



Universiteit
Leiden
The Netherlands

El gobierno de la universidad desde la perspectiva de la teoría de agencia : abriendo la caja negra

Alarcon Bravo, M.E.

Citation

Alarcon Bravo, M. E. (2020, April 9). *El gobierno de la universidad desde la perspectiva de la teoría de agencia : abriendo la caja negra*. Retrieved from <https://hdl.handle.net/1887/87274>

Version: Publisher's Version

License: [Licence agreement concerning inclusion of doctoral thesis in the Institutional Repository of the University of Leiden](#)

Downloaded from: <https://hdl.handle.net/1887/87274>

Note: To cite this publication please use the final published version (if applicable).

Cover Page



Universiteit Leiden



The handle <http://hdl.handle.net/1887/87274> holds various files of this Leiden University dissertation.

Author: Alarcon Bravo, M.E.

Title: El gobierno de la universidad desde la perspectiva de la teoría de agencia : abriendo la caja negra

Issue Date: 2020-04-09

Conclusiones

Tal como se mencionó en la parte introductoria, el propósito principal de esta investigación ha sido contribuir al debate acerca de la capacidad de la universidad actual para fortalecer su comportamiento como una organización integrada y coherente. En este sentido, se estima que las conclusiones de este estudio pueden constituir un aporte en dos ámbitos de interés académico asociados al campo de la educación superior. Por un lado, en el área relacionada con el desarrollo de enfoques conceptuales y modelos analíticos orientados a estudiar el gobierno de las universidades y, por otro, en el ámbito del estudio del gobierno institucional y la capacidad de alineamiento estratégico de las universidades desde la evidencia empírica. Sin embargo, es preciso reconocer que estas conclusiones se limitan a los tres casos analizados y no se pueden extender al conjunto de universidades chilenas.

Respecto al ámbito conceptual, la aplicación del modelo analítico evidencia que la teoría de agencia ofrece un marco conceptual simple y coherente que permite entender deductivamente el funcionamiento del gobierno institucional desde la perspectiva del comportamiento y la interacción entre sus componentes a partir de sus intereses y objetivos tanto individuales como colectivos. En efecto, los hallazgos muestran que el marco analítico propuesto permite comprender como las relaciones de gobierno entre los principales componentes del gobierno institucional influyen en la capacidad de la universidad para generar un alineamiento estratégico interno. Asimismo, se aprecia que este modelo analítico basado en la teoría de agencia permite entender la dinámica de las relaciones de poder entre los actores internos desde las prácticas más allá de la distribución de autoridad y las formas de coordinación formalmente establecidas en la normativa de las universidades. De todos modos, se recomienda que en futuras investigaciones se puedan utilizar marcos conceptuales complementarios a la teoría de agencia, con el fin de profundizar el entendimiento de los perfiles de principales y agentes más allá de las motivaciones de personas y agrupaciones.

En relación con los casos de estudio, los hallazgos empíricos evidencian que las tres universidades analizadas muestran capacidades internas dispares para producir un alineamiento entre las prioridades institucionales oficiales y los objetivos operativos que persiguen tanto el ejecutivo central como las unidades académicas. Asimismo, los resultados muestran que en cada uno de los casos existen diferentes configuraciones de arreglos de gobierno y también, diferencias entre los actores internos que ejercen mayor influencia en los objetivos operativos que realmente se impulsan desde las Facultades. En este sentido, se concluye que estos diferentes escenarios están influenciados principalmente por el balance de poder que se produce entre los tres componentes del gobierno institucional: el máximo organismo directivo superior (Junta Directiva o Consejo Superior), la Administración Central y las Facultades. A su vez, este balance está condicionado básicamente por tres factores. El primero está relacionado con los arreglos de gobierno, tanto colegiales como gerenciales, que regulan las relaciones de poder entre los tres componentes del gobierno interno y también, influyen en la capacidad de las instituciones para promover una coherencia entre los propósitos

institucionales y los objetivos operativos de las unidades ejecutivas en los distintos niveles. La evidencia muestra que las diversas combinaciones de arreglos de gobierno: normativos y transaccionales, establecen un conjunto de reglas del juego que pueden ser más o menos favorables para el alineamiento estratégico interno. Los resultados sugieren que la existencia de poderes dispersos y débiles relaciones de autoridad vertical producen un escenario más complejo para alcanzar propósitos comunes. El segundo elemento está asociado a las capacidades o habilidades directivas de las personas que ejercen cargos directivos superiores o intermedios tanto unipersonales como colegiados. Los resultados muestran que las competencias personales pueden potenciar o debilitar el rol de las autoridades y su nivel de influencia en la toma de decisiones. Y de esta forma, influir en el balance de poder entre los componentes del gobierno institucional. Los hallazgos también revelan que este factor tiene mayor relevancia en las instituciones donde los principales no pueden elegir o cambiar a los agentes que no son idóneos. El tercer factor, está vinculado a los intereses individuales que motivan el comportamiento y las preferencias de los actores que forman parte de los tres componentes del gobierno institucional. De acuerdo con los hallazgos, cuando los actores priorizan sus objetivos privados, esto los lleva a tomar distancia de sus roles y funciones o bien a utilizar sus posiciones de poder para cumplir sus fines. Este tipo de comportamientos influye en el balance de poder interno y condiciona la promoción de los propósitos institucionales.

En términos generales, las tres universidades estudiadas evidencian diferentes configuraciones en la distribución de poder entre los componentes de sus respectivos gobiernos internos. En particular, se constata que la influencia de la corriente gerencialista ha tenido diferentes niveles de alcance en los cambios introducidos a cada uno de los gobiernos institucionales. Igualmente, mediante el análisis de las relaciones de agencia se advierten singularidades en los arreglos de gobierno de naturaleza gerencial que cada universidad ha adoptado. Este hallazgo es consistente con las conclusiones de un conjunto de estudios previos, los cuales reconocen la existencia de respuestas originales por parte de las universidades, frente a presiones externas similares, que se manifiestan a través de diferentes cambios en sus formas de organización y gobierno interno. Entre los pocos elementos comunes destaca la existencia de una brecha entre las funciones y atribuciones que las normativas internas entregan a los Rectores para la conducción ejecutiva de las instituciones y el bajo nivel de protagonismo que estas autoridades ejercen en la práctica en la articulación de la agenda ejecutiva institucional. Igualmente, se constata que en los tres casos existe una participación de partes interesadas externas en las estructuras de gobierno institucional, pero con diferentes niveles de representación y protagonismo en los procesos de toma de decisiones. A pesar de las notorias diferencias, se visualizan más similitudes entre la universidad estatal y la universidad privada tradicional, en comparación con la universidad privada que muestra un esquema distintivo del resto de los casos. En las universidades tradicionales, la evidencia muestra una fragmentación del poder y débiles relaciones jerárquicas entre los diversos componentes del gobierno institucional, especialmente entre la Administración Central y las Facultades y también al interior de las propias unidades académicas. Las prácticas de gobierno se distancian de las definiciones establecidas en la normativa respecto a la forma de designación de las autoridades y sus atribuciones formales. En los dos casos, la búsqueda de legitimidad interna lleva a los Rectores a ceder parte de sus atribuciones y compartir con el cuerpo académico la toma de decisiones

respecto a los asuntos institucionales. En este escenario la definición de las prioridades institucionales responde a un proceso de interacción entre diversos actores individuales y colectivos con niveles similares de poder e influencia en las decisiones institucionales. Asimismo, en ambas instituciones se han incorporado formas de gobierno de tipo gerencial, aunque con distintos fines y niveles de desarrollo. Así, los arreglos de gobierno de estas universidades corresponden a un híbrido entre formas académicas tradicionales, políticas y mecanismos propios del sector privado. Los hallazgos muestran que la falta de relaciones de autoridad vertical y la diversidad de intereses, por un lado, restringe la posibilidad de establecer prioridades oficiales y, por otro, aunque se logren establecer prioridades institucionales formales, existen espacios para que algunas personas y agrupaciones puedan desplegar sus propios objetivos y preferencias particulares. En este sentido, se advierte que los arreglos de gobierno de tipo gerencial han tenido un alcance limitado en el alineamiento estratégico interno y parecen no ser suficientes. De igual modo, una parte importante de las autoridades unipersonales y colegiadas de estas instituciones, no cuentan con las capacidades para ejercer cabalmente las funciones asociadas a sus cargos. Por otra parte, la principal similitud entre ambas universidades privadas dice relación con la existencia de un comité al interior del máximo organismo directivo superior, integrado por un reducido número de personas, el cual desempeña labores que exceden sus atribuciones formales establecidas en las respectivas normativas internas y ejerce un elevado nivel de influencia en las decisiones institucionales.

En el caso de la universidad estatal, se constata un bajo nivel de coherencia entre las prioridades oficiales y los objetivos operativos que impulsan tanto las unidades ejecutivas centrales como las Facultades. En los hechos, a pesar de que cuenta con atribuciones establecidas en la normativa, la Junta Directiva no funciona como el espacio donde se procesan los diversos intereses internos y tampoco ejerce sus labores básicas relacionadas con la definición de las prioridades y lineamientos de desarrollo institucional y la supervisión del desempeño de la Administración Central y las Facultades. En realidad, los integrantes de la Junta Directiva tanto externos como internos ejercen un rol pasivo en las labores de dirección y gobierno. En efecto, las preferencias de los integrantes de la junta convergen hacia la legitimación de las decisiones del Rector. Esta convergencia hace que el comportamiento de este organismo se asemeje a la figura de un principal único y no a un principal colectivo, como se suponía inicialmente de acuerdo con la diversidad de partes interesadas tanto internas como externas que conforman el máximo organismo de toma de decisiones a nivel institucional. Por su parte, el Rector lleva adelante una conducción ejecutiva ambivalente. Una parte de su equipo directivo central realiza una gestión basada en prácticas de tipo gerencial y otra, desempeña sus labores a través de formas burocráticas alejadas de los conceptos de gestión moderna y con una actitud amistosa frente a la academia. El equipo gerencial tiene a su cargo la elaboración del Plan Estratégico institucional, cuyo formato se ajusta a los estándares propios de los instrumentos de planificación utilizados en el sector privado. No obstante, el Rector posterga su implementación en la medida que las iniciativas no cuentan con el respaldo por parte de los académicos. En efecto, internamente el plan estratégico tiene un carácter simbólico y no funciona como un instrumento efectivo de gestión institucional. De hecho, el Plan Estratégico institucional opera como señalizador de buenas prácticas de gestión hacia las agencias gubernamentales que entregan financiamiento para la implementación de iniciativas de mejora

específicas. Esta libertad con la que cuenta el Rector se explica a partir de los mandatos implícitos y difusos que establece la Junta Directiva, además de su escasa capacidad y voluntad para ejercer tareas de control.

De igual modo, el Rector traslada la toma de decisiones relacionadas con materias académicas a espacios colectivos como el Consejo Académico, aun cuando la normativa establece que corresponde a una instancia consultiva. Asimismo, se advierte una relación de autoridad vertical débil entre las autoridades ejecutivas centrales y las autoridades académicas de las Facultades. La relación de agencia adopta la figura de una relación entre un principal múltiple y un agente colectivo, donde las autoridades ejecutivas centrales se vinculan por medio de contratos paralelos con un conjunto de académicos que tienen diversas preferencias, se coordinan a través del Consejo de Facultad y son representados por un Decano que ejerce fundamentalmente el rol de vocero de las decisiones colectivas. En este contexto, existe un predominio de contratos de tipo colectivo y orientados hacia la ejecución de acciones, como los planes de desarrollo que solo están formalizados en un tercio de las unidades académicas y el Presupuesto anual que en los hechos constituye el único contrato colectivo que abarca a todas las Facultades. No obstante, se advierte que algunas autoridades académicas y profesores de las Facultades tienden a comportarse como agentes múltiples por medio de la suscripción de contratos semiformales con distintas autoridades centrales, en asuntos específicos a partir de negociaciones bilaterales, como una forma de facilitar la ejecución de iniciativas de interés mutuo. De esta manera, se evidencian débiles capacidades y, además, una escasa voluntad política desde la Administración Central para lograr que los objetivos operativos de las Facultades converjan con las prioridades oficiales.

Asimismo, se constata un elevado nivel de conflicto entre los objetivos de las Facultades y las prioridades oficiales establecidas el Plan Estratégico, en particular respecto de los objetivos institucionales asociados a la innovación curricular, el fortalecimiento de la investigación por medio del aumento de las publicaciones en revistas de corriente principal y el mejoramiento de la gestión económica de las unidades académicas. Al interior de las Facultades, los Decanos ejercen una débil conducción de la agenda ejecutiva interna ya que comparten el liderazgo y la toma de decisiones sobre las materias internas con el Consejo de Facultad y los Directores de los Departamentos disciplinares. En la práctica, los académicos no consideran las prioridades institucionales como marco de referencia al momento de establecer los planes de desarrollo de las subunidades académicas, así como sus agendas de trabajo individual. Asimismo, la Administración Central enfrenta un elevado nivel de asimetrías de información acerca del desempeño de los académicos en las Facultades y cuenta con débiles mecanismos para ejercer labores de supervisión.

De este modo, la distribución del poder evidencia un predominio de los Departamentos disciplinares por sobre la autoridad de los Decanos, la Administración Central y la Junta Directiva. En efecto, las prioridades institucionales reales corresponden a la sumatoria de los objetivos operativos de los Departamentos disciplinares. Al respecto, se advierte que en la práctica los arreglos de gobierno no contribuyen a generar condiciones para una negociación o articulación de objetivos desde el nivel central hacia las unidades académicas (de arriba hacia

abajo). Aunque los estatutos administrativos de la institución establecen la existencia de una relación jerárquica entre el Rector y los Decanos, este vínculo se debilita dado que tanto la Junta Directiva como el Rector renuncian a sus atribuciones para designar a los Decanos y delegan sus nombramientos en el cuerpo académico de las respectivas Facultades por medio de procesos de elección democrática. Aún más, el reglamento de las Facultades, elaborado y decretado por el Rector, establece que los Directores de los Departamentos disciplinares son también elegidos mediante votación democrática directa por sus claustros académicos correspondientes. Por otra parte, los arreglos de gobierno de naturaleza gerencial como los contratos por resultados, incentivos y mecanismos de control parecen tener un desarrollo aún incipiente en las Facultades.

En definitiva, la fuerte autoridad que la normativa otorga a la Junta Directiva y el Rector para ejercer el gobierno de la institución contrasta con la realidad donde ambas autoridades toman distancia de sus roles formales y delegan el poder en manos de las Facultades y sus académicos, particularmente en los Departamentos disciplinares. Al respecto, se visualiza que la falta de diligencia responde, por una parte, a las débiles capacidades o habilidades directivas de los integrantes de la Junta Directiva y el propio Rector, que limitan el ejercicio pleno de sus funciones. Y por otra, a los objetivos individuales que motivan el comportamiento de estas autoridades. La evidencia sugiere que los integrantes de la Junta Directiva prefieren apoyar y legitimar las decisiones del Rector más que ejercer sus atribuciones como máximo organismo directivo institucional. Mientras que el interés del Rector por ser reelecto en el cargo lo lleva a tomar decisiones que privilegian la legitimidad por sobre la efectividad en el cumplimiento de las prioridades oficiales y a compartir con el cuerpo académico sus prerrogativas en la toma de decisiones respecto a materias institucionales y el nombramiento de las autoridades académicas.

En cuanto a la universidad privada tradicional, se evidencia un nivel moderado de coherencia entre las prioridades institucionales oficiales y los objetivos operativos del ejecutivo central y las Facultades. En términos más concretos, la institución ha logrado un elevado nivel de alineamiento respecto de los objetivos estratégicos institucionales relacionados con el mejoramiento de la gestión económica y un bajo nivel de acoplamiento en aquellas prioridades asociadas a la gestión académica. El Consejo Superior constituye el máximo organismo directivo de la universidad y formalmente es la instancia donde se adoptan las decisiones institucionales tanto académicas como económicas. Sin embargo, los hallazgos muestran que el organismo tiene dificultades para establecer acuerdos y tomar decisiones en materias relevantes principalmente por su conformación y la diversidad de intereses de sus integrantes. Se trata de un consejo presidido por el Rector, con participación de los Vicerrectores, los Decanos, un representante de los académicos y Consejeros externos designados directamente por el controlador, todos con derecho a voz y voto. De este modo, la conducta del Consejo Superior resulta concordante con los patrones de comportamiento de un principal de carácter colectivo. Aun así, la crisis económica experimentada por la institución hace algunos años atrás generó una coyuntura que fue aprovechada por el Comité Económico, órgano asesor del Consejo Superior e integrado por Consejeros externos, para presionar al organismo en la dirección de formalizar prioridades institucionales con especial foco en el mejoramiento de la

gestión económica y establecer la figura de contratos orientados a resultados como el principal instrumento de gestión institucional.

A su vez, el Rector ejerce un débil liderazgo en la coordinación del equipo directivo central y en la conducción de la agenda ejecutiva institucional. En la práctica, cada uno de los Vicerrectores establece su propia agenda de trabajo sectorial con distintos niveles de compromiso en relación con las prioridades establecidas en el Plan Estratégico Institucional aprobado por el Consejo Superior. Más aún, tanto el Rector como los Vicerrectores del área académica asumen un menor nivel de compromiso con los objetivos asociados a la gestión económica, a diferencia del Vicerrector Económico que muestra un respaldo irrestricto a las prioridades oficiales. Igualmente, el Rector promueve la toma de decisiones compartidas con las autoridades académicas de las Facultades a través del Consejo Académico, el cual asume un rol deliberativo a pesar de que la norma establece que se trata de un órgano asesor y por medio de la participación de un representante de los Decanos en las reuniones de coordinación del Rector y su equipo directivo. Con el apoyo político del Comité Económico el Vicerrector Económico lideró el proceso de negociación con las Facultades para la instalación de contratos colectivos orientados resultados y un mecanismo de incentivos individuales para los profesores en función del cumplimiento de los resultados académicos y económicos acordados en los respectivos convenios de desempeño. En este caso, el ejecutivo central se comporta como un agente múltiple que se relaciona por medio un contrato preferente, colectivo y orientado a resultados, con un agente colectivo integrado por profesores que sostienen preferencias diversas respecto a las prioridades relacionadas con el trabajo académico. El Consejo de Facultad corresponde al espacio de coordinación y resolución de las disputas internas entre los académicos. En general, los Decanos actúan como mediadores en la solución de los conflictos internos y portavoces de las decisiones que adopta el Consejo de Facultad frente a la Administración Central. Escenario similar al que presenta la universidad estatal examinada.

En realidad, los contratos han permitido aumentar el nivel de alineamiento interno, no obstante, los resultados evidencian que las Facultades han priorizado el cumplimiento de los compromisos relacionados con el crecimiento de la matrícula de estudiantes de pregrado y el mejoramiento de la gestión económica. Mientras que el desempeño esperado en cuando al fortalecimiento del postgrado y la investigación registra menores niveles de cumplimiento. Asimismo, se constata que las capacidades de supervisión tanto del Consejo Superior como de la Administración Central se concentran en el ámbito económico y a nivel colectivo a través del control del Plan Estratégico Institucional y los convenios de desempeño de las Facultades, respectivamente.

Así, la distribución del poder interno refleja la existencia de equilibrios dinámicos a través de permanentes procesos de negociación donde participan de manera predominante el Comité Económico del Consejo Superior, el Vicerrector Económico, los Decanos y los Consejos de Facultad. Esto significa que el mejoramiento de la gestión económica se ha transformado en un propósito común al menos para los actores que ejercen mayor influencia en las decisiones tanto a nivel central como en las Facultades. Ahora bien, respecto a los arreglos de gobierno se constata un híbrido entre formas académicas tradicionales y dispositivos de tipo gerencial. Las

formas académicas tradicionales están fundadas en la normativa interna que, a diferencia de lo que ocurre en la universidad estatal, establece una débil relación jerárquica entre la Administración Central y las Facultades. De igual forma, la norma determina que al interior de las Facultades la autoridad ejecutiva es compartida entre el Decano y el Consejo de Facultad y también, que el Decano no puede imponer objetivos individuales y una carga de trabajo a los académicos sin que estos no estén plenamente de acuerdo. Por otra parte, los arreglos de gobierno gerenciales como los contratos por resultados e incentivos monetarios han permitido compensar en parte los efectos negativos que las formas tradicionales de gobierno académico producen sobre el alineamiento interno.

En suma, se evidencia un débil desempeño tanto del Consejo Superior como del Rector en el cumplimiento de sus responsabilidades y atribuciones. En el caso del Consejo Superior, se aprecia que la falta de competencias asociadas a las labores propias de un director de varios de sus integrantes restringe su capacidad como máximo organismo directivo superior. Sin embargo, se advierte que la defensa de intereses particulares por parte de los grupos que representan intereses internos constituye el principal elemento que limita el funcionamiento del Consejo Superior. Esto se nota en el escaso interés del organismo por abordar materias relacionadas con la gestión académica. A su vez, se visualiza una debilidad importante en las habilidades directivas del Rector que afecta su desempeño como principal responsable de la conducción ejecutiva de la institución. Al mismo tiempo, se observa que las preferencias del Rector no coinciden plenamente con las prioridades oficiales y probablemente desincentiva su involucramiento en labores de gestión ejecutiva. Se constata también que el Rector evita impulsar iniciativas que afecten los intereses de los académicos con el fin de ganar legitimidad interna. Con todo, los hallazgos muestran que los roles del Consejo Superior y el Rector son reemplazados parcialmente por el Comité Económico y el Vicerrector Económico, respectivamente. En los hechos, el accionar del Comité Económico trasciende los límites de sus funciones establecidas en la normativa y junto al Vicerrector del área asumen la articulación de la agenda ejecutiva institucional en materia económica.

A diferencia de las universidades tradicionales, la universidad privada presenta un elevado nivel de coherencia entre las prioridades institucionales oficiales y los objetivos operativos que impulsan las unidades centrales y las Facultades. En este caso, la Junta Directa ejerce un rol activo en la definición de las prioridades institucionales, la designación directa de las autoridades unipersonales superiores (Rector y Vicerrectores) e intermedias (Decanos) y la supervisión del cumplimiento de sus mandatos. Este organismo es liderado por un Comité Ejecutivo integrado por el Presidente y el Vicepresidente de la instancia, quienes son a su vez los principales controladores de la institución. De esta forma, es posible homologar el comportamiento de la Junta Directiva a la conducta del Presidente del organismo. Este principal único establece, por un lado, mandatos colectivos explícitos y específicos hacia la Administración Central a través del Plan Estratégico y el Presupuesto Institucional. Y, por otro lado, delega labores a Vicerrectores por medio de contratos individuales con distintos niveles de formalidad. Al mismo tiempo, este comité se involucra en asuntos ejecutivos a través de un vínculo directo con el Rector, los Vicerrectores e incluso con los Decanos. En efecto, el comité asume la coordinación del equipo directivo superior y establece los objetivos operativos

prioritarios a nivel institucional. Al respecto, se constata que el comité prioriza los objetivos asociados con la gestión económica por sobre los objetivos relacionados con la gestión académica establecidos en el Plan Estratégico Institucional.

En contraste con las universidades tradicionales, los Decanos de la universidad privada actúan como autoridades corporativas y su desempeño responde a los objetivos establecidos por las autoridades centrales, más que a los intereses de los académicos de sus respectivas Facultades. En este caso, los principales sí tienen atribuciones para nombrar o cambiar a los agentes. Aunque existe mandato formal entre la Administración Central y los Decanos, estos últimos se relacionan de manera paralela, por un lado, con el Vicerrector Académico que ejerce las labores formales de conducción y supervisión del trabajo de las autoridades académicas y, por otro, con los integrantes del Comité Ejecutivo, quienes entregan lineamientos de trabajo y ejercen tareas de control con foco en sus materias de interés de manera informal. Esta superposición de roles afecta el funcionamiento de la institucionalidad, debilita la capacidad de mando de las autoridades centrales que formalmente tienen la responsabilidad de relacionarse con los Decanos y produce confusión cuando las directrices no son concordantes. Ahora, al interior de las unidades académicas los Decanos ejercen una fuerte conducción de los planes operativos locales y un elevado poder sobre las agendas individuales de los académicos. En definitiva, se produce una relación entre un principal múltiple y un agente único por medio del predominio de un contrato individual orientado a resultados y también, a través de otros contratos semiformales basados en comportamiento.

De esta manera, se evidencia que el poder está altamente concentrado en el Comité Ejecutivo de la Junta Directiva y que el alineamiento interno se produce de arriba hacia abajo a través de arreglos de gobierno de naturaleza gerencial. Es decir, se trata de un alineamiento asimétrico basado en los intereses de los controladores y no respecto a propósitos comunes definidos entre los diversos componentes del gobierno institucional. Dichos arreglos se basan en relaciones jerárquicas establecidas en la normativa interna, contratos individuales orientados a resultados y mecanismos de control que se aplican de manera sistemática. Más aún, el involucramiento de los controladores en las labores directivas y ejecutivas refuerza la jerarquía vertical como principal forma de gobierno institucional. En este escenario, se advierte la casi nula existencia de espacios para conductas oportunistas, aunque se perciben algunos conflictos de objetivos entre las prioridades del Comité Ejecutivo y algunas autoridades centrales que preferirían potenciar el desarrollo académico de la institución. Por otra parte, los hallazgos no evidencian la existencia de deficiencias en las habilidades directivas de las personas que ejercen cargos unipersonales o colegiados. En este sentido, se aprecia que los procesos de búsqueda y selección de las autoridades en todos los niveles consideran la evaluación de las competencias de los candidatos. En otras palabras, las autoridades cuentan con las capacidades directivas, pero no disponen del espacio suficiente para desempeñar sus labores sin la presión y el control directo de los controladores. Al respecto, se presume que los propietarios podrían considerar que su involucramiento en la administración constituye una garantía para un mejor funcionamiento de la universidad o que su motivación apunta a asegurar una adecuada gestión económica que permita a la institución cumplir con los compromisos asumidos con ellos en el contrato de compraventa asociado al reciente traspaso de la infraestructura.

Por último, la evidencia empírica indica que la universidad privada constituye el único caso cuyo gobierno institucional converge con las cinco tendencias internacionales de cambio identificadas en la literatura especializada reciente, relacionadas con la designación de autoridades ejecutivas en reemplazo de elecciones democráticas, la centralización del poder para la toma de decisiones institucionales, la participación de partes interesadas externas en el gobierno institucional, la promoción de responsabilidades individuales por sobre el compromiso colectivo y el fortalecimiento de las capacidades ejecutivas de las autoridades académicas intermedias. En cuanto a la universidad estatal, aunque solo a nivel normativo, las coincidencias se visualizan en la participación de partes interesadas externas en la Junta Directiva y una fuerte centralización del poder en las autoridades superiores. Mientras que, en la universidad privada tradicional la convergencia se registra en los arreglos asociados a la participación de externos en el Consejo Superior y la designación del Rector a través un mecanismo distinto a la elección democrática directa.

En resumidas cuentas, los casos estudiados evidencian tres tipos de gobierno institucional. Primero, un *desgobierno* en la universidad estatal producto de la ausencia de relaciones jerárquicas y un débil liderazgo de las autoridades unipersonales y colegiadas con responsabilidades directivas a nivel institucional. Segundo, un *sobre-gobierno* en la universidad privada, debido al involucramiento de los controladores en labores tanto directivas como ejecutivas y el predominio de arreglos de gobierno de tipo gerencial, especialmente centrados en relaciones fuertemente jerárquicas. Tercero, un *gobierno compartido* en la universidad privada tradicional basado en la existencia de poderes dispersos y autoridades que compiten por influir en las decisiones en un escenario híbrido donde coexisten arreglos de gobierno académicos tradicionales y gerenciales. Al respecto, se puede concluir que solo esta última institución converge con el esquema de gobierno que la literatura reconoce como predominante hoy en día.

Si bien las conclusiones de esta investigación están asociadas exclusivamente a los tres casos estudiados, los hallazgos empíricos sugieren algunos temas para discutir en términos más amplios y también para motivar futuras investigaciones en la esfera del gobierno institucional de las universidades chilenas. En el ámbito estatal, sería conveniente saber si el escenario de desgobierno de la institución analizada corresponde a una situación particular o bien constituye un patrón común en un grupo relevante de universidades del Estado. En este sentido, cabría preguntarse si las universidades estatales deberían llevar adelante reformas en sus arreglos de gobierno institucional en la dirección de las tendencias de cambio a nivel internacional. Aunque la reciente Ley sobre Universidades Estatales (21.094/2018) pareciera haber cerrado la discusión al menos en el corto plazo, dada la decisión de ratificar un esquema de gobierno basado en la cultura académica tradicional, los resultados del estudio de caso invitan a debatir acerca de la pertinencia de la nueva ley y también, a profundizar en el estudio del gobierno de las universidades estatales sobre la base de una muestra más amplia y representativa.

Por otra parte, sería interesante conocer si el involucramiento de los dueños de las universidades privadas en las labores de gestión constituye una práctica común o si este caso particular corresponde a una situación poco frecuente. Los hallazgos encontrados sugieren

indagar en los conflictos de interés que se producen cuando no existe una adecuada separación entre la propiedad y la administración de las universidades privadas. Asimismo, surge la interrogante si en este tipo de instituciones es posible lograr una articulación de objetivos de manera más simétrica entre las prioridades de la dirección superior y los intereses del cuerpo académico, como alternativa al alineamiento basado en relaciones jerárquicas similares al funcionamiento de una empresa. Por último, los resultados asociados a la universidad privada tradicional suponen la necesidad de examinar en profundidad las tensiones y conflictos que se producen en esquemas de gobierno híbridos donde conviven arreglos académicos tradicionales y gerenciales, como en este tipo de instituciones.