelo utilizado:

Para el caso de la Universidad estatal del Bío- Bío, se aplicó el instrumento a 35 personas, lo que representa un 70 %, aceptable para la investigación realizada.

Además de lo anterior cabe mencionar que el instrumento fue aplicado a Miembros del consejo o directorio de la Universidad, Rector o Vicerrectores, Decanos de las facultades, Directores de Departamentos, con el fin de contrastar la versatilidad de interés que se pueden suscitar en dicha entidad. Para el caso de la Universidad Santiago de Chile, se aplicó el instrumento a 37, lo que representa un 74,3%, porcentaje aceptable para la investigación realizada. Por último se encuentra la Universidad de Antofagasta, en la que respondieron 30 autoridades, lo que representa un 79,21%. En base a la información recaudada, se puede establecer una tendencia a sufrir conflictos de interés, obteniendo además el comportamiento y pensamiento de ciertos estamentos dentro de las casas de estudio, esto resulta importante, más si cada entidad pudiese realizar de manera anual un proceso de retroalimentación, que permitiera identificar que tan alineados se encuentran los intereses de sus trabajadores con los de la organización misma, mitigando problemáticas que incurren en la destrucción de valor para la Universidad, y de un aspecto muy importante y difícil de revertir que es el prestigio de cada casa de estudio.

En el caso de la Universidad Privada Adventista de Chile, que cuenta con una dotación de 29 trabajadores, a la que se le aplicó el instrumento, de las cuales 22 que contestaron el instrumento, lo que representa un 75,86%, aceptable para la investigación realizada. Además de lo anterior cabe mencionar que el instrumento fue aplicado a Miembros del consejo o directorio de la Universidad, Rector o Vicerrectores, Decanos de las facultades, Directores de Departamentos, con el fin de contrastar la versatilidad de interés que se pueden suscitar en dicha entidad.

Por último, se contó con la colaboración de las autoridades de la Universidad Católica del Norte, a la que se les aplicó el instrumento a 33 académicos, que representa un 75%, aceptable para la investigación realizada. Al igual que las demás entrevistas realizadas, se contó con la colaboración de las autoridades descritas anteriormente: Miembros del consejo o directorio de la Universidad, Rector o Vicerrectores, Decanos de las facultades, Directores de Departamentos.



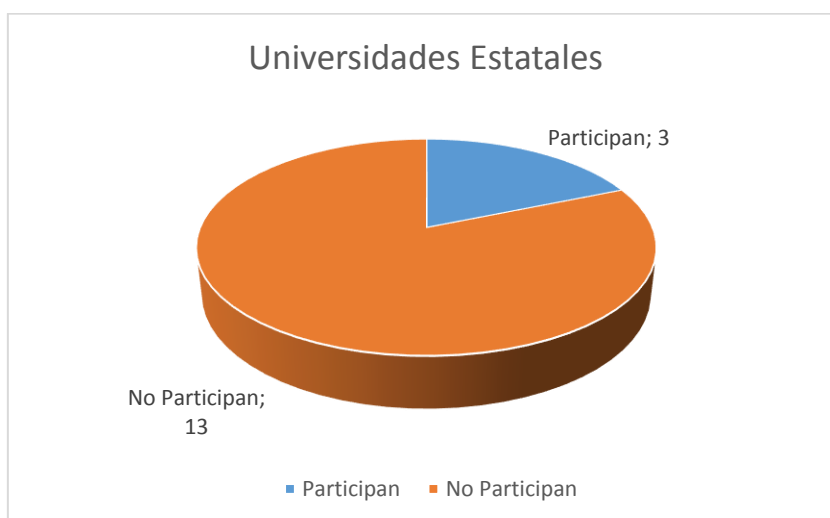
**UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS.**

Para efectos de ésta investigación, el lograr la aprobación y participación de las casas de estudios privadas, con la investigación resultó mucho más complicado, que las entidades estatales, si bien no existe una causa en particular o generalizada, se estima apreciación del autor, que para las entidades de carácter público su vinculación con el medio es mayor que las entidades privadas, por múltiples razones, dentro de ellas la trayectoria que éstas poseen por sobre las entidades de carácter privado.

En complemento a lo recién señalado, es relevante mencionar que dicho proceso se desarrolló con una previa autorización por parte de los rectores de cada entidad, los cuales fueron contactados, y puesto en conocimiento acerca del instrumento en cuestión y la metodología con la que éste se aplicó dentro de cada entidad que colaboró con el estudio.

En síntesis el siguiente gráfico da muestra de la participación lograda por cada segmento definido, entiéndase por este estatal y privado.

Gráfico 1: Participación Universidades Estatales.

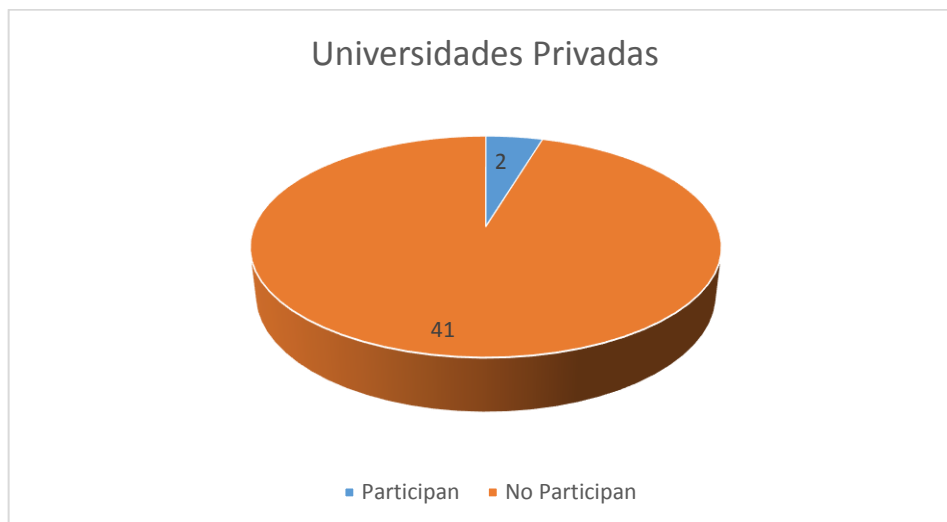


Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 2: Participación Universidades Privadas.



**UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS.**



Fuente: Elaboración Propia.

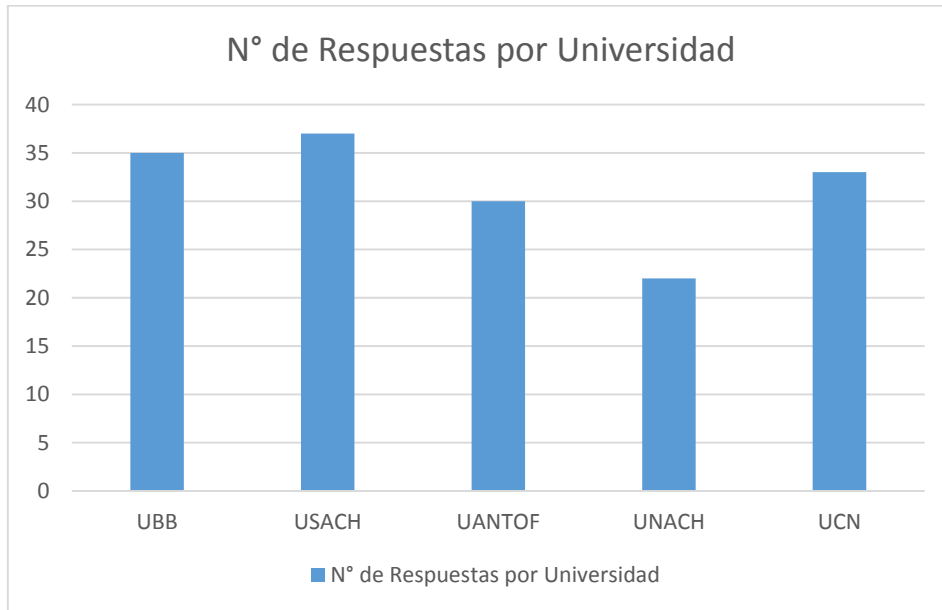
Del gráfico anterior se concluye que la participación a nivel nacional de entidades que colaboran con la investigación es de 18,75 %, mientras que las entidades con carácter privado solo alcanzó el 4,65 % .Si bien no se logró trabajar con el 100% de las universidades que componen a cada estamento, el aporte de cada entidad contribuye a la generación de conocimiento sobre la temática tratada y permite abrir una puerta a futuros estudios.

De lo mencionado también se desprende que el instrumento se le realizó a un total de 157 personas, las cuales permitieron cumplir con los niveles de aceptación planteados para esta investigación, los cuales correspondían a un 75%, si bien ninguna sobrepasó de manera significativa la Universidad de Antofagasta, fue la que más representatividad se logró capturar, quedando la distribución como se explica de manera gráfica en la siguiente imagen:



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
 FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
 MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS.

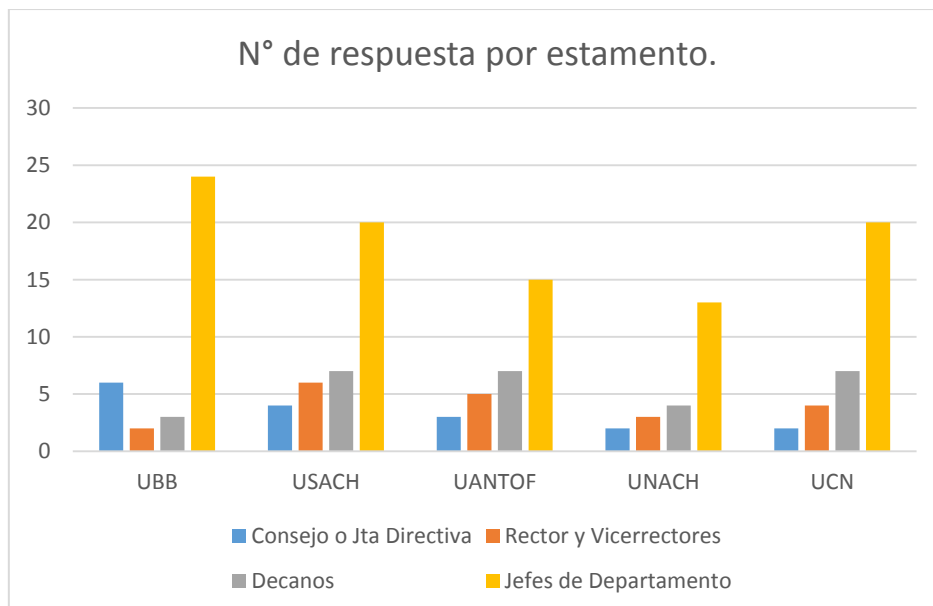
Gráfico 3: Número de Respuesta por entidad participante.



Fuente: Elaboración Propia.

En base a lo anterior es importante además establecer cuáles fueron los porcentajes de respuesta en base a los estamentos entrevistados, los cuales se visualizan en el siguiente gráfico:

Gráfico 4: Número de Respuesta por estamento.



Fuente: Elaboración Propia.



**UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS.**

Lo siguiente permite establecer además los porcentajes por cada estamento entrevistado, así como también deducir que en su mayoría, la composición numérica por estamento tiende a ser ascendente tal y como se puede reflejar en el gráfico anterior. A continuación se visualizan los porcentajes de respuesta por cada estamento:

Tabla 3.1: Porcentaje de respuesta por estamento e institución.

	UBB		USACH		UANTOF		UNACH		UCN	
Junta	6	17%	4	11%	3	10%	2	9%	2	6%
Equipo de Rectoría	2	6%	6	16%	5	17%	3	14%	4	12%
Decano	3	9%	7	19%	7	23%	4	18%	7	21%
J. Depto	24	69%	20	54%	15	50%	13	59%	20	61%
N° Respts	35		37		30		22		33	

Fuente: Elaboración Propia.



**UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS.**

Capítulo IV: PRINCIPALES DIFERENCIAS Y ANALISIS ENTRE SECTORES.



**UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS.**

IV.1 Problemas de agencia en universidades estatales.

Tomando como referencia las universidades que participaron de la investigación, es que se logró establecer ciertos parámetros de comportamiento dentro de este tipo de organizaciones. Para la determinación de los conflictos de interés de las universidades estatales, se tomaron los promedios de cada entidad por estamento y se fueron contrastando, con el fin de analizar las principales discrepancias que existen dentro de las entidades, así como también las similitudes que se logran observar.

En base a las respuestas, entregadas por las universidades estatales, que contribuyeron con la investigación, es que se puede establecer la tendencia a sufrir conflictos de interés, para lo anterior, se detallarán los principales hallazgos, en rasgos generales, de las universidades de carácter público de nuestro país.

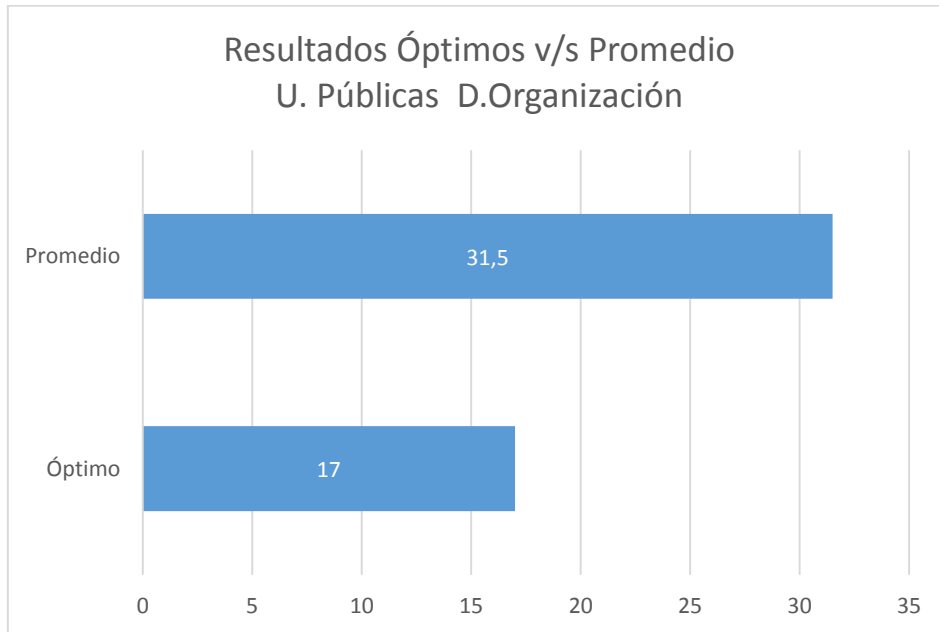
- **Dimensión Organización:** la puntuación en esta dimensión tuvo como promedio 31,5 puntos, lo que la posiciona muy por sobre el óptimo esperado, que corresponde a 17 puntos, las principales discrepancias que elevan el puntaje de manera significativa, radica en que los encuestados, identifican grandes diferencias debido producto de la calidad y manejo de la información, la que afecta a las diversas políticas que se pueden impartir dentro de los estamentos estatales, contrastando de esta manera los intereses de las personas que componen la entidad, con aquellos puestos de niveles superiores. No obstante y como aspectos a destacar dentro de las universidades públicas, es importante mencionar, que existe un alto consenso en lo que respecta a la difusión pública que realizan dichas entidades, además de los sistemas de promoción y renovación de cargos, corroborando esto con las fuentes de información secundario, en donde se encuentran varios relatos de académicos que han llegado a ocupar altos cargos, gracias a la meritocracia, la cual es considerada por esta entidad, con ciertas particularidades, que se relacionan directamente con la antigüedad que poseen los disputantes a un cargo.

Lo recientemente explicado se resume en el siguiente gráfico:



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
 FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
 MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS.

Gráfico 5: Resultados Dimensión Organización.



Fuente: Elaboración Propia.

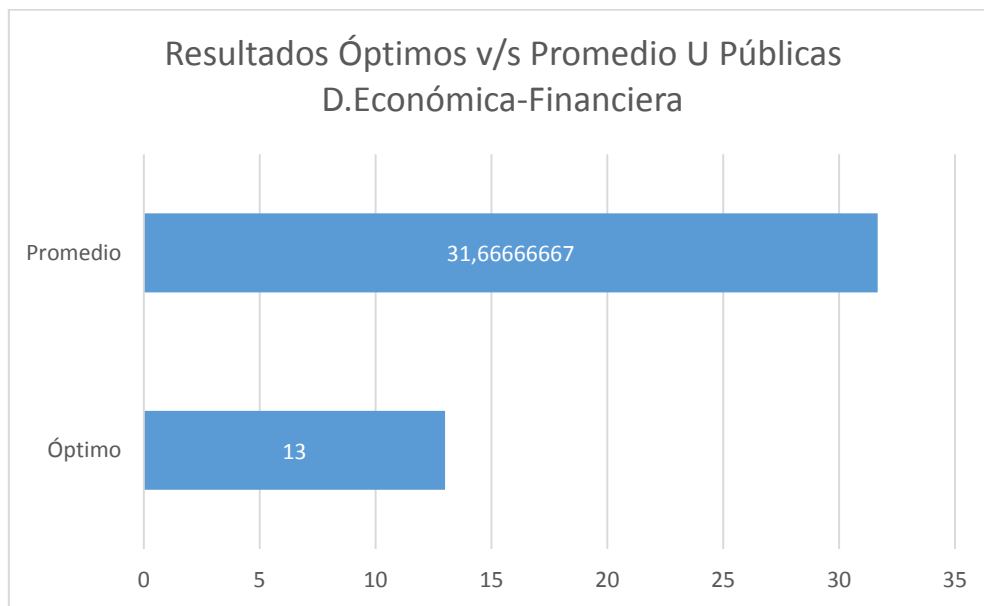
- En las entidades de carácter público, existe una alta discrepancia en lo que respecta a la dimensión Económica- Financiera, principalmente con las temáticas de distribución dentro de una misma entidad, ya que se logra observar una tendencia por cada estamento analizado. Lo anterior se refleja con un puntaje promedio de 31,67 puntos, por sobre un óptimo de 13 puntos esperados, radicando la diferencia esencial en la contraposición de intereses planteados por los directivos versus sus trabajadores, quienes en su mayoría, en el nivel de directores de departamentos y decanos, comparte el logro de una igualdad en la distribución de las temáticas que guardan relación con los recursos a distribuir, a diferencia de los rectores, quienes en su mayoría abordan, de manera diferente las distribuciones a realizar dentro de la entidad, mirado desde afuera dicha situación, en palabras simples, los directores y departamentos, buscan obtener la mayor cantidad de recursos para las áreas que poseen a cargo, es por eso que trabajan en función de una buena promoción para sus departamentos y/o facultades, pero no se observa una tendencia a querer causar algún daño a los demás departamentos, sino sólo lograr la mayor adquisición de recursos, lo que permite un mejor posicionamiento de las carreras que componen dichos departamentos. los aspectos de mayor acuerdo que se ajustan a lo que se espera, son que a nivel



**UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS.**

transversal se comprende el riesgo del mismo modo, y se asume por el global del equipo, no tan solo por algún estamento en particular, lo que es bien considerado, desde el punto de vista de la problemática de agencia, puesto que si bien la aversión al riesgo depende en gran medida de quien dirija a la universidad, el que el equipo asuma ese riesgo y trabaje en base a él, unifica en cierta medida, los interés personales con los de la organización.

Gráfico 6: Resultados Dimensión Económica- Financiera.



Fuente: Elaboración Propia.

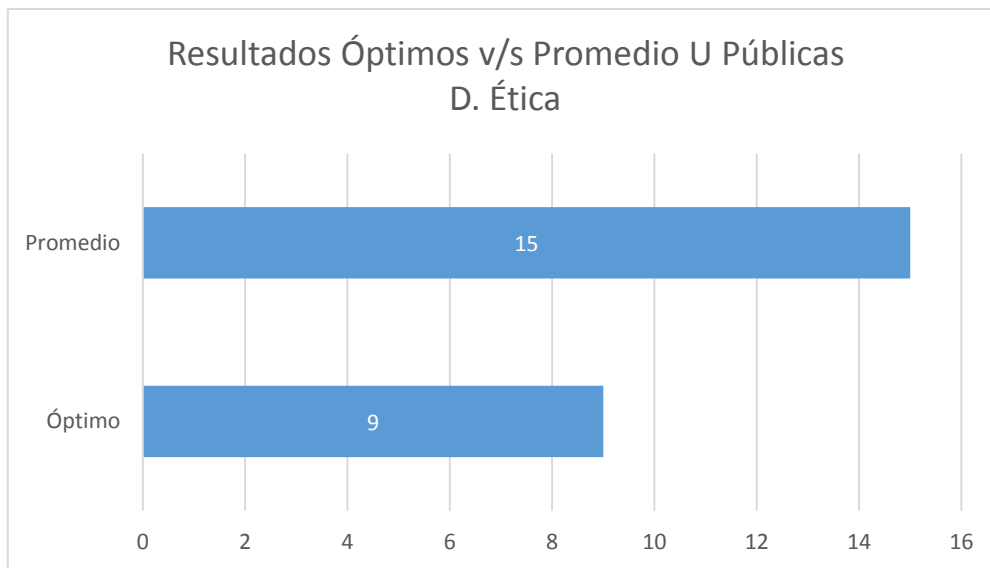
- En lo que respecta a la dimensión ética, las opiniones manifestadas por los encuestados, son más bien uniforme y tienden a consensuar dentro de una misma afirmación, indistintamente del cargo que se tenga dentro de la universidad. No obstante, si bien se logra vislumbrar una tendencia, la mayor discrepancia, se produce dentro de un mismo estamento, en este caso los miembros de la junta directiva y/o consejo, lo cual se puede llegar a justificar, debido a que en ese estamento convergen personas diversas, que buscan representar a su grupo. La puntuación promedio obtenido para esta dimensión es de 15 puntos, si bien se encuentra por sobre su óptimo que son 9 puntos convergen muchas similitudes dentro de las afirmaciones planteadas, en donde los entrevistados, no solo permiten establecer una tendencia a si se comparte o no una aseveración, sino que existen afirmaciones en donde su totalidad comparte en un 100% el grado de acuerdo con la afirmación planteada, lo que



**UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS.**

permite establecer, que los aspectos tendientes a establecer un código de ética, llevarlo a cabo y tener normas y procedimientos sobre cómo actuar frente a determinadas situaciones, es aceptado y valorado casi en su totalidad por los entrevistados, consensuan además que todo lo que guarda relación con los aspectos éticos deben ser de conocimiento público para todos los miembros que componen a la institución. Sus mayores diferencias, las que elevan un poco el promedio, pasan principalmente por diferencias sobre la externalización de algunos procesos y la disconformidad que tienen algunos miembros de eslabones más bajos sobre el marco regulatorio actual que rige a cada universidad, dicha problemática, se intensificó de manera clara en lo que expresaron las autoridades de las Universidad de Santiago de Chile. En síntesis, para efectos de las universidades públicas, la dimensión ética fue la que mayor grado de consenso tuvo y la que más se ajustó al óptimo esperado.

Gráfico 7: Resultado Dimensión Ética.



Fuente: Elaboración Propia.

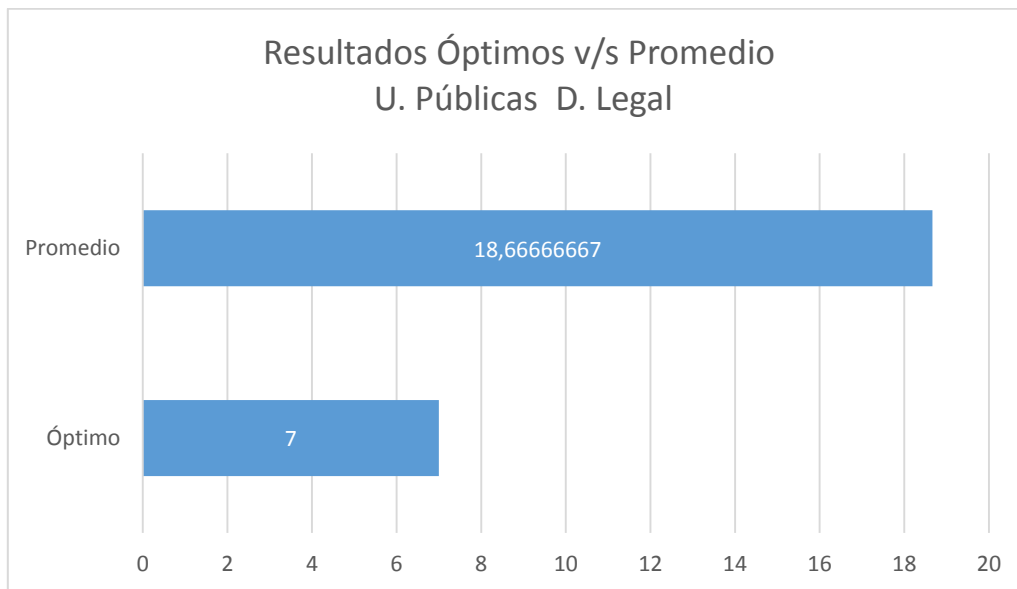
- Por último en el análisis de la Dimensión Legal, es importante mencionar que el promedio obtenido fue de 18,67 puntos, por sobre el óptimo esperado que es de 7 puntos, los cuales buscan establecer y aceptar un marco regulatorio externo que permita controlar y transparentar ciertos aspectos de cada entidad. Este último punto, resulto de ser discutible dentro de las posturas que se manifestaron, por parte de las entidades participantes, ya que algunas plantean producto de la necesidad de dar a conocer cierto tipo de información para



**UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS.**

cumplir con lo establecido en la ley, se ocasionan ciertas filtraciones de información, que ocasionan puntos de conflicto dentro y fuera de cada casa de estudios, así también existe diferencias acerca de si las universidades deben tener sistemas de control para evaluar el cumplimiento de las normas establecidas, lo que se puede explicar, a simple vista que las personas que no comparten dicha aseveración desde 2 puntos de vistas, el primero de ellos porque no debiese incurrir en gastos de control, por algo que se debe realizar y se encuentra normado, como también se puede interpretar que las personas que no comparten dicha aseveración es porque buscan obtener beneficios propios, los cuales se ven disminuidos a causa de la implementación de ciertas normas. En lo que confiere a la aceptación de un marco regulatorio, y de la normativa, que vaya en directo beneficio de los estudiantes, se acepta y comparte por parte de los encuestados, quienes manifestaron a modo de comentario, que los cambios que trae la nueva reforma van en perjuicio del logro de la calidad de la educación, mientras que otras posturas comparten ciertos planteamientos de la reforma.

Gráfico 8: Resultados Dimensión Legal.



Fuente: Elaboración Propia.

En los que respecta a los resultados obtenidos por cada universidad que participó del estudio, se puede obtener los siguientes resultados:



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS.

Universidad del Bio-Bio

Participaron en la encuesta un total de 35 personas, obteniendo como puntaje final 98 puntos, lo que permite calificar a la universidad con letra AA, lo que quiere decir que si bien no se muestra una tendencia a sufrir problemas de agencia, existe una pequeña diferencia que si no es tratada podría perturbar a la entidad, es decir, existe una leve tendencia a que se produzcan problemas de agencia, los cuales no son muy significativos y se dan principalmente a nivel corporativo, por el manejo de información privilegiada entre las partes involucradas, no replicándose a los demás eslabones de la cadena, y que pudiese ser solucionado de manera eficiente y eficaz, bajo una adecuada política de comunicación.

Universidad de Santiago

Participaron en la encuesta un total de 37 personas, obteniendo como puntaje final de 94,86 puntos, lo que permite calificar a la universidad con letra BB: Existe tendencia a tener problemas de agencias, no de manera extrema, ya que existen algunas dimensiones que se trabajan de acuerdo a lo esperado, es decir, ésta alternativa refleja que la universidad posee problemas de agencia, de diferente índole ocasionados principalmente por asimetrías de información, estos no solo se desarrollan a nivel alto, sino también involucran conflictos entre los demás estamentos de las institución.

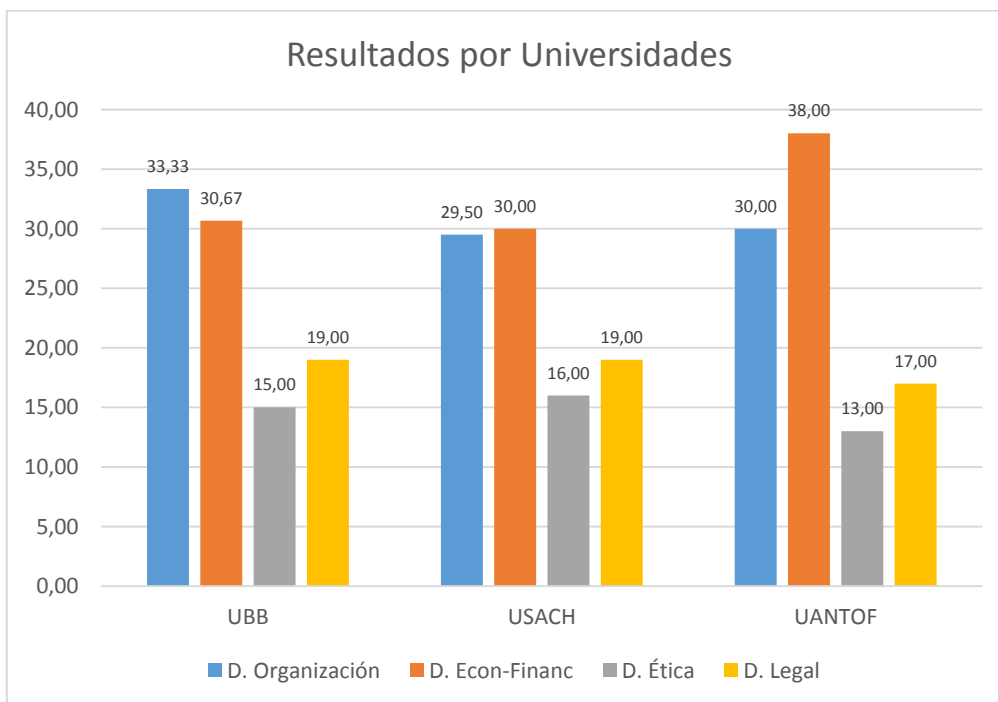
Universidad de Antofagasta

Participaron en la encuesta un total de 30 personas, obteniendo como puntaje final de 98 puntos, lo que permite calificar a la universidad con letra AA, es decir que a simple vista no se identifican grandes contraposiciones, por lo que no se muestra una tendencia a sufrir problemas de agencia, no obstante se visualizan pequeñas diferencias que si no se tratan, podría perturbar el sentido de la organización destruyendo con ello el valor de ésta. La mayoría de estos conflictos bajo la clasificación AA se suscitan principalmente a nivel corporativo, por el manejo de información privilegiada entre las partes involucradas, no replicándose a los demás eslabones de la cadena, y que pudiese ser solucionado de manera eficiente y eficaz, bajo una adecuada política de comunicación.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
 FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
 MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS.

Gráfico 9: Resultados por Universidad.



Fuente: Elaboración Propia.

En el gráfico anterior se logra visualizar el comportamiento de cada universidad por cada dimensión analizada, sobresaliendo por sobre el resto la universidad de Antofagasta en la dimensión legal, quien obtuvo el promedio más alto, cabe señalar además que llama mucho la atención que el comportamiento entre la Universidad del Bío- Bío y la Universidad de Santiago tiende a ser muy similar en la mayoría de las dimensiones estudiadas, no así con la universidad de Antofagasta con la cual existen mayores divergencias, no obstante no se puede decir que una es mejor que otra, ya que todas se encuentran por sobre los óptimos establecidos en el instrumento.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS.

IV.2 Problemas de agencia en universidades privadas.

Para la determinación de los conflictos de interés de las universidades privadas, se tomaron los promedios de cada entidad por estamento y se fueron contrastando. En base a las respuestas, entregadas por las entidades privadas que contribuyeron con la investigación, se puede establecer las diferencias de cada estamento entrevistado y la tendencia a sufrir conflictos de intereses.

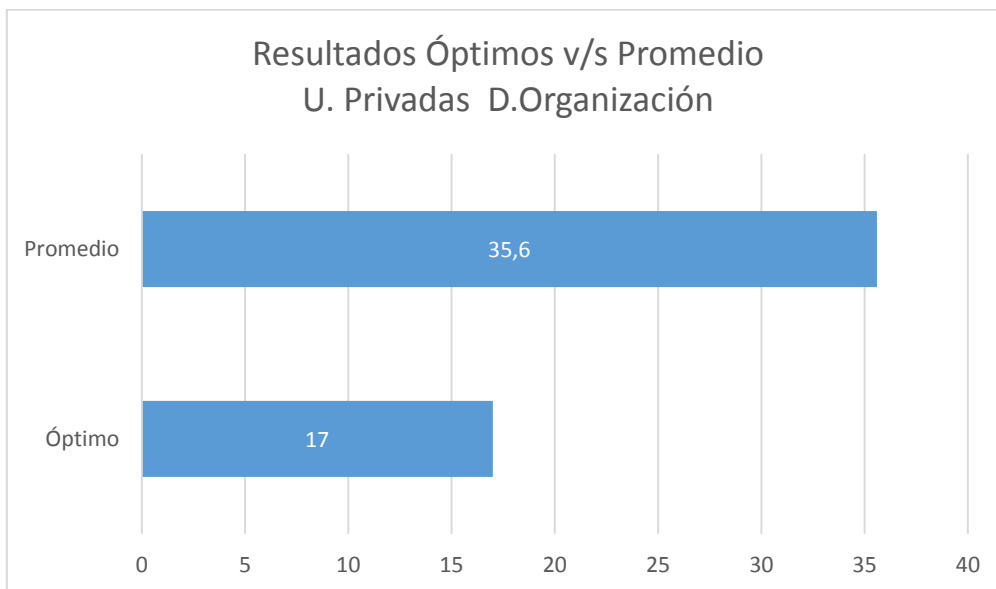
- **Dimensión Organización:** dentro de esta dimensión es posible percibir en base a los resultados obtenidos que existe una versatilidad de intereses planteados en las respuestas de cada uno de los entrevistados, principalmente porque cada uno manifiesta indistintamente de su cargo dentro de la institución, una percepción personal por sobre el óptimo de la organización, es en base a ello que la puntuación para esta dimensión en las entidades de carácter privada tuvo un promedio de 35,6 puntos, encontrándose sus principales diferencias en lo que respecta a la versatilidad de intereses que poseen los participantes de las entidades, en donde se logra percibir que dentro de un mismo estamento existe una diferencia considerable entre las posturas planteadas, ante una misma aseveración, concentrando la mayor divergencia en las temáticas que se relacionan con la información que se entrega a cada una de las personas que componen la universidad, así como también las decisiones de control dentro de las entidades, las cuales son muy dispersas, no así en temas de inversión donde se logra visualizar una postura más bien uniforme ante las aseveraciones planteadas, encontrando siempre adecuado las decisiones que se realizan y se proyectan a futuro. Cabe mencionar que el puntaje promedio obtenido por estas entidades si bien es mayor al óptimo, no refleja, ni da muestras de una situación fuera de control dentro de las universidades que colaboran, solo muestran ciertas distorsiones que pueden ser ajustadas, mediante la implementación de políticas que conlleven un mejor manejo de ciertas situaciones.

Lo recientemente explicado se resume en el siguiente gráfico:



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
 FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
 MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS.

Gráfico 10: Resultados Dimensión Organización.



Fuente: Elaboración Propia.

En lo que corresponde a las decisiones económicas-financieras, la postura logra ser consensuada entre las entidades de carácter privado, y muy próximas al óptimo que se espera de una entidad como resultado del instrumento aplicado, el promedio obtenido fue de 24 puntos muy cerca del ideal esperado que son 13 puntos, se logra comprender por medio de los resultados obtenidos que las percepciones en los temas de riesgo, inversión, distribución de recursos son una temática muy acorde a lo que opinan tanto los integrantes de la universidad así como los miembros de la junta, si se quisiera detallar alguna particularidad dentro de esta dimensión, sería una discrepancia entre el momento y el contexto en el que se receptionaron las respuestas, en donde el anuncio de la inclusión de las universidades privadas al acceso a la gratuidad, conlleva a una pequeña diferencia frente a las respuestas que se recolectaron con anterioridad, no obstante, esto no logra ser significativo como para alterar los resultados de la dimensión en sí.

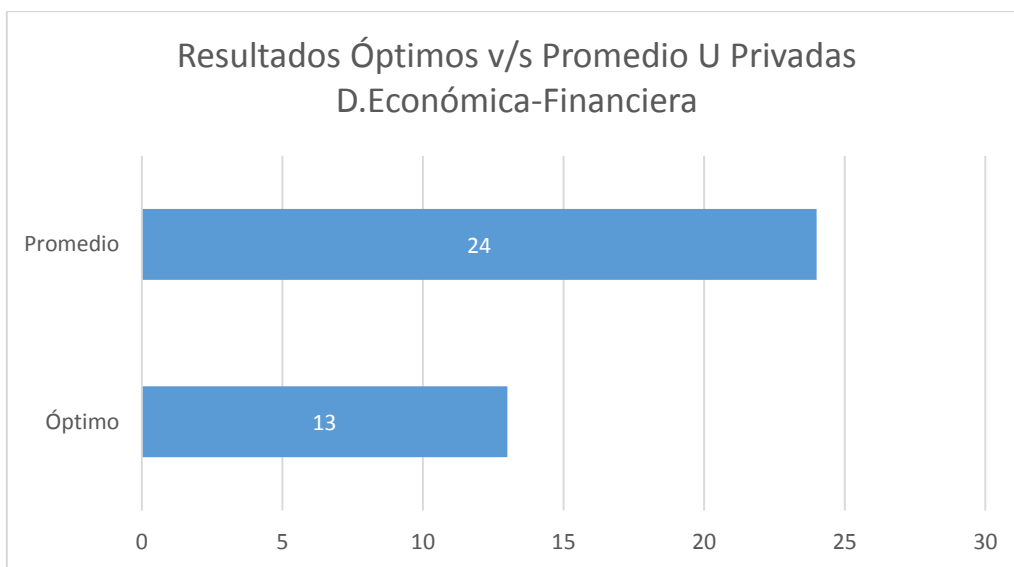
En el siguiente gráfico se logra observar lo planteado anteriormente, dando muestras que las entidades privadas, logran reclutar y traspasar a su personal sus intereses económicos-financieros, logrando un alto grado de consenso lo que beneficia a la entidad en sí misma, se cree que una de las causas que contribuye a esta



**UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS.**

situación podría ser la mayor flexibilidad y rapidez con la que se realizan los procesos de selección y contratación dentro de las entidades privadas.

Gráfico 11: Resultados Dimensión Económica- Financiera.



Fuente: Elaboración Propia.

La tercera dimensión de estudio, correspondiente a la ética, en donde se da una gran particularidad, entre las entidades en estudio, tanto públicas como privadas, puesto que ambas lograron resultados muy similares, casi iguales, y muy cerca del óptimo correspondiente a 9 puntos, el caso de las universidades privadas logró un promedio de 14,5 puntos, no obstante la diferencia entre las entidades que participaron es más significativa que en las de carácter público, se especula que uno de los factores que permite corresponder de mejor manera a las afirmaciones planteadas, puede ser la religión que se hace más marcada en una de éstas entidades

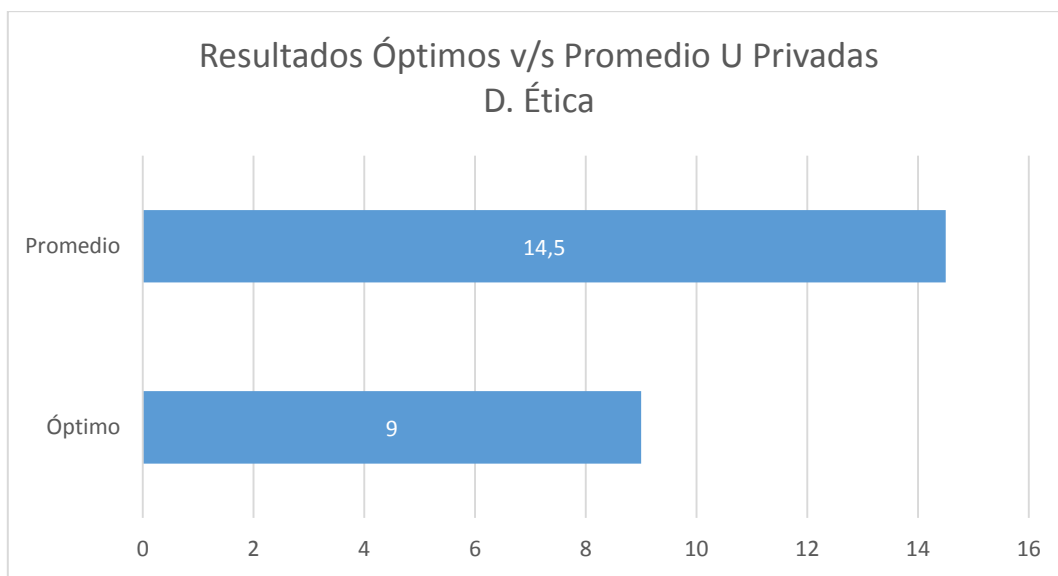
En el gráfico siguiente se contrasta el promedio obtenido por las entidades privadas versus el óptimo esperado, se logra bajar a la universidad misma y a su entorno lo importante que significa tener códigos dentro de una organización, indistintamente del tamaño que estas posean, el cual cabe mencionar que es diferente entre las universidades que colaboraron con el estudio, los intereses particulares desde el punto de vista ético tienden a ser comprendidos de buena forma, sabiendo diferenciar por ejemplo que el uso de ciertas herramientas fuera del horario laboral, comprenden una responsabilidad neta de la persona que lo usa, así como también se puede visualizar que no existen abusos de poder o tratos discriminatorios, esto último



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
 FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
 MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS.

se equipara para todas las entidades que fueron entrevistadas, indistintamente de su carácter.

Gráfico 12: Resultado Dimensión Ética.



Fuente: Elaboración Propia.

Por último se logra caracterizar la dimensión legal, en donde se comprende una contraposición mayor, se acepta la legislación vigente, pero no parece ser compartida por la gran mayoría que compone a la entidad, se comparte además la existencias de una cierta ambigüedad que se cree, entorpece el actuar de las universidades de carácter privado, a modo de análisis, puede ser que lo antes mencionado sea a causa de los cambios constantes que ha traído la reforma educacional así como la carrera docente. También se asume por parte de los entrevistados que existe un incremento de costos producto de cambios que generan las legislaciones, no obstante normativas de vinculación con el medioambiente y la sociedad en general, tienden a ser importantes para las casas de estudios y no necesariamente costosas como algunos podrían pensar.

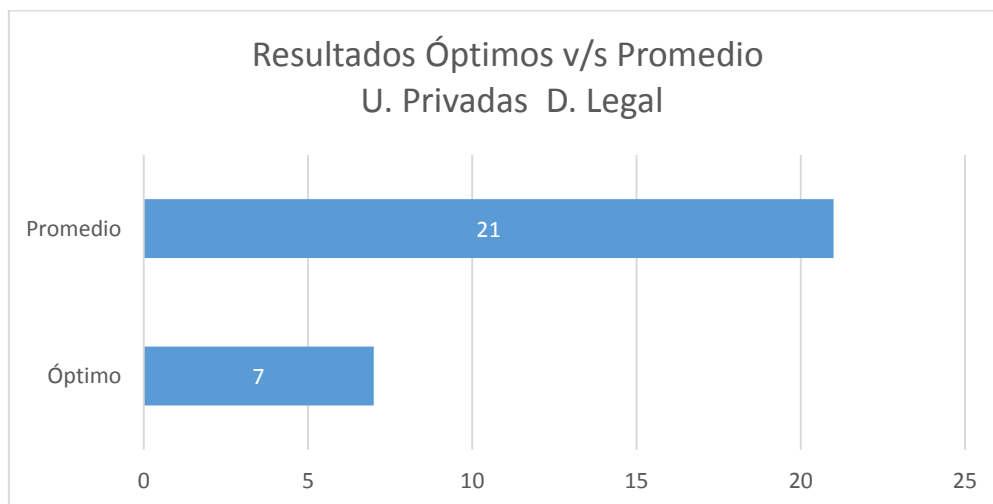
Se acepta por parte de las entidades privadas, que exista un monitoreo constante que permita evaluar el comportamiento de las normas establecidas, puede ser que se comprende que en el mundo tan globalizado y acelerado en el que nos encontramos inmersos sea bien valorado los cambios y para poder entenderlos se requiere de un constante monitoreo.



**UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS.**

En lo que respecta a los resultados numéricos se detalla un óptimo de 7 puntos, para en caso de las organizaciones privadas, se obtuvieron 21 puntos, esquematizados en el gráfico que se detalla a continuación:

Gráfico 13: Resultados Dimensión Legal.



Fuente: Elaboración Propia.

Para lo anterior se trabajó con las opiniones proporcionadas por la Universidad Adventista de Chile, las cuales por si solas obtuvieron los siguientes resultados:

Universidad Adventista de Chile.

Participaron en la encuesta un total de 22 personas, obteniendo como puntaje final de 81,3 puntos, lo que permite calificar a la universidad con letra AA: lo que quiere decir que existe una leve tendencia a que se produzcan problemas de agencia, los cuales no son muy significativos y se dan principalmente a nivel corporativo, por el manejo de información privilegiada entre las partes involucradas, no replicándose a los demás eslabones de la cadena, y que pudiese ser solucionado de manera eficiente y eficaz, bajo una adecuada política de comunicación.

Universidad Católica del Norte.

Participaron en la encuesta un total de 33 personas, obteniendo como puntaje final de 108,67 puntos, lo que permite calificar a la universidad con letra AA: lo que refleja que la organización posee una leve tendencia a sufrir problemas de agencia, de

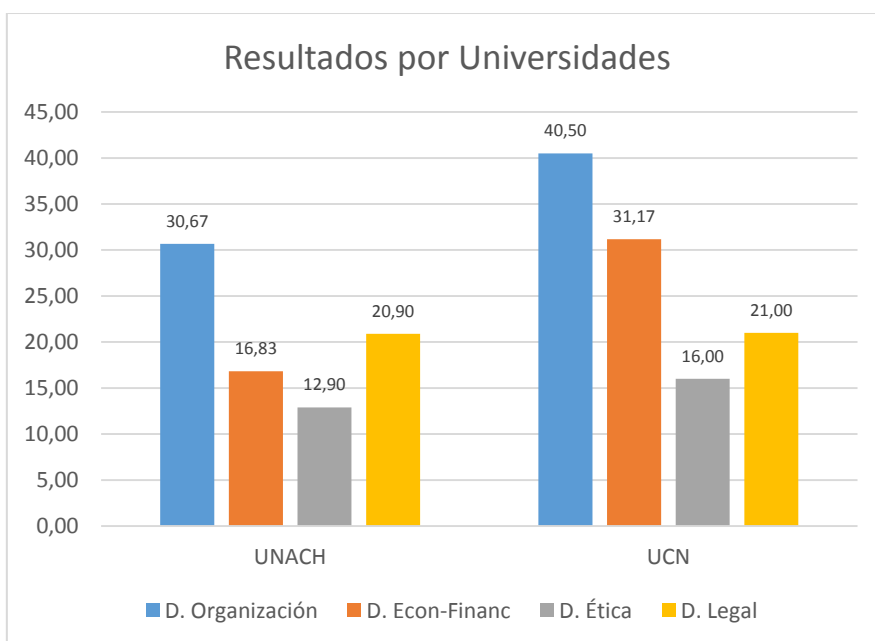


**UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS.**

diferente índole ocasionados estos por grandes asimetrías de información, junto con un conflicto de interés entre las partes involucradas, no solo a nivel corporativo sino se replica dicho conflicto en varios eslabones de la organización, también involucran conflictos entre las unidades estratégicas de negocio.

En el siguiente gráfico se logran visualizar las diferencias entre cada dimensión en estudio, con el fin de facilitar al lector la visualización de los datos obtenidos:

Gráfico 14: Resultados por Universidad Privadas.



Fuente: Elaboración Propia.



**UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS.**

IV.3 Comparación entre instituciones.

Ahora que se han comprendido las principales problemáticas por sector, resulta importante para el cumplimiento del objetivo planteado por este estudio contrastar, las principales diferencias, que existen entre las universidades de carácter estatal y las de carácter privado, para ello se tomaron los resultados obtenidos luego de la aplicación del instrumento, lo que permitió establecer lo siguiente:

Se puede caracterizar el modelo utilizado por las entidades de carácter estatal, las que se destacan por una autoridad máxima representada por el Rector, quien asume la administración académica, económica y financiera, en conjunto con el denominado "Equipo de Rectoría", mientras que las universidades privadas, su junta directiva está compuesta por representantes de los dueños o accionistas.

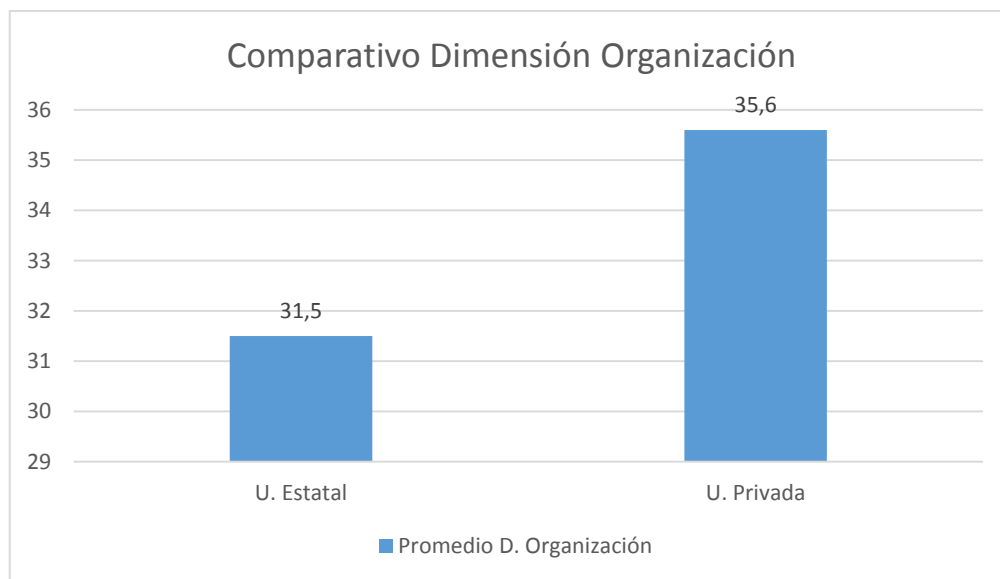
En las entidades de carácter superior, se observa una brecha de información, entre lo planteado por los miembros de los distintos estamentos y el rector, lo que produce asimetrías de información, características de la problemática de agencia, lo que conlleva a que los miembros de niveles menores a los del rector y los consejos, difieren considerablemente en la toma de decisiones, sobre todo las de carácter económico-financiero. No así en las decisiones éticas y las normas de conductas, las cuales tienden a ser muy similares dentro de cada entidad que dio respuesta al instrumento, las que indistintamente del nivel jerárquico, se logró establecer una tendencia, la cual no se juzga si es la correcta o no.

En el primero de los apartados de la encuesta, dimensión Organización, la recepción por parte de los estamentos de carácter estatal tiende hacer más bien concreta y acorde a lo que se espera de una Universidad, esto se compensa, porque la legislación que rige dichas entidades, tiende a estar más normada y controlado por la Contraloría general de la República y/o Representantes del presidente de la República en Juntas Directivas, lo que en cierto modo rige su comportamiento a diferencia de las entidades privadas, las cuales presentan mayor versatilidad en sus intereses.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
 FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
 MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS.

Gráfico 17: Comparación Dimensión Organización.



Fuente: Elaboración Propia.

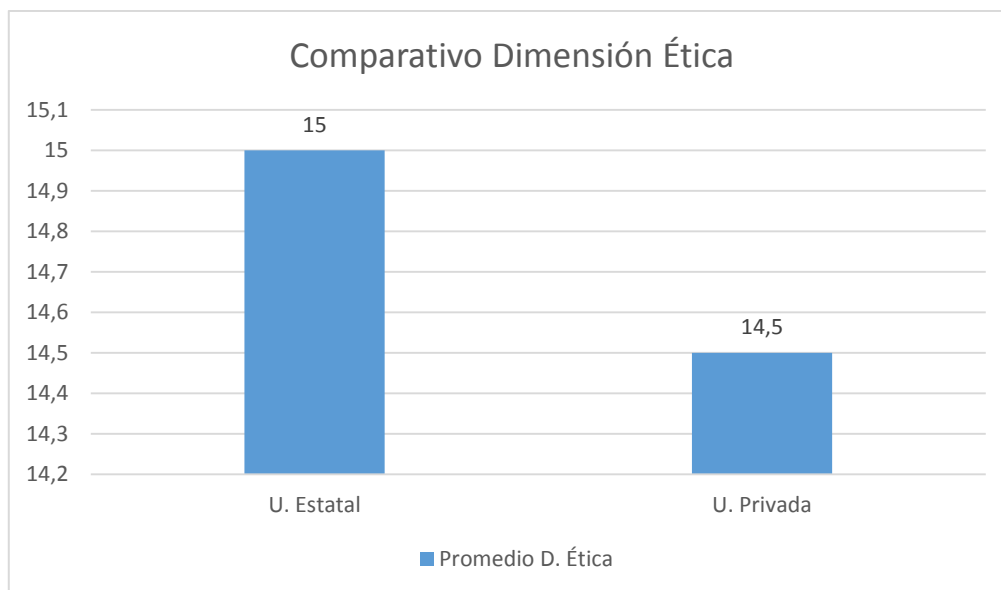
La segunda dimensión, ética, es la más equitativa dentro de todo el estudio, su consenso es positivo ya que además de ser compartido, se encuentra muy cerca del óptimo que se busca para las universidades de nuestro país. Esto es muy importante y se considera como un gran pasó dentro de las entidades de carácter superior, ya que el reconocimiento de la importancia de que exista un código de conducta, valores institucionales promovidos, no tan solo en los altos niveles de la escala jerárquica, sino también compartidos por todas las personas que componen las casas de estudio, permite equiparar la visión que se tiene de las entidades.

En el siguiente grafico se refleja de manera gráfico lo detallado con anterioridad, con el objetivo de facilitarla comprensión de los resultado obtenidos en esta investigación.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
 FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
 MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS.

Gráfico 18: Comparación Dimensión Ética.



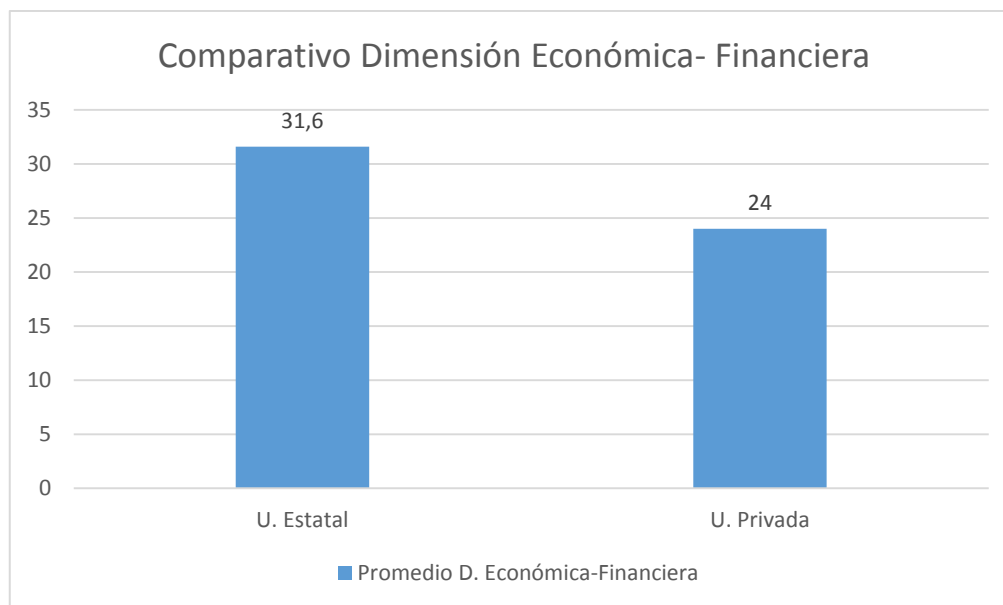
Fuente: Elaboración Propia.

Otro aspecto a considerar, dentro de las entidades estatales versus las privadas, es que en las primeras, existe una gran divergencia de opiniones en la distribución de los recursos, no tan solo económicos, sino también de personal, en donde el universo va desde muy de acuerdo con cierta aseveración hasta muy en desacuerdo, no pudiendo establecer una tendencia clara. No obstante en el caso de las entidades de carácter privado se puede prever que el personal, que dio respuesta al instrumento está más alineado, estableciendo una tendencia en las afirmaciones que guardan relación con temas de distribución. En el siguiente gráfico se puede observar la diferencia entre los resultados obtenidos por ambas entidades dentro de la dimensión económica- financiera dentro de las entidades de carácter superior.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
 FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
 MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS.

Gráfico 15: Comparación Dimensión Económica-Financiera.



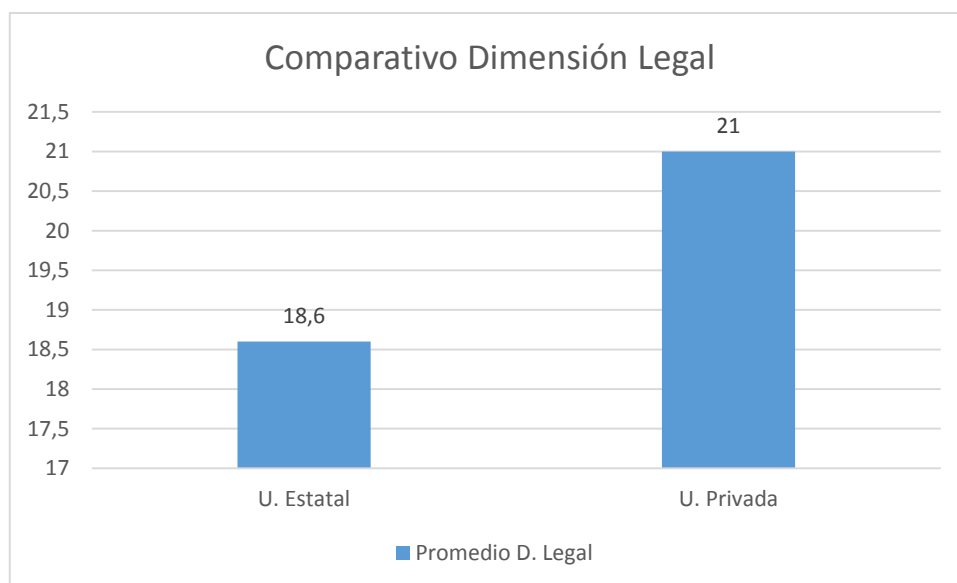
Fuente: Elaboración Propia.

En lo que respecta a la dimensión legal dentro de las universidades, se logra visualizar un consenso mayor, entre los dos estamentos de las entidades, no obstante una de las aseveraciones planteadas en la encuesta, específicamente la número 40 (véase anexo 2), divide la posición de las universidades, con una pequeña salvedad, que si bien las encuestas fueron aplicadas en un mismo periodo de tiempo, la recepción de la respuesta varió de cada persona, lo que provocó una versatilidad de respuesta acorde a los distintos anuncios realizados por el Ministerio de Educación y el acontecer nacional acerca de los temas educacionales. En el siguiente gráfico se puede visualizar que las universidades de carácter estatal que dieron respuesta al instrumento lograron consensuar en una mayor cantidad, las respuestas planteadas, así como también acercarse al óptimo esperado dentro de la dimensión legal.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS.

Gráfico 16: Comparación Dimensión Legal.



Fuente: Elaboración Propia.

En síntesis con los gráficos anteriores, se puede observar que existen diferencias entre las entidades, pero no son lo suficientemente significativas como para establecer que una entidad posee un mejor comportamiento versus otra, no obstante si permiten clarificar cuales podrían ser las debilidades que poseen las entidades con el fin de mejorarlas y crear entidades más armónicas.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS.

Conclusiones.

Luego de haber realizado esta investigación, detectando la tendencia a sufrir conflictos de interés por parte de las universidades de nuestro país, y conforme a los resultados obtenidos mediante la aplicación de un instrumento, se puede concluir que:

Los conflictos de interés, son una temática que se arrastra, hace ya bastantes años, en las diversas organizaciones que existen en nuestro país, y estos se producen indistintamente del carácter que tenga la entidad en cuestión, ya que la problemática se origina en la contraposición de intereses que poseen las personas de una misma entidad, ya sea en un mismo o diferente nivel jerárquico.

La mayoría de las instituciones, se caracterizan por tener una alta dotación de personal, lo que hace que cada entidad en sí, sea muy compleja, y resulte difícil lograr alinear los objetivos de cada una de las personas con los propios de la entidad, con el fin de lograr la generación de valor de la misma. Es por esto que resulta muy importante que las universidades, al igual que cualquier tipo de organización, incorporen y utilicen de manera adecuada un sistema de gobierno que posibilite la planificación, organización, dirección y control de su quehacer de corto y largo plazo.

Con los resultados obtenidos, se puede concluir además que dependiendo de la estructura que poseen la entidad, puede resultar más fácil identificar el problema, a simple vista, lo que en ningún sentido quiere decir que el que su detección sea más fácil significa que estos conflictos son mayores, todo lo contrario, a percepción personal del autor, se estima que su fácil detección permite una solución más fácil, mientras que si este resulta más difícil de identificar, su solución puede resultar más difícil y más costosa.

Como resultado de la investigación, es posible mencionar que no se puede establecer con los resultados obtenidos, que las entidades de carácter estatal poseen una mayor tendencia a sufrir conflictos de agencias, ni viceversa, ya que ambas entidades tanto estatales como privadas, tienen una leve tendencia a desarrollar una contraposición de intereses, lo que de no ser identificado y controlado, podría ocasionar serios problemas para las entidades, ocasionando la destrucción de valor de la misma. Desde otro punto de vista lo anterior permite establecer, como aporte al conocimiento que el concepto de problema de agencia no se desarrolla tan sólo en las entidades de carácter privado, como algunos autores piensan, sino que también se da



**UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS.**

en las organizaciones de carácter público, concentrando la base de lo recién mencionado, en que la problemática nace principalmente por la contraposición de intereses entre la diversidad de personas que componen una universidad.

En complemento a lo anterior, también es importante mencionar que las entidades de carácter superior, viven en la actualidad una serie de reformas, que ocasionan cierto grado de discrepancia, sobre situaciones puntuales, enfocadas principalmente a los cambios que trae consigo la actual reforma educacional, lo que da muestras, que si bien en el momento en el que se aplicó el instrumento existían algunas discrepancias, estas podrían tender a ser más significativas con el pasar del tiempo y la manera en la que se den las cosas en el contexto educacional.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS.

Bibliografía.

1. Altillo.com. (09 de 04 de 2014). *Altillo.com*. Obtenido de http://www.aitillo.com/universidades/universidades_chile.asp
2. Atria, F., & Wilenmann, J. (01 de 04 de 2014). *Ciencias Sociales, Universidades Privadas*. Obtenido de <https://aquevedo.wordpress.com/tag/universidades-privadas/>,
3. Bradanovic, T. (2015). *El problema de agencia en las empresas públicas*.
4. Brunner, J. (2011). Desafíos y perspectivas en la dirección estratégica de las instituciones Universitarias. *Ediciones CNA Chile* , 137-155.
5. Carmona, A. (26 de 10 de 2011). *Los conflictos de interés tras el negocio de las agencias acreditadoras de universidades*. Obtenido de <http://www.elmostrador.cl/noticias/pais/2011/10/26/los-conflictos-de-interes-tras-el-negocio-de-las-agencias-acreditadoras-de-universidades/>
6. Chuaqui, B. (s.f.). Sobre la historia de las Universidades a través de sus modelos. *Revista de Estudios Médico Humanísticos*, Vol. 5, N°. 5.
7. Comisión de Financiamiento Estudiantil. (2012). *Informe para la toma de decisiones sobre Duración de las carreras de pregrado en el CRUCH* . Obtenido de Informe para la toma de decisiones sobre Duración de las carreras de pregrado en el CRUCH : http://sct-chile.consejodirectores.cl/documentos_WEB/Innovacion_Curricular/4.Duracion_de_las_carreras%20de_pregrado_en_el_CRUCH.pdf
8. Comisión Nacional de Acreditación. (28 de 05 de 2014). *Comisión Nacional de Acreditación*. Obtenido de <https://www.cnachile.cl/Paginas/misionvision.aspx>
9. Contraloría General de la República. (2011). *Análisis de Universidades Estatales*. Santiago.
10. Cooperativa.cl. (30 de 10 de 2012). *Cooperativa.cl*. Obtenido de ¿Por qué el Mineduc quiere cerrar la Universidad del Mar?: <http://www.cooperativa.cl/noticias/pais/educacion/universidades/por-que-el-mineduc-quiere-cerrar-la-universidad-del-mar/2012-10-30/111459.html>:
11. Diccionario de la lengua española. (2005). Diccionario de la lengua española. Espasa-Calpe. Obtenido de <http://www.wordreference.com/definicion/estatal>
12. El Mostrador. (23 de 04 de 2013). *El Mostrador*. Obtenido de Rector de la U. de Chile dispara contra proyecto de Superintendencia de Educación: "Lejos de desterrar el lucro pretende legalizarlo": <http://www.elmostrador.cl/pais/2013/04/23/rector-de-la-u-de-chile-dispara->



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS.

contra-proyecto-de-superintendencia-de-educacion-lejos-de-desterrar-el-lucro-pretende-legalizarlo/

13. Fama, E. (1980). Agency Problems and the theory of the firm. *Journal of Political Economy*.
14. Ganga, F., & Burotto, J. (2012). Asimetrías de Información entre agente y principal de las Universidades Chilenas. *Estudios Gerenciales*.
15. Ganga, F., Garrido, O., Abello, J., & Vásquez, L. (2014). Intereses divergentes en las Universidades de Chile: Una indagación desde la Teoría de Agencia. *Revista Opción*, 15-34.
16. Gonzalez, A. (15 de 03 de 2014). Caso CNA: Ex rector de la U. Pedro de Valdivia libre a la espera del cierre de indagatorias. *Emol*, págs. <http://www.emol.com/noticias/nacional/2014/03/15/649941/caso-cna-ex-rector-de-la-u-pedro-de-valdivia-libre-a-la-espera-del-cierre-de-indagatorias.html>.
17. Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*.
18. La Nación. (13 de 02 de 2012). *La Nación*. Obtenido de USACH: ACADÉMICOS RECURREN A LA JUSTICIA CONTRA RECTOR ZOLEZZI: <http://www.lanacion.cl/usach-academicos-recurren-a-la-justicia-contra-rector-zolezzi/noticias/2012-02-13/173127.html>
19. latercera. com. (17 de 03 de 2009). *latercera.com*. Obtenido de Ex rector de la Usach quedó en libertad tras ser formalizado por Fraude al Fisco: http://www.latercera.com/contenido/680_110146_9.shtml
20. Luis, A. (Mayo de 2008). Una mirada al Sistema de Financiamiento Universitario. Concepción, Concepción, Chile.
21. Mascareño, C. (06 de 2014). *Cinco interrogantes sobre la crisis que afecta a la Universidad Arcis*. Obtenido de <http://www.t13.cl/noticia/actualidad/cinco-interrogantes-sobre-la-tesis-que-afecta-a-la-universidad-arcis>
22. Memoria Chilena.cl. (2014). *Primeras Universidades en Chile*. Obtenido de <http://www.memoriachilena.cl/602/w3-article-716.html>
23. Mercurio Valparaiso. (13 de 04 de 2008). *Crisis en la Universidad de Valparaíso*. Obtenido de http://www.mercuriovalpo.cl/prontus4_noticias/site/artic/20080413/pags/20080413000427.html
24. Mindreau, J., & Viedma, J. M. (2000). *SISTEMA DE BENCHMARKING DE COMPETENCIAS NUCLEARES EN UNIVERSIDADES*. Barcelona.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS.

25. Mineduc. (15 de 04 de 2015). *Ministerio de Educación*. Obtenido de Congreso aprueba ley que permite a estudiantes y funcionarios participar en el gobierno de las instituciones de Ed. Superior: http://www.mineduc.cl/contenido_int.php?id_contenido=31170&id_portal=1&id_seccion=10.
26. Mineduc.cl. (21 de 10 de 2014). *Ministerio de Educación*. Obtenido de Proyecto que termina con el lucro, la discriminación y el copago avanza al Senado luego de ser aprobado en Cámara Baja: http://www.mineduc.cl/contenido_int.php?id_contenido=29861&id_portal=1&id_seccion=10.
27. Ministerio de Educación. (10 de 03 de 2015). *Ministerio de Educación*. Obtenido de <http://www.mineduc.cl/>
28. Parada, J. (2010). UNIVERSIDADES PÚBLICAS Y PRIVADAS: Un enfoque Tridimensional. *Centro de Estudios Públicos*. Obtenido de http://www.cepchile.cl/dms/archivo_4745_2877/rev120_JRParada.pdf
29. Reutero. (11 de 03 de 2015). *La Segunda Online*. Obtenido de Gobierno crea consejo para combatir corrupción, conflictos intereses y tráfico influencias.: <http://www.lasegunda.com/Noticias/Politica/2015/03/997712/Gobierno-crea-consejo-para-combatir-corrupcion-conflictos-intereses-y-trafico-influencias>
30. Rivas, L., Chávez, A., & Peña, M. d. (2011). La estrategia aplicada a las Universidades. *POLIANTEA*, 189-202.
31. Rock, J. A., & Rojas, C. (12 de 2012). Cambios en el sistema Universitario chileno: reflexiones sobre su evolución y una propuesta de gobernanza. *Revista Scielo*. Obtenido de http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-45652012000200008&script=sci_arttext
32. Sepúlveda, A. (2014). *Instrumento para medir los problemas de agencia en las Sociedades Anónimas Chilenas*. Chillán.
33. Smith, A. (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Londres: Editorial W. Strahan & T. Cadell.
34. Zamora, J. (2009). *Teoría de la agencia*. Obtenido de http://www.oocities.org/es/juliocsarzz/hwct/T3/teoria_de_la_agencia.htm



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS.

Anexos.

Anexo 1: Carta Protocolar para solicitar aplicación de instrumento.



Universidad del Bío-Bío
Facultad de Ciencias Empresariales
Magister en Dirección de Empresas
Chillán

Chillán, Mayo 2015

Señor:
Nombre
Cargo
Universidad

PRESENTE

Junto con saludar, le informamos que la estudiante del Magíster en Dirección de empresas de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad del Bío Bío Srta. Alejandra Sepúlveda Faúndez se encuentra realizando su Memoria de Título denominada "ESTUDIO SOBRE LA INFLUENCIA DEL CARÁCTER, ESTATAL O PRIVADO, DE LAS UNIVERSIDADES CHILENAS EN LA TENDENCIA A SUFRIR PROBLEMAS DE AGENCIA.". Para el desarrollo de la investigación se ha elaborado un cuestionario previamente construido y validado, el cual consta de 4 dimensiones, analizadas por medio de 46 afirmaciones, bajo una modalidad de respuesta de escala Likert. Para lo cual se solicita contestar el cuestionario a varios estamentos dentro de las casas de estudio, con el objetivo de contrastar los intereses de las partes involucradas dentro de las instituciones superiores, para ello se consideran como actores claves a contestar dicho cuestionario los siguientes: Miembros del consejo o directorio de la Universidad, Rector o Vicerrectores, Decanos de las facultades, Directores de Departamentos, Directores de Escuela.

Una vez finalizada la aplicación de este instrumento , se espera detectar las principales diferencias o similitudes que existen dentro de las instituciones de educación superior chilenas, con el fin de contrastarlos y contribuir a la toma de conciencia de que este tipo de asuntos afectan a diversas organizaciones indistintamente del carácter que estas posean, permitiendo además tomar como ejemplos, las medidas de control las cuales, minimicen o extingan dichos conflictos, con el objetivo de generar valor dentro de las organizaciones

Dicho proyecto de titulación está siendo guiado por el Docente Alex Medina Giacomozzi, de la Facultad de Ciencias Empresariales.

Esperando contar con su autorización para aplicar dicho instrumento que busca medir la tendencia a sufrir problemas de agencia dentro de las instituciones de educación superior

Sin otro particular y esperando que se apruebe la presente solicitud, saluda atentamente usted,

Alex Medina Giacomozzi
Académico Guía
Magíster en Dirección de Empresas
Universidad del Bío-Bío, Chillán.

Carolina Leyton Pavez
Directora
Magíster en Dirección de Empresas
Universidad del Bío-Bío, Chillán.

Alejandra Sepúlveda Faúndez
Estudiante
Magíster en Dirección de Empresas
Universidad del Bío-Bío, Chillán.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS.

Anexo 2: Instrumento para medir conflictos de interés.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL

MEDICIÓN DE PROBLEMAS DE AGENCIA

El siguiente instrumento está diseñado con el objetivo de identificar los problemas de agencia que poseen las organizaciones, para lo cual se solicita a usted responder el siguiente cuestionario. Su aporte al dar respuesta a este cuestionario es muy importante para la validación del instrumento. Cabe mencionar que en este cuestionario, no existen respuestas correctas o incorrectas, y además toda la información recopilada es con fines académicos y confidenciales.

IDENTIFICACIÓN

Marque con una x la alternativa que usted considere adecuada.

1. Nombre de la Institución:

2. Cargo que Ocupa en la institución:

- Accionista
- Presidente
- Vicepresidente
- Director General
- Gerente General
- Gerente de Área
- Subgerente

3. ¿Cuántas personas están a su cargo dentro de la organización?

- 0- 50
- 51- 100
- 101- 500
- 500 a más

A continuación se presentan una serie de afirmaciones, ante las cuales se solicita marcar con una x la afirmación que usted considere más adecuada, tomando en consideración que:

- **Muy de acuerdo:** se refiere a compartir la totalidad de la afirmación planteada
- **De acuerdo:** se refiere a compartir el sentido de la afirmación, pero no su forma
- **En desacuerdo:** no se comparte la afirmación, no obstante no es tan alejada de la realidad



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS.

- **Muy en desacuerdo:** no se comparte en ningún sentido la afirmación planteada

Dimensión I: Empresa.

1. El diseño de las políticas dentro de las organizaciones nace de los aspectos que no pueden ser controlados por el gerente.

Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	---------------	-------------------

2. Toda organización debe tener un sistema de renovación de cargos corporativos publicado y de conocimiento general.

Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	---------------	-------------------

3. Las organizaciones que tienen un gran número de accionistas, suelen retrasar la toma de decisiones.

Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	---------------	-------------------

4. Las decisiones de financiamiento que tienen relación a la compra de maquinaria nueva deben ser tomadas por el gerente general.

Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	---------------	-------------------

5. Las empresas deben tener mecanismos de difusión pública de la utilidad y la distribución de éstas.

Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	---------------	-------------------

6. La calidad de la información debe ser entendida como la forma y fondo que posee la información entregada

Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	---------------	-------------------

7. El flujo de información es decidido por los miembros del directorio, con el fin de conocer los movimientos de la organización.

Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	---------------	-------------------

8. Las empresas deben entregar información transparente a sus agentes económicos de forma periódica.

Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	---------------	-------------------

9. Las políticas de incentivos deben basarse en la confianza que se logre con los miembros de la organización.

Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	---------------	-------------------

10. Las políticas de remuneraciones se basan en compensar el trabajo realizado.

Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	---------------	-------------------

11. Los incentivos deben ser escogidos por el gerente general.

Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	---------------	-------------------



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
 FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
 MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS.

12. El reconocimiento al personal mediante incentivos deben ser decididos por el gerente general.

Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	---------------	-------------------

13. La política de incentivo debe cambiar cada vez que se renuevan los miembros del directorio.

Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	---------------	-------------------

14. Los incentivos están en línea de la fidelidad y confianza con el directorio.

Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	---------------	-------------------

15. Las decisiones de Inversión se basan en la generación de utilidades a futuro

Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	---------------	-------------------

16. Las políticas de remuneraciones a nivel corporativo deben ser definidas por los miembros del directorio, tomando como referencia el sueldo de mercado.

Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	---------------	-------------------

17. Las empresas con una gran cantidad de personas, requieren de un mayor control por parte de los gerentes de área.

Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	---------------	-------------------



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS.

Dimensión II: Económica- Financiera.

18. Los directivos y personal de la empresa deben buscar siempre generar la mayor utilidad posible.

Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	---------------	-------------------

19. Dentro de una organización lo más importante para quienes trabajan a nivel corporativo debe ser aumentar el valor de la empresa.

Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	---------------	-------------------

20. La distribución de utilidades se debe realizar en base a las decisiones del directorio.

Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	---------------	-------------------

21. Aquellos gerentes que manifiesten una aversión al riesgo les es más difícil tomar decisiones de inversión.

Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	---------------	-------------------

22. El riesgo que conlleva toda decisión debe ser asumido siempre por el directorio.

Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	---------------	-------------------

23. La política de remuneración a los miembros del directorio es determinada por el propio directorio

Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	---------------	-------------------

24. La distribución de utilidades se debe realizar solo si la empresa se encuentra en una buena situación económica.

Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	---------------	-------------------

25. El precio de la acción en el mercado puede incrementarse a partir de un manejo de información por parte del directorio.

Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	---------------	-------------------

26. El fin último de las empresas debe ser conseguir un aumento sostenido del precio accionario.

Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	---------------	-------------------

27. Toda decisión tiene una base personal que predomina y afecta dicha decisión.

Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	---------------	-------------------

28. Los resultados de la empresa deben privilegiar a los directivos y posteriormente a los accionistas.

Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	---------------	-------------------

29. Las decisiones económicas deben centrarse en los resultados del período actual por sobre los resultados de largo plazo.

Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	---------------	-------------------



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS.

30. La negociación sobre financiamiento es una responsabilidad de la gerencia y los beneficios de ella solamente deben ser compartidos entre el negociador y la empresa.

Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	---------------	-------------------

Dimensión III: Ética.

31. Toda empresa debe tener un código de ética.

Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	---------------	-------------------

32. El código de ética solo se debe conocer a nivel corporativo.

Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	---------------	-------------------

33. La empresa debe declarar de manera pública sus valores institucionales.

Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	---------------	-------------------

34. El uso de los vehículos institucionales para fines personales debe ser financiado por la empresa, como fines motivacionales.

Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	---------------	-------------------

35. Las conductas del directorio deben ser supervisadas por los accionistas.

Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	---------------	-------------------

36. Los acuerdos para la licitación por servicios que una empresa externa va a prestar a la organización son realizados directamente por el gerente general.

Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	---------------	-------------------

37. Para la contratación del personal de la organización se debe asesorar por una empresa externa (head hunter).

Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	---------------	-------------------

38. Los regalos recibidos por el directivo provenientes de terceros, en base a su trabajo, son un bien personal que representa un reconocimiento por su labor.

Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	---------------	-------------------

39. En las relaciones interpersonales de los directivos debe primar el objetivo personal por sobre el objetivo organizacional.

Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	---------------	-------------------



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
 FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
 MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS.

Dimensión IV: Legal.

40. El marco regulatorio existente, que rige a la empresa, coarta el actuar de ésta.

Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	---------------	-------------------

41. La legislación existente es ambigua, y muchas veces entorpece el actuar de las organizaciones.

Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	---------------	-------------------

42. Las instituciones que supervisan el cumplimiento del marco regulatorio de las organizaciones son muy burocráticas y poco proactivas.

Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	---------------	-------------------

43. La declaración de información producto de las exigencias legales trae consigo filtraciones de información privilegiada.

Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	---------------	-------------------

44. El dar cumplimiento a las exigencias legales es un proceso costoso para toda organización.

Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	---------------	-------------------

45. La normativa medioambiental, no contribuye a la generación de valor de la organización.

Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	---------------	-------------------

46. Las empresas deben tener sistemas de control que permitan evaluar el cumplimiento de las normas establecidas.

Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	---------------	-------------------

Muchas gracias por su colaboración.



**UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS.**