

**Universidad Andina Simón Bolívar**

**Sede Ecuador**

**Área de Gestión**

Programa de Doctorado en Administración

**Las relaciones de agencia en el gobierno universitario:  
contribuciones del principal y agente ecuatoriano**

Autor: Silvia Amira Maluk Urigüen

Director: Francisco Ganga Contreras

**Quito, 2016**



Yo, Silvia Amira Maluk Urigüen, autora de la tesis intitulada “Las relaciones de agencia en el Gobierno Universitario: contribuciones del principal y agente ecuatoriano”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Doctor en Administración en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.

2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.

3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha: 29 de Febrero de 2016

Firma: .....

## **Las relaciones de agencia en el Gobierno Universitario: contribuciones del principal y agente ecuatoriano**

**RESUMEN:** Esta investigación explora organizaciones complejas y de gran importancia, como es el caso de la universidad. Trata sobre el gobierno universitario como un organismo clave en la tarea de promulgación de Leyes que norman la gestión universitaria, lo cual exige estudiar la perspectiva a partir de los múltiples enfoques que tramitan estos procedimientos. La perspectiva propuesta en este estudio, es la Teoría de Agencia (TA), con la cual se examinan cuestiones referentes al gobierno y la gestión universitaria, como tema recurrente en la agenda de políticas públicas, proyectos legislativos y debates suscitados, que internacionalmente están buscando fórmulas para incrementar la calidad de las universidades, enfocado en Ecuador. El presente estudio tiene el objetivo de contribuir teórica y empíricamente con el análisis del modelo de gestión organizacional, especialmente en lo que se refiere al gobierno corporativo de organizaciones con estructuras complejas, y los problemas en las relaciones contractuales de gestión. La problemática de agencia abordada sobre los gobiernos de las universidades públicas y privadas, se enfoca en la relación contractual entre los rectores y los Máximos Cuerpos Colegiados (MCC), que en la actualidad está vinculada con los cambios que enfrentan estas instituciones, producto de los procesos de reformas estructurales establecidos en el nuevo modelo del Sistema de Educación Superior (SES) desde el año 2008. Como resultado general, la figura del rector por su importancia, requiere de una mayor profundización en su estudio.

**PALABRAS CLAVE:** Universidad, Sistema de Educación Superior, Teoría de la Agencia, Políticas Públicas, Gobernanza

## **Agency relationships in University Governance: contributions from Ecuadorian principals and agents**

**ABSTRACT:** This research explores complex and highly relevant organizations, which is the case for universities. Treats universities' governments as key organisms in the promulgations of laws that norms university management, complexity which requires the study of the multiple perspectives that treat these proceedings. The proposed view in this study is the Principal Agent Theory (PAT), with which things concerning government and university management are examined, as a recurrent subject in the public policy agenda, legislatives projects and raised debates, that are intentionally seeking new formulas to increase university quality, aiming its analysis on Ecuador. The present study's main objective is to contribute, theoretically and empirically, with the analysis of the organizational management model, especially those referred to as corporate governance in organizations with complex structures, and the problems within the management's contractual relationships. The agency problems addressed, around public and private universities' governments, focuses in the contractual relationship between the rectors and the Highest Collegiate Bodies (HCB), which are currently linked to the changes that higher education institutions are facing, given the structural reform processes established since 2008, in the new Higher Education System (HES) model. As a general result, the rector figure for its importance, requires a greater and profound study.

**KEY WORDS:** University, Higher education systems, Agency Theory (PAT), Public Policy, Governance

## **Dedicatoria**

*A mi madre por su constante apoyo, entusiasmo y aliento, y a mi padre por su guía e inspiración académica.*

*A mi hermano y sobrinos, Omar y Mauricio, para que fortalezca su espíritu científico.*

*A mi abuelita Hayí, por las dosis de revitalizante dulzura.*

*A mis amigos del alma y a la comunidad Universitaria.*

## **Agradecimientos**

*Agradezco con especial atención al orientador de esta obra, el Doctor Francisco Ganga Contreras, mentor y director del proyecto FONDECYT en Chile, quien, por su apertura académica, perseverancia, paciencia, entusiasmo y conocimiento, ha ejercido un papel fundamental en esta investigación.*

*Adicionalmente, quedo muy agradecida con el programa de doctorado de la Universidad Andina “Simón Bolívar” sede Ecuador, especialmente con los Profesores Fernando López Parra y Mariana Lima Bandeira, quienes por su calidad académica y humana han contribuido significativamente a la culminación de este trabajo doctoral.*

*Finalmente, a mi padre por el soporte científico y orientación metodológica, a mi amiga Angels por su fraternal apoyo en el medio universitario, a mi amigo Andrés Abad por sus consejos y recomendaciones, y a todos los colegas académicos que han colaborado, directa o indirectamente, con opiniones y contactos.*

## Índice de Contenido

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>11</b>
<b>CAPÍTULO UNO BASES CONCEPTUALES PARA EL ANÁLISIS DE LA GOBERNANZA UNIVERSITARIA...17</b>	
1. ORIGEN CONCEPTUAL DEL GOBIERNO CORPORATIVO UNIVERSITARIO (GCU) .....	18
2. TEORÍA DE AGENCIA (TA).....	40
2.1. APLICACIONES EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR.....	56
2.2. MECANISMOS DE CONTROL PARA ATENUAR LOS PROBLEMAS DE AGENCIA EN LA GESTIÓN UNIVERSITARIA .....	59
2.3. CUESTIONAMIENTOS SOBRE LA TA.....	65
<b>CAPÍTULO DOS EL SISTEMA UNIVERSITARIO EN EL ECUADOR (SES).....69</b>	
1. ANTECEDENTES.....	70
2. EL SISTEMA DE EDUCACIÓN SUPERIOR (SES).....	78
2.1. CARACTERÍSTICAS Y TIPOLOGÍAS DE LAS UNIVERSIDADES EN EL SES DEL ECUADOR .....	90
2.2. TIPOLOGÍAS DE LAS UNIVERSIDADES Y ESCUELAS POLITÉCNICAS .....	95
<b>CAPÍTULO TRES CONJETURAS DE EXPLORACIÓN Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>107</b>
1. TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	107
2. MODELO DE LA INVESTIGACIÓN.....	108
3. CONJETURAS DE EXPLORACIÓN.....	112
<b>CAPÍTULO CUATRO METODOLOGÍA, RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS .....</b>	<b>126</b>
1. CUESTIONARIO.....	126
2. TÉCNICAS DE MUESTREO, POBLACIÓN Y CÁLCULO DE LA MUESTRA.....	127
3. DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE LAS UNIVERSIDADES .....	138
4. ANÁLISIS DE DATOS Y EXPLORACIÓN .....	139
<b>CAPÍTULO CINCO RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>151</b>
1. CARACTERÍSTICAS DE LOS ENCUESTADOS .....	152
2. TIPOS DE UNIVERSIDADES ENCUESTADAS .....	156
3. RESULTADOS SOBRE LAS CONJETURAS DE EXPLORACIÓN.....	160
4. RESULTADO DEL ANÁLISIS DE FACTORES.....	197
<b>CAPÍTULO SEIS CONSIDERACIONES FINALES Y PROPUESTAS PARA FUTURAS INVESTIGACIONES ..233</b>	
1. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN .....	228
2. PERSPECTIVAS PROPUESTAS PARA FUTURAS INVESTIGACIONES .....	229
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>232</b>
ANEXO 1 GLOSARIO DE SIGLAS .....	258
ANEXO 2 EXTRACTO DE “DIAGNÓSTICO, INFORME TÉCNICO – JURÍDICO Y PROPUESTAS DE ACTUACIÓN EN RELACIÓN CON LAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS INTERNAS DE LAS UNIVERSIDADES ESPAÑOLAS (GOBERNANZA UNIVERSITARIA)” SOBRE LOS GOBIERNO DE LAS UNIVERSIDADES EUROPEAS.....	259
ANEXO 3 CATEGORIZACIÓN DE UNIVERSIDADES SEGÚN EL CEAACES .....	261
ANEXO 4 CUESTIONARIO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	263
ANEXO 5 OFICIOS INSTITUCIONALES PARA SOLICITUD DE AYUDA EN LA INVESTIGACIÓN .....	274
ANEXO 6 RESULTADO DEL TEST DE KRUSKAL-WALLIS APLICADO A LOS PARES DE GRUPOS DE LAS OPINIONES DE LOS STAKEHOLDERS ACADÉMICOS POR NIVEL DEL CARGO, EN RELACIÓN A LA DIVERGENCIA DE INTERESES ENTRE RECTORES Y MCC DE LAS UNIVERSIDADES ECUATORIANAS.....	276

## Tabla de Figuras

FIGURA 1	<b>MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO</b>	30
FIGURA 2	<b>OBJETO DE ESTUDIO DE LA GOBERNANZA CORPORATIVA EN EMPRESAS CON ÁNIMO DE LUCRO</b>	31
FIGURA 3	<b>RELACIONES DE AGENCIA</b>	46
FIGURA 4	<b>PRINCIPALES PROBLEMAS EN LA TA</b>	47
FIGURA 5	<b>TASA NETA DE ASISTENCIA EN EDUCACIÓN SUPERIOR</b>	72
FIGURA 6	<b>ORGANISMOS DE CONTROL DEL SISTEMA NACIONAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN EL ECUADOR- 2008</b>	77
FIGURA 7	<b>ACTUALES ORGANISMOS DE CONTROL DEL SISTEMA NACIONAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN EL ECUADOR</b>	85
FIGURA 8	<b>PIRÁMIDE DE NIVELES Y TIPOS DE IES EN EL ECUADOR BAJO LA XXI CONSTITUCIÓN Y LA LOES</b>	89
FIGURA 9	<b>CONCENTRACIÓN DEL ALUMNADO POR ÁREA DE CONOCIMIENTO</b>	91
FIGURA 10	<b>COMPOSICIÓN DEL PROFESORADO POR NIVELES DE FORMACIÓN</b>	92
FIGURA 11	<b>MAPA ILUSTRATIVO DEL ORIGEN DE LAS PUBLICACIONES CIENTÍFICAS Y TÉCNICAS A NIVEL MUNDIAL</b>	93
FIGURA 12	<b>PAÍSES SUDAMERICANOS CON EL MAYOR NÚMERO DE PUBLICACIONES EN EL AÑO 2011 Y SU TENDENCIA EN LA PRODUCCIÓN CIENTÍFICA</b>	94
FIGURA 13	<b>ZONAS DE CONCENTRACIÓN GEOGRÁFICA DE LAS UNIVERSIDADES EN EL ECUADOR</b>	95
FIGURA 14	<b>TIPOS DE UNIVERSIDADES POR EL ORIGEN DE PROPIEDAD</b>	96
FIGURA 15	<b>TIPOS DE UNIVERSIDADES POR EL ORIGEN DE SU FINANCIAMIENTO</b>	97
FIGURA 16	<b>UNIVERSIDADES POR SU NIVEL DE ACREDITACIÓN Y TIPO DE FINANCIAMIENTO</b>	99
FIGURA 17	<b>ESTADO APROBACIÓN DE LOS ESTATUTOS POR TIPO DE FINANCIAMIENTO</b>	100
FIGURA 18	<b>GRUPOS CORRESPONDIENTES AL COGOBIERNO Y DEMÁS CUOTAS PERTENECIENTES AL MCC UNIVERSITARIO</b>	102
FIGURA 19	<b>OBSERVACIONES DEL MAYOR Y MENOR TAMAÑO DE LOS MCC, ACORDE A REQUERIMIENTOS DE LA LOES</b>	103
FIGURA 20	<b>OBSERVACIONES DE LA CONCENTRACIÓN DEL PODER EN EL MCC EN CUMPLIMIENTO CON LA LOES</b>	104
FIGURA 21	<b>GOBIERNO UNIVERSITARIO, <i>STAKEHOLDERS</i> Y EFICIENCIA ORGANIZACIONAL</b>	109
FIGURA 22	<b>MODELO DE LA INVESTIGACIÓN BASADO EN LOS PROBLEMAS DE AGENCIA TRADICIONALES</b>	111
FIGURA 23	<b>MAPA DE LAS ZONAS DE CONCENTRACIÓN DE LAS UNIVERSIDADES Y ESCUELAS POLITÉCNICAS EN EL ECUADOR</b>	138
FIGURA 24	<b>DIAGRAMA DE DECISIÓN DEL ANÁLISIS FACTORIAL</b>	148
FIGURA 25	<b>FORMACIÓN DE PRE-GRADO CON MÁS DE TRES ENCUESTADOS</b>	153
FIGURA 26	<b>NIVEL DE FORMACIÓN DE POST-GRADO DE LOS ENCUESTADOS</b>	154
FIGURA 27	<b>TIPO DE UNIVERSIDADES EN LAS QUE SE APLICÓ EL INSTRUMENTO</b>	157
FIGURA 28	<b>PERCEPCIÓN DE LOS <i>STAKEHOLDERS ACADÉMICOS</i> DE LAS UNIVERSIDADES ECUATORIANAS RESPECTO DE LAS DIVERGENCIAS DE INTERESES ENTRE RECTORES Y MCC.</b>	162
FIGURA 29	<b>DISTRIBUCIÓN BINOMIAL CON APROXIMACIÓN NORMAL PARA EL CONTRATE DE LA CONJETURAS DE EXPLORACIÓN 1</b>	163
FIGURA 30	<b>FRECUENCIAS POR TIPO DE UNIVERSIDAD SOBRE LA OPINIÓN DE <i>STAKEHOLDERS ACADÉMICOS</i> EN RELACIÓN A LA DIVERGENCIA DE INTERESES ENTRE RECTORES Y MCC POR EN EL ECUADOR.</b>	166
FIGURA 31	<b>PRUEBA DE DOS EXTREMOS DE PORCIONES PARA DIFERENCIAS DE MEDIAS</b>	167
FIGURA 32	<b>COMPARACIÓN DE LA PROPORCIÓN DE ENCUESTADOS QUE PERCIBEN LA EXISTENCIAS DE DIVERGENCIA DE INTERESES ENTRE LOS RECTORES Y LOS MCC SEGÚN EL NIVEL DEL CARGO</b>	170
FIGURA 33	<b>PERCEPCIÓN DE LOS <i>STAKEHOLDERS ACADÉMICOS</i> DE LAS UNIVERSIDADES ECUATORIANAS RESPECTO DE LA EXISTENCIA DE ASIMETRÍAS DE INFORMACIÓN ENTRE RECTORES Y MCC</b>	173
FIGURA 34	<b>HISTOGRAMAS DE LAS PREGUNTAS RELACIONADAS CON LA AMPLITUD DEL MERCADO DE DIRECTIVOS</b>	177
FIGURA 35	<b>HISTOGRAMAS DE LAS PREGUNTAS RELACIONADAS CON LA FLEXIBILIDAD DEL MERCADO DE DIRECTIVOS</b>	179
FIGURA 36	<b>HISTOGRAMAS RELACIONADOS CON SISTEMAS DE CONTROL</b>	182

FIGURA 37	ESTADÍSTICAS DESCRIPTIVAS E HISTOGRAMAS DE LAS NORMATIVAS Y LEYES DEL SES EN EL ECUADOR	183
FIGURA 38	DIAGRAMA DE CAJAS DE LA VALORACIÓN DE LOS INCENTIVOS FINANCIEROS VS LOS PROFESIONALES EN LA GESTIÓN UNIVERSITARIA	185
FIGURA 39	HISTOGRAMAS DE LA PREGUNTA RELACIONADA CON EL NIVEL DE LA REMUNERACIÓN DEL RECTOR.	186
FIGURA 40	ESTADÍSTICAS DESCRIPTIVAS Y VALORACIÓN DE LOS ASPECTOS RELACIONADOS CON EL PROBLEMA DE DOBLE ROL DEL RECTOR EN LA GESTIÓN UNIVERSITARIA.	188
FIGURA 41	ESTADÍSTICAS DESCRIPTIVAS Y VALORACIÓN DE LOS ASPECTOS ESPECÍFICOS DEL PROBLEMA DE DOBLE ROL DEL RECTOR EN LA GESTIÓN UNIVERSITARIA.	189
FIGURA 42	ESTADÍSTICAS DESCRIPTIVAS Y VALORACIÓN DEL TAMAÑO, COMPOSICIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LOS MCC.	191
FIGURA 43	ESTADÍSTICAS DESCRIPTIVAS Y VALORACIONES ADICIONALES SOBRE EL TAMAÑO DE LOS MCC EN LA GESTIÓN UNIVERSITARIA.	192
FIGURA 44	ESTADÍSTICAS DESCRIPTIVAS Y VALORACIONES ADICIONALES SOBRE COMPOSICIÓN DE LOS MCC EN LA GESTIÓN UNIVERSITARIA.	194
FIGURA 45	ESTADÍSTICAS DESCRIPTIVAS Y VALORACIONES ADICIONALES SOBRE EL FUNCIONAMIENTO DE LOS MCC EN LA GESTIÓN UNIVERSITARIA.	195
FIGURA 46	ESTADÍSTICAS DESCRIPTIVAS Y PERCEPCIONES DE LOS <i>STAKEHOLDERS ACADÉMICOS</i> SOBRE LA IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO DEL RECTOR EN EL MCC	197
FIGURA 47	REPRESENTACIÓN EXPLORATORIA INICIAL DEL RESULTADO DEL ACP	215
FIGURA 48	RESULTADO DEL ANÁLISIS DE REGRESIÓN 1	216
FIGURA 49	RESULTADO DEL ANÁLISIS DE REGRESIÓN 2	217
FIGURA 50	RESULTADO DEL ANÁLISIS DE REGRESIÓN 3	217
FIGURA 51	RESULTADO DEL ANÁLISIS DE REGRESIÓN 4	218
FIGURA 52	RESULTADO DEL ANÁLISIS DE REGRESIÓN 5	218
FIGURA 53	RESULTADO DEL ANÁLISIS DE REGRESIÓN 6	219
FIGURA 54	RESULTADO DEL ANÁLISIS DE REGRESIÓN 7	219
FIGURA 55	RESULTADO DEL ANÁLISIS DE REGRESIÓN 8	220
FIGURA 56	REPRESENTACIÓN EXPLORATORIA FINAL DEL ANÁLISIS DE REGRESIONES DEL ACP DE LA OPINIÓN DE <i>STAKEHOLDERS ACADÉMICOS</i>	221

## Tabla de Cuadros

CUADRO 1	DIVISIÓN DE GOBIERNOS DEL PENSAMIENTO DE ARISTÓTELES.	19
CUADRO 2	PRINCIPALES TEORÍAS SOBRE LA EMPRESA DURANTE EL SIGLO XX	23
CUADRO 3	CLASIFICACIÓN DE LOS DIFERENTES TIPOS DE ÓRGANOS DE GESTIÓN EN LOS MODELOS CORPORATIVOS UNIVERSITARIOS	38
CUADRO 4	FORTALEZAS Y CRÍTICAS AL ENFOQUE DE AGENCIA	66
CUADRO 5	UNIVERSIDADES SELECCIONADAS SEGÚN CRITERIOS ESPECÍFICOS PARA DETERMINAR EL EXTREMO POBLACIONAL DE LOS <i>STAKEHOLDERS ACADÉMICOS</i> EN EL SISTEMA DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN EL ECUADOR	129
CUADRO 6	OBSERVACIONES VÍA WEB DE LAS CATEGORÍAS A UTILIZARSE PARA EL CÁLCULO DE LA POBLACIÓN EN EL EXTREMO DE LOS <i>STAKEHOLDERS ACADÉMICOS</i> DE LAS UNIVERSIDADES MÁS GRANDES EN EL SISTEMA DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN EL ECUADOR	130
CUADRO 7	ESTIMACIÓN DE LA POBLACIÓN EN EL EXTREMO DE LOS <i>STAKEHOLDERS ACADÉMICOS</i> DEL SISTEMA DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN EL ECUADOR	131
CUADRO 8	DESCRIPCIÓN DEL ANÁLISIS METODOLÓGICO APLICADO A LAS CONJETURAS DE EXPLORACIÓN.	141
CUADRO 9	RANGO DE EDAD DE LOS ENCUESTADOS	152
CUADRO 10	NIVEL DEL CARGO ACTUAL DE LOS ENCUESTADOS	155

CUADRO 11	NIVEL DEL CARGO PREVIO DE LOS DOCENTES ENCUESTADOS _____	156
CUADRO 12	NÚMERO DE UNIVERSIDADES Y ENCUESTADOS POR TIPO DE UNIVERSIDAD _____	158
CUADRO 13	ANÁLISIS DE FIABILIDAD DEL CUESTIONARIO _____	159
CUADRO 14	RESULTADOS ESTADÍSTICOS DE LA PRUEBA DE DIFERENCIAS ENTRE MEDIAS CONMUESTRAS DEPENDIENTES PARA LA COMPARACIÓN DE LA OPINIÓN DE <i>STAKEHOLDERS ACADÉMICOS</i> DE LAS UNIVERSIDADES ECUATORIANAS EN RELACIÓN A LAS PREFERENCIAS DE LOS RECTORES Y DE LOS MCC. _____	165
CUADRO 15	NÚMERO DE ENCUESTADOS POR CARGO QUE PERCIBEN LA EXISTENCIA DE DIVERGENCIA DE INTERESES ENTRE LOS RECTORES Y LOS MCC _____	169
CUADRO 16	RESULTADO DEL TEST DE KW APLICADO A LA OPINIÓN DE <i>STAKEHOLDERS ACADÉMICOS</i> POR NIVEL DEL CARGO, EN RELACIÓN A LA DIVERGENCIA DE INTERESES ENTRE RECTORES Y MCC DE LAS UNIVERIDADES ECUATORIANAS. _____	171
CUADRO 17	RESUMEN DE LOS RESULTADOS DEL TEST ESTADÍSTICO DE KW APLICADO A LOS PARES DE GRUPOS SOBRE LA OPINIÓN DE <i>STAKEHOLDERS ACADÉMICOS</i> SEGÚN NIVEL DEL CARGO EN RELACIÓN A LA DIVERGENCIA DE INTERESES ENTRE RECTORES Y MCC DE LAS UNIVERSIDADES EN EL ECUADOR. _____	172
CUADRO 18	FRECUENCIA POR TIPO DE UNIVERSIDAD SOBRE LA OPINIÓN DE <i>STAKEHOLDERS ACADÉMICOS</i> EN RELACIÓN A LA DIVERGENCIA DE INTERESES ENTRE RECTORES Y MCC POR EN EL ECUADOR. _____	174
CUADRO 19	ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS Y TEST DE NORMALIDAD DE LAS PREGUNTAS RELACIONADAS CON LA AMPLITUD DEL MERCADO DE DIRECTIVOS _____	178
CUADRO 20	ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS Y TEST DE NORMALIDAD DE LAS PREGUNTAS RELACIONADAS CON LA FLEXIBILIDAD DEL MERCADO DE DIRECTIVOS _____	180
CUADRO 21	RESULTADO FINAL DEL ACP SOBRE LAS PREFERENCIAS DE LOS RECTORES _____	198
CUADRO 22	FIABILIDAD DEL RESULTADO FINAL DEL ACP SOBRE LAS PREFERENCIAS DE LOS RECTORES _____	199
CUADRO 23	RESULTADO FINAL DEL ACP SOBRE LAS PREFERENCIAS DE LOS MCC _____	200
CUADRO 24	FIABILIDAD DEL RESULTADO FINAL DEL ACP SOBRE LAS PREFERENCIAS DE LOS MCC _____	201
CUADRO 25	RESULTADO FINAL DEL ACP SOBRE LOS INCENTIVOS _____	201
CUADRO 26	FIABILIDAD DEL RESULTADO FINAL DEL ACP SOBRE LOS INCENTIVOS _____	202
CUADRO 27	RESULTADO FINAL DEL ACP SOBRE EL MERCADO DE DIRECTIVOS _____	203
CUADRO 28	FIABILIDAD DEL RESULTADO FINAL DEL ACP SOBRE EL MERCADO DE DIRECTIVOS _____	204
CUADRO 29	RESULTADO FINAL DEL ACP SOBRE EL MARCO REGULATORIO _____	205
CUADRO 30	FIABILIDAD DEL RESULTADO FINAL DEL ACP SOBRE EL MARCO REGULATORIO _____	205
CUADRO 31	RESULTADO FINAL DEL ACP SOBRE EL TAMAÑO DEL MCC _____	206
CUADRO 32	FIABILIDAD DEL RESULTADO FINAL DEL ACP SOBRE EL TAMAÑO DEL MCC _____	207
CUADRO 33	RESULTADO FINAL DEL ACP SOBRE LA COMPOSICIÓN DE LOS MCC _____	208
CUADRO 34	FIABILIDAD DEL RESULTADO FINAL DEL ACP SOBRE LA COMPOSICIÓN DE LOS MCC _____	209
CUADRO 35	RESULTADO FINAL DEL ACP SOBRE EL FUNCIONAMIENTO DE LOS MCC _____	210
CUADRO 36	FIABILIDAD DEL RESULTADO FINAL DEL ACP SOBRE EL FUNCIONAMIENTO DE LOS MCC _____	211
CUADRO 37	RESULTADO FINAL DEL ACP SOBRE EL PROBLEMA DE DOBLE ROL _____	212
CUADRO 38	FIABILIDAD DEL RESULTADO FINAL DEL ACP SOBRE EL PROBLEMA DE DOBLE ROL _____	213

## Introducción

Esta investigación ha sido motivada por el interés de explorar organizaciones complejas y de gran importancia, como es el caso de la universidad. El gobierno universitario es un organismo clave en la tarea de promulgación de Leyes y reglamentos que norman la gestión universitaria, lo cual exige estudiar la perspectiva a partir de los múltiples enfoques que tramitan estos procedimientos.

La perspectiva propuesta en este estudio, es la Teoría de Agencia (TA), con la cual se examinan cuestiones referentes al gobierno y la gestión universitaria, como tema recurrente en la agenda de políticas públicas, proyectos legislativos y debates suscitados, que internacionalmente están buscando fórmulas para incrementar la calidad de las universidades, los modelos por lo tanto, están siendo evaluados y estudiados a profundidad. Enfocado en Ecuador, considera las políticas referidas al proceso de reforma, referente al ámbito académico, a los problemas fácticos de las instituciones, fundamentalmente a los espacios concernientes a la gestión.

El presente estudio tiene el objetivo de contribuir teórica y empíricamente con el análisis del modelo de gestión organizacional. Especialmente en lo que se refiere al gobierno corporativo de organizaciones con estructuras complejas, y los problemas en las relaciones contractuales de gestión. Se espera que las universidades sean organizaciones más democráticas, inclusivas y tolerantes, lo que exige un gobierno más democrático, transparente y eficaz, de estos centros de estudio.

La problemática de agencia abordada sobre los gobiernos de las universidades públicas y privadas, se enfoca en la relación contractual entre los rectores y los Máximos Cuerpos Colegiados (MCC), que en la actualidad está vinculada con los cambios que enfrentan estas instituciones, producto de los procesos de reformas estructurales establecidos en el nuevo modelo del Sistema de Educación Superior (SES) desde el año 2008.

Lo cambios en las normativas han provocado múltiples protestas, quizás por la forma con la que se han implementado o por resitencia de las instituciones de educación superior, generando una serie de discusiones a nivel nacional, hacia dentro

y fuera de la universidad. Los modelos de gobierno y gestión de las universidades han respondido adaptándose a las modificaciones propuestas, con el objetivo de sobrevivir y mantener la institucionalidad. Durante el proceso de transición, algunas universidades fueron cerradas por su baja calidad e incapacidad de cumplir con los requisitos exigidos por las autoridades (Villavicencio 2012).

Adicionalmente, el nuevo modelo propone un cambio de paradigma en la conformación y las competencias de los organismos reguladores del SES, que han pasado de ser controlado por la universidad, a ser dirigido por el gobierno central, en la cual la universidad tienen una participación tan solo de asesor (Ramírez y Minteguiaga 2010). El extraordinario cambio de paradigma, conjuntamente con las reacciones del SES, deslumbra una cadena de preguntas que hay que poner en consideración.

En esta panorámica se desarrolla el presente estudio. El capítulo uno aborda el planteamiento del problema y los objetivos de la investigación. Mediante el desarrollo de la problemática se propone consultar a los *Stakeholders académicos* de las universidades ecuatorianas, sobre las relaciones de agencia y los mecanismos que contribuyen a disminuir los costos derivados de los contratos, con el propósito de comprender los fenómenos de la gestión universitaria. La TA proporciona un marco teórico adecuado para entender las relaciones contractuales, y hacer viable el análisis del comportamiento institucional. Alchian y Demsetz (1972); Ross (1973); Jensen y Meckling (1976) y Holmstrom (1979), forjan las bases de la TA, que se fundamenta en el comportamiento racional humano del agente, en desviarse de los objetivos del principal e incumplir el contrato. A pesar de las críticas, resulta ser muy útil en la exploración de los contenidos.

El capítulo dos justifica la adopción de la TA aplicada para disminuir costos de agencia, implícitos en la gobernanza de una organización universitaria. Se exponen las bases conceptuales sobre la TA y los gobiernos organizacionales, aplicados al análisis de los Gobiernos Corporativos Universitarios (GCU), estudiados por Ganga (2013). Describe la evolución de la gobernanza corporativa, y la vincula con los supuestos establecidos en la TA, que busca el diseño de mecanismos, considerados eficientes, en el contrato entre principal (MCC) y agente (rector), tomando en cuenta los problemas

implícitos en las relaciones de agencia de la gobernanza corporativa, caracterizada por la divergencia de intereses y la existencia de asimetrías de información, y cuya complejidad exige rigurosidad científica.

El capítulo tres se enfoca en las leyes, reglamentos, estatutos y demás marcos regulatorios que norman el gobierno universitario. Describe los procesos de cambio y reforma del SES, en relación al marco legal, regulación y control. Además, se abordan las características relacionadas a la ubicación geográfica, origen de propiedad y fuentes de financiamiento. El capítulo consigue contextualizar, utilizando la información disponible de fuentes secundarias y terciarias, el entorno del SES ecuatoriano.

Seguidamente se responden conjeturas sobre las relaciones de agencia de los GCU en el Ecuador y los mecanismos alineadores de intereses en este tipo de organizaciones. El capítulo Cuatro inquiriere sobre las características del ejercicio de los sistemas de control y los intereses de los rectores. En esta parte del estudio, se explora el modelo de gobierno universitario, de manera simplificada y suplementada, se exponen los elementos básicos relacionándolos con los objetivos formulados, insumos necesarios para analizar la opinión vertida por los *Stakeholders académicos*.

Las conjeturas de exploración, planteadas en el capítulo cuatro, buscan analizar la existencia de problemas de agencia y fallas en el diseño de los mecanismos alineadores de intereses del GCU planteados por Ganga (2013). Mediante la fuente primaria, se consigue cumplir el objetivo central del trabajo: analizar las percepciones de *Stakeholders académicos* respecto a las relaciones de agencia y los mecanismos alineadores de intereses, internos y externos, de los GCU en el Ecuador.

El capítulo cinco presenta el marco metodológico, describe el proceso de recolección, muestreo y procesamiento de datos, con el aporte de autores como Levin (1996), Creswell (2009), Esteban (2009) y Babbie (2013), que abordan el tema desde su especialidad. Inicia describiendo la técnica de muestreo y selección de los encuestados, a continuación define la ubicación geográfica del campo observacional, para allanar camino al procedimiento estadístico y el sondeo de las conjeturas de exploración.

La presente investigación se circunscribe al territorio ecuatoriano, y define como *Stakeholders académicos* a todos aquellos funcionarios de gestión: jefes, coordinadores, directores de área, carrera y programas, y a los profesores y docentes. El tipo de investigación aplicado al estudio es mixto, con revisión de leyes y recolección de datos cuantitativos, tiene carácter descriptivo y exploratorio. Una de las fortalezas de la investigación, es que utiliza el cuestionario que actualmente está siendo aplicado en un proyecto financiado por el gobierno chileno, a nivel iberoamericano, permite que los resultados ecuatorianos sean comparables con otras realidades y contextos organizacionales.

Finalmente se explica el proceso del análisis de datos. En principio mediante la estadística descriptiva se propone el sondeo de las conjeturas de exploración. Continúa con la explicación de la metodología de análisis multivariante, específicamente el desarrollo de las técnicas de reducción de datos, con el propósito de plantear un diseño exploratorio sobre la estructura subyacente de las opiniones.

Los resultados presentados en el capítulo seis, recogen la percepción de los *Stakeholders académicos* en relación al gobierno universitario, necesaria para la comprensión de los fenómenos en relación a los problemas de agencia en la universidad ecuatoriana. Se inicia con el análisis descriptivo sobre los encuestados, y luego se contrastan las conjeturas de exploración mediante la utilización de la estadística descriptiva e inferencial, histogramas, gráficos de barra, circular y de caja.

A continuación, se analizan las opiniones por ellos vertidas en relación al GCU, y el impacto sobre la eficiencia en la gestión; aquí se construye una representación exploratoria sobre la forma en que los *Stakeholders académicos* asocian los ítems del cuestionario a través del Análisis de Componentes Principales (ACP). Utilizando complementariamente el análisis de regresiones, se construye una guía que resume las vinculaciones matemáticas de la opinión de *Stakeholders académicos*, información que a simple vista no se puede observar, y que sirve de crónica para futuras investigaciones.

En base a estos datos, en el capítulo final sobre las consideraciones finales, se determina la ausencia de divergencia de intereses y la existencia de asimetrías de información, entre los rectores y los MCC, desde la perspectiva de los *Stakeholders*

*académicos*; luego analiza las preferencias y los sistemas de compensación de los rectores, y responde sobre la valoración de la legislación y los sistemas de control externo e interno de las universidades, así mismo, analiza las opiniones sobre aspectos específicos de los mecanismos alineadores de intereses. De manera resumida, las contribuciones más destacadas de la investigación corresponden a:

La formalización de la ausencia de investigaciones científicas sobre la universidad ecuatoriana y los modelos de gestión. Tras la revisión de literatura disponible, se evidencia la carencia de publicaciones científica e información para el estudio de este tipo de organizaciones. También, la investigación contribuye en este sentido, con el análisis comparativo del antiguo *versus* el nuevo modelo del SES ecuatoriano, que sirve de base a consideración de futuras investigaciones, y describe el cambio del modelo hacia una normativa que, en varios aspectos, con un estilo distinto al históricamente implementado en el Ecuador. Adicionalmente, determina el papel fundamental que tiene el liderazgo de los rectores como pieza clave de los mecanismos alineadores de intereses (mercado de directivos, tamaño, composición y funcionamiento de los MCC) en el GCU, y la necesidad de generar investigaciones científicas, que enfocadas a través de nuevas perspectivas de investigación, permitan estudiar con mayor profundidad los factores exploratorios propuestos.

Finalmente, los contenidos de este capítulo favorecen la búsqueda de modelos más eficientes, que complementan las investigaciones sobre gobierno universitario, generando una base de datos comparable con otros países de Iberoamérica. Se establece un punto de partida para analizar la gestión universitaria, mediante la racionalización exploratoria de cómo se dan las opiniones sobre las variables involucradas en la TA. Que frente a la creciente complejidad de las funciones de las universidades, y a la luz de la diversidad de los modelos de gobernanza, puede esperarse que se constituyan formas de gobierno únicas, que otorguen identidad organizacional. Sabiendo que la misión del gobierno universitario es velar por la excelencia académica, caracterizada por la labor docente e investigativa, y cumplir con los objetivos que enfrenten los problemas de la sociedad, en el compromiso de impulsar políticas de inclusión y promover un fuerte vínculo con la comunidad local, regional y nacional, resulta indispensable el avance científico en este campo de estudio.

---

# Capítulo Uno

---

## Bases conceptuales para el análisis de la gobernanza universitaria

## Capítulo Uno

### Bases conceptuales para el análisis de la gobernanza universitaria

Las universidades en el Ecuador, durante los últimos siete años, han estado expuestas a cambios en su marco legal de regulación y control, proceso que ha despertado acciones de adaptación por parte de las autoridades universitarias, para la supervivencia institucional dentro del sistema, poniendo especial énfasis en las formas de gobernanza.

Bajo esta consideración, se hace necesario buscar enfoques o marcos teóricos que permitan estudiar los fenómenos organizacionales actuales ligados al gobierno de la universidad; optándose por una alternativa válida para el desarrollo del presente trabajo, es la Teoría de Agencia (TA), conocida como Enfoque contractual o Teoría principal-agente.

Desde la década de los 70, la TA se ha aplicado a distintos tipos de situaciones y escenarios, especialmente por su amplitud en el abordaje de la relación contractual entre Agente y Principal. Además, se ha decidido optar por este modelo por cuanto puede usarse de manera interdisciplinaria, y es llamado por algunos autores como *problema de agencia*.

El Problema de Agencia surge cuando existe un conflicto de intereses entre Principal y Agente, producto de que este último ha actuado de manera individualista en la misión que el primero le ha encargado (Jensen y Meckling 1976). Es decir, la teoría asume que, una vez que el Principal le ha dado autoridad al Agente para emprender una misión o tarea en su nombre, el Agente, quien tiene preferencias, asimetrías de información y objetivos distintos a los del Principal, actúa de manera contraria a los intereses de éste (Kivistö 2008).

En la mayoría de casos, se tiende a flexibilizar los supuestos de la TA, para adaptarla a la situaciones y escenarios organizacionales; como es el caso de las

instituciones públicas (Moe 1984; Moe 2005) y en el de organizaciones 'sin fines de lucro' (OSFL) (Hansmann 1987; Van Puyvelde et al. 2012; Speckbacher 2013).

Las bases fundamentales de la TA se han mantenido constantes a lo largo del análisis teórico y empírico, en cada caso se asume la existencia de un Principal, un Agente y los Contratos entre estos dos entes (Lane 2012). El propósito de este capítulo es desarrollar un marco teórico-conceptual para la TA. Los conceptos que se presentan son necesarios para comprender su evolución, desde su modelo empresarial hacia la aplicabilidad en organizaciones de la educación superior.

Desde el punto de vista metodológico, para el desarrollo de este apartado se recurre a fuentes secundarias, es decir a la revisión de artículos y libros que tratan la correspondiente materia. Mediante la aplicación de los conceptos a las estructuras universitarias, se expone la viabilidad del análisis del gobierno de las universidades, a través de la TA.

## **1. Origen Conceptual del Gobierno Corporativo Universitario (GCU)**

El concepto *gobierno* nace de lo público, contextualizado en la antigua Grecia en el año 390 a.C., en una de las obras más reconocidas y representativas de la historia filosófica: *La Republica*, de Platón, donde se abordan principios filosófico-políticos dirigidos hacia una idealizada ciudad-Estado. Considera que el ser humano es un ser social por naturaleza y, resalta al Estado, la vida plena y la felicidad como componentes principales de la sociedad. Para el ejercicio de estos derechos, la República representa a un gobierno liderado por filósofos, un Estado ideal casi inalcanzable (Platón 2003).

Siguiendo con la filosofía platónica, Aristóteles, su discípulo, considera que el fin del ser humano es la *felicidad*, y que la *ética* converge a la vida política. Sostiene que el hombre desarrolla sus frutos en el seno de una comunidad, que utilizando el lenguaje construye Leyes que diferencian lo prohibido de lo permitido y legal (Cohen 2002). Dentro de sus contribuciones políticas, desarrolla la teoría sobre la *División de los Gobiernos*, que se resume en el Cuadro 1, con seis formas de gobernar. Estas formas se diferencian entre sí, mediante el fin para el que han sido originadas: sea éste común o particular.

Cuadro 1  
**División de gobiernos del pensamiento de Aristóteles.**

Forma Pura	Forma Pervertida
<b>Monarquía o Reino: Gobierno de uno en beneficio de todos.</b>	Tiranía: Gobierno de uno en provecho de sí mismo.
<b>Aristocracia: Gobiernan los que son mejores para gobernar.</b>	Oligarquía: Las minorías con su propio interés.
<b>República: La mayoría sin perjudicar a la minoría, es el imperio de la Ley, no del hombre.</b>	Demagogia: Forma corrupta o degenerada de la democracia, de muchos o de uno que gobiernan en nombre del pueblo.

Fuente: La teoría de las formas de gobierno, Roberto Bobbio, 1987.

Elaboración propia

Tiempo después, a inicios del siglo XVII, surgen en Inglaterra las corporaciones o sociedades anónimas, como se las conoce hoy, con la incorporación de las nuevas empresas. La compañía conocida como The East India Company, adquiere el Royal Charter, en 1600. La estructura de su Gobierno Corporativo (GC) estaba compuesta por la corte de propietarios (que sería el equivalente a la Junta de accionistas) y la Corte de directores, compuesta por el gobernador, el gobernador asistente y 24 directores, conformándose así la primera estructura corporativa que se asemeja a las del siglo XX (Benavides 2015).

Paralelamente, Sir Francis Bacon, a inicios del siglo XVII, se propone re-pensar el método científico desde la capacidad del ser humano de ser intérprete de la naturaleza. Consideraba que el conocimiento se deriva de la experiencia más no de imposiciones del imperio. Sus metodologías representaron un avance fundamental en la mejora del planteamiento de las conjeturas de exploración científicas; con su pragmatismo y orientación a la observación de los hechos, marcó un cambio en el pensamiento político sobre el papel del saber en la sociedad, introduciendo los primeros pasos hacia la modernidad, por lo que es recordado como el padre del empirismo (Shapin y Feito 2000).

Seguidamente, el filósofo inglés Jhon Locke, a mediados del siglo XVII, considerado padre del *Liberalismo clásico* (uno de los principales contribuyentes al pensamiento originado durante la Ilustración), con sus teorías sobre la *mente*, refleja por primera vez el *yo* como una continuidad de la conciencia, formando concepciones

modernas sobre la identidad. Para Locke, el conocimiento alcanza a las relaciones entre los hechos, es decir al *cómo* y no al *por qué*.

En política, Locke considera que la soberanía proviene del pueblo antes que de los derechos de la sociedad, y que la libertad, la vida, la propiedad y la felicidad son derechos naturales de los seres humanos sujetos a leyes de la naturaleza, y que el gobierno es un contrato revocable entre los seres humanos (Borón et al. 2000). Para Locke, las funciones del Estado están destinadas a intervenir en los conflictos entre individuos. En su travesía, a la búsqueda de la felicidad -contextualizada dentro de la pluralidad y la tolerancia- sostiene que es inevitable que existan desacuerdos y conflictos entre los seres humanos, al estar rodeados de una gran diversidad en opiniones e intereses que son difíciles de superar (Touchard 1987).

Los escritos de Locke influyeron en la Ilustración europea, en filósofos como Voltaire y Rousseau, en pensadores de la Ilustración escocesa y revolucionarios estadounidenses, quienes manifiestan su pensamiento en el Republicanismo clásico y las teorías liberales que se pueden ver reflejadas en la declaración de independencia norteamericana. El *Segundo tratado*, de Locke, fue inspiración para las declaraciones sobre los Derechos del Hombre, en los EEUU, en 1787, y la Declaración Universal de los DDHH de Francia, en 1789. El parlamentarismo británico y otros gobiernos que surgieron de la democracia burguesa, fueron intensamente marcados por la separación de poderes propuesta por Locke, contra del absolutismo y a favor de la legislación representativa (Borón et al. 2000).

Influenciado por los escritos de Locke, Jean Jacques Rousseau plantea en *El Contrato Social* publicado en 1762, que “el hombre ha nacido libre, y sin embargo, vive en todas partes entre cadenas”, refiriéndose a la responsabilidad en el contrato social que cada ser humano tiene que cumplir (Rousseau 1999, pag. 4). Esta teoría inspiró a la Revolución francesa y al Liberalismo clásico, por la consideración filosófica del ser humano que vive en sociedad, y necesita del “Estado de derecho”, figura que le asegura las libertades para poder convivir.

El gobierno tuvo su origen en el propósito de encontrar una forma de asociación que defienda y proteja la persona y la propiedad de cada cual con la fuerza común de todos (Rousseau 1999)<sup>1</sup>.

En la misma línea de la apertura científica de Bacon, la filosofía del pensamiento de Locke y el contrato social de Rousseau, Adam Smith, considerado padre de la economía por su obra *La Riqueza de las Naciones*, en 1776, expuso de manera científica los argumentos y racionalidades con los que se consolidan las teorías económicas modernas basadas en el capitalismo. El pensamiento de Smith influyó significativamente a pensadores y reguladores del siglo XIX, y aún sigue siendo un pilar en la educación orientada hacia el mercado (Galbraith et al. 1994).

Smith introduce el “gobierno de la empresa”, que corresponde a la separación entre propiedad y administración (Cuervo García 2015), trasladando así el concepto desde lo público a lo privado, dando origen al concepto de empresa moderna, en la que se delega el poder de la toma de decisiones empresariales a terceros administradores.

Para Smith, las empresas son como una “caja negra”, en la que se analizan las motivaciones individuales y las consecuencias que estas tienen sobre el mercado, sin profundizar el análisis sobre la estructura y los procesos internos, los fenómenos y el comportamiento administrativo (Alonso 2007). En esta contextualización, el ser humano se ve realizado, buscando nada más que la satisfacción de sus intereses personales desde el principio fundacional del *homo economicus*.

En sus escritos se refiere a un conflicto de agencia, dado que de manera general, su planteamiento enfoca problemas que surgen con la representación y uso del poder. Los propietarios entregan poder a los gerentes, para que estos gobiernen en su nombre y a su favor. De los directores de tales compañías, sin embargo, siendo los administradores del dinero de otros y no del suyo propio, no puede esperarse que ellos lo vigilen con la misma diligencia con la cual los socios en una sociedad privada frecuentemente vigilan el suyo propio (Smith 1999).

Para Smith, otro problema que una empresa moderna pudiera enfrentar en el sentido de los conflictos de agencia, son los concernientes a la relación entre

---

<sup>1</sup> Frase celebre de Jean Jacques Rousseau

propietarios y trabajadores, sobre todo cuando los últimos consideran que perciben malos salarios. En este caso también habrá conflicto de intereses, ya que por la naturaleza de sus objetivos de ánimo de lucro, los dueños de la fábrica siempre buscarán bajar los salarios, mientras que los trabajadores siempre buscarán subirlos.

Los salarios del trabajo en todas las Naciones se acomodan al convenio que por lo común se hace entre estas dos partes; cuyos intereses de ningún modo pueden considerarse los mismos. El operario desea sacar lo más, y el empleante dar lo menos que pueden. Los primeros están siempre dispuestos a concertar medios de levantar, y los segundos de bajar los salarios del trabajo. (Smith 1794; tomo I pag. 110).

Un concepto económico introducido por este pensador, para las teorías económicas modernas, considera que los seres humanos por su naturaleza son motivados por una especie de “mano invisible”, y por lo tanto en su actuar buscan maximizar su utilidad, preferencias, deseos o intereses (es decir, divergencia de intereses en la terminología de la teoría de agencia). Durante este proceso de optimización, actúan con recursos, conocimiento y objetivos limitados (que sería el concepto de información asimétrica del enfoque contractual). Para Smith, las ventajas de estas fuerzas implícitas en el comportamiento humano y del mercado, solo podrán ser alcanzadas en una sociedad bien gobernada.

En idioma francés, el término *gouvernance* apareció en el siglo XV, y en inglés *governance* a finales del siglo XVII, habitualmente se utilizaban como reseña al ejercicio del poder y a las actividades relacionadas con el gobierno (Agüero 2009). Con las corporaciones tomando auge se funda la Bolsa de Valores de Londres en 1760, con estos antecedentes es como, durante la Revolución industrial en el siglo XVIII, se desarrolla la empresa como una unidad compleja de procesos productivos, vínculos legales y sociales (Alonso 2007).

Entre 1844 y 1855, los ingleses, mediante la así denominada Ley Joint Stock Companies Act, demandaban que todo nuevo negocio con más de 25 participantes debía de ser registrado como sociedad, y mediante la Limited Liability Act, se protegía a los accionistas limitando sus responsabilidades hasta el monto aportado. En 1914 se registró 65.000 sociedades limitadas, y para 1945, más de 200.000 (Cadbury 1992; Benavides 2015).

Podría afirmarse entonces que el enfoque contractual empieza a desarrollarse científicamente a mediados del siglo XIX e inicios del XX, impulsado por el economista austriaco Franz Anton Mesmer, el suizo Leon Walras y los británicos William Jevon y Alfred Marshall (Bueno 2005; Alonso 2007). Luego Ronald Coase, en 1937, con su obra *La Naturaleza de la Empresa*, ante la creciente tendencia de las teorías económicas de enfocarse en este tipo de figura societaria, decide formalmente abordar el concepto, idealizándolo de una manera que se ajuste tanto para el mundo teórico como para el mundo real.

Para este autor, la empresa es un conjunto de contratos (sistema de relaciones) que existen cuando la administración de los recursos depende de un emprendedor. Los costos asociados a las transacciones de las empresas dentro y fuera de esta, determinan su tamaño y transcendencia (Coase 1937). Con el afán de resumir las teorías que durante el siglo XX se han originado sobre las organizaciones, y que abordan el análisis de la empresa y el GC, en el Cuadro 2 se describe en orden cronológico las principales aportaciones teóricas sobre la empresa moderna.

Cuadro 2  
Principales teorías sobre la empresa durante el siglo XX

Autores	Teoría
<b>Thorstein Veblen, 1904.</b>	<b>Teoría de la empresa de negocios:</b> Concepto de empresa de negocios como fuerza directiva del sistema capitalista. Introduce el concepto de transacción como transferencia de un bien entre dos unidades independientes.
<b>Frank Knight, 1921.</b>	<b>Teoría de la especialización frente al riesgo.</b> Concepto de empresas como especialización de una función directiva responsable de la actividad económica ante la asimetría del riesgo.
<b>Ronald Harry Coase, 1937.</b>	<b>Teoría de los costes de mercado.</b> Concepto de empresa como organización que reduce los costes de las transacciones en el mercado, dadas sus fricciones y la falta de información completa sobre aquellas.
<b>Herbert A. Simon, 1945.</b>	<b>Teoría de la empresa como organización.</b> Concepto de empresa como organización, definida por una relación de autoridad y como respuesta a los límites de la racionalidad humana.
<b>Oliver Williamson, 1971, 1975.</b>	<b>Teoría de la jerarquía organizativa.</b> Concepto de empresa como alternativa al mercado basado en que los costes de transacciones se pueden reducir en una jerarquía organizativa al incorporar racionalismo, oportunismo y economías de información.
<b>Armen A. Alchian y Harold Demsetz, 1972.</b>	<b>Teoría de los derechos de propiedad.</b> Concepto de la empresa basada en la teoría de la producción en equipo y en la dificultad de medir la productividad y establecer las recompensas de los agentes participantes en el mercado.

<b>Kenneth Arrow, 1974.</b>	<b>Teoría de los límites de la organización.</b> Concepto de empresa organizada de determinada forma que ahorra costes en la circulación de la información, siendo su coordinación el límite de crecimiento.
<b>Michael Jensen y William H. Meckling, 1976.</b>	<b>Teoría de agencia.</b> Concepto de empresa basado en la relación de agencia o contrato por la que el agente realiza algo por cuenta del principal con delegación de autoridad decisoria.
<b>Steven N.S. Cheung 1983.</b>	<b>Teoría Contractual.</b> Concepto de empresa como contrato entre los propietarios de los factores con características diferenciadas de los contratos de las transacciones de mercado.
<b>Eduardo Bueno y Valero 1985.</b>	<b>Teoría de la empresa como sistema de organización.</b> Concepto de empresa como sistema socio técnico abierto, compuesto por cinco aspectos o pentagrama para lograr eficiencia con el entorno.
<b>Lex Donaldson y Davis 1989.</b>	<b>Teoría del Servidor o <i>Stewardship</i>.</b> Concepto de la empresa como contratos basados en presunciones no económicas. El ser humano es concebido por la búsqueda del reconocimiento de sus pares y jefes inmediatos, mediante el ejercicio responsable de la autoridad ser un buen servidor corporativo.
<b>Roderick M. Kramer y Tom R. Tyler, 1996 y; Christel Lane y Reinhard Bachmann, 1998.</b>	<b>Teoría de los stakeholders o teoría relacional y el papel de la confianza.</b> La empresa es un nexo de contratos implícitos basados en la confianza y la reputación. Intenta equilibrar todos los intereses involucrados en la firma tanto externos como internos.

Fuente: María del Mar Alonso, 2007; y Eduardo Bueno, 2004.  
Elaboración propia

El debate sobre el GC renace con fuerza en la década de los 70, a raíz de las complicaciones en la gestión que el panorama mundial acarrea consigo: producto del inevitable proceso de globalización, las empresas promovieron la expansión de sus actividades más allá de sus regiones y continentes, lo que involucró buscar modelos de gestión más complejos (Agüero 2009).

A inicios de la década de los 80, Freeman (1984) amplía el concepto de la empresa, desde la relación dueño-administración a una proporción multilateral, y por primera vez se refieren en la literatura económica a los llamados *stakeholders*, aquellas personas que se ven afectadas por las operaciones de una empresa.

El concepto *stakeholders* incluye a grupos que tienen intereses puestos directamente en los resultados empresariales, como por ejemplo los trabajadores, clientes o proveedores, el Estado, medio ambiente y toda organización, sistema o individuo, considerados como parte interesada y que se vea afectada por los procedimientos corporativos.

En esta línea de análisis -y como una especie de paréntesis aclaratorio- podría indicarse que la conceptualización previamente presentada, es factible asociarla a lo que se ha denominado *gobernanza*. Para la Real Academia Española (RAE), ésta palabra se deriva de *gobierno* y significa la acción y efecto de gobernar o gobernarse (RAE 2015). En una publicación reciente, Ganga, Abello y Quiroz (2014) tratan de precisar el concepto y sostienen que la gobernanza está relacionada con una modalidad de la dirección de la sociedad –y en general de cualquiera de sus organizaciones- más cooperativa y menos jerárquica.

Esta conceptualización se desarrolla a partir de la observación de los mecanismos de control en dos tipos de organizaciones: la primera es la universidad, estudiada por Olsen (1976), y la segunda, las empresas, como observa Coase (1937). Estos autores considerados neo institucionalistas constatan que el control de las organizaciones no debiese ser solamente jerárquico, sino que deben teorizar los mecanismos en concreto, mediante la observación de los fenómenos de coordinación entre las unidades que conforman la organización, las divergencias, la cohesión y los costos de transacción, con el afán de generar procesos de control más horizontales que verticales (Hufty 2008).

Aclarado el concepto de gobernanza, y volviendo a los años 80, se debe señalar que el incremento de la competencia –producto de la implementación de los modelos neoliberales, y la declinación de los conocidos *welfare states*, acompañados del surgimiento de corporaciones multinacionales, la crisis del petróleo, la formación de los mercados de capitales y financieros, la desregularización de los flujos de capitales, el endeudamiento de los países no desarrollados, el incremento de la pobreza, los movimientos sociales y la protesta social, entre otros factores- complicaban el escenario global, y el debate teórico empresarial se volcó hacia la *gobernanza* y a todo lo que este concepto significaba, desde la concepción de las necesidades de *gobierno* en el nuevo contexto mundial (Agüero 2008).

Bajo el escenario económico descrito, el que se intensifica durante los años noventa a raíz de la caída del muro de Berlín, instituciones como el Banco Mundial y las Naciones Unidas utilizaron el término *gobernanza* para referirse a una forma de gobernar que representaba “buenas prácticas” por parte del Estado en su ejercicio del

poder. Al respecto, se refieren a ella, como la forma de gobernar, caracterizada por un alto grado de cooperación e interacción entre los actores de la sociedad no gubernamentales y el Estado; entre el gobierno y los gobernados.

Con las reformas basadas en el pensamiento liberal, los gobiernos nacionales empezaron a adoptar medidas económicas que fomentaban el crecimiento y fortalecimiento del sector privado, en reconocimiento del papel que éste le daba como motor de crecimiento económico y generador de empleo. Con transformaciones significativas en materia de regulación e incentivos de política fiscal, adoptaron modelos económicos basados en el mercado, por lo que crecía la importancia que se le daba a la empresa privada, a las corporaciones y multinacionales (Johnston y Shelton 2000).

Ahora bien, las preocupaciones por el GC y su problema de regulación surgieron por primera vez en el así denominado Informe de Cadbury, diseñado para las empresas que cotizaban en la bolsa de valores de Londres, como guía para el buen gobierno empresarial (Cadbury 1992). El informe define al GC como el sistema mediante el cual las compañías son dirigidas y controladas.

En los EEUU, ese mismo año se publicó el informe COSO (*The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) que servía de base para la instalación de un sistema de control interno organizacional (Coso 1992). En 1998, se compendió en un documento conocido como Informe Combinado, que contenía las distintas recomendaciones que fueron apareciendo durante la implementación de los primeros códigos.

En los países desarrollados miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), los accionistas de todas las industrias del sector privado exigían proteger y conocer el destino de sus inversiones. Las firmas tomaron la iniciativa y, los administradores y accionistas mayoritarios, empezaron a generar un proceso de profesionalización de sus miembros, de la transparencia y acceso a la información sobre la dirección y el manejo de la empresa.

Con el fin de constituir un clima legal, institucional y regulatorio, que incentive a los ciudadanos a confiar en los mercados de valores y se incrementara la inversión

en sociedades privadas, en 1999 la OECD -conjuntamente con instituciones interesadas, gobiernos nacionales y el sector privado- desarrolló un conjunto de normas y directrices para el “buen” GC, con el fin de que sirva de base para regular y defender los derechos de los accionistas en los países miembros y no miembros, así como para generar estabilidad y confianza en los mercados financieros (Johnston y Shelton 2000).

Después de varios años de poner a prueba la normativa desarrollada en 1999, y tras los escándalos de las empresas como Eron, WorldCom, Tyco International, Peregrine Systems, entre otras, que cotizan en la Bolsa; la Ley Sarbanes-Oxley, de 2002, los EEUU, introduce la Ley de reforma de la contabilidad pública de empresas y protección al inversionista, que establece responsabilidades penales a los administradores de la compañías, endureciendo así los principios de gobierno.

Dos años más tarde, en 2004, el grupo directivo sobre GC de la OECD decidió revisar y reformar principios para el buen GC. En base a una amplia experiencia adquirida e información disponible recolectada de los países miembros y no miembros de la OECD, con el objetivo de adaptar la normativa a las cambiantes circunstancias legales, culturales y económicas del globo, los principios revisados quedaron de la siguiente manera:

I. Garantizar la Base de un Marco Eficaz para el Gobierno Corporativo: El marco para el gobierno corporativo deberá promover la transparencia y eficacia de los mercados, ser coherente con el régimen legal y articular de forma clara el reparto de responsabilidades entre las distintas autoridades supervisoras, reguladoras y ejecutoras. (...)

II. Los Derechos de los Accionistas y Funciones Clave en el Ámbito de la Propiedad: El marco para el gobierno corporativo deberá amparar y facilitar el ejercicio de los derechos de los accionistas. (...)

III. Tratamiento Equitativo de los Accionistas: El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar un trato equitativo a todos los accionistas, incluidos los minoritarios y los extranjeros. Todos los accionistas deben tener la oportunidad de realizar un recurso efectivo en caso de violación de sus derechos. (...)

IV. El Papel de las Partes Interesadas en el Ámbito del Gobierno Corporativo: El marco para el gobierno corporativo deberá reconocer los derechos de las partes interesadas establecidos por ley o a través de acuerdos mutuos, y fomentar la cooperación activa entre sociedades y las partes interesadas con vistas a la creación de riqueza y empleo, y a facilitar la sostenibilidad de empresas sanas desde el punto de vista financiero. (...)

V. Divulgación de Datos y Transparencia: El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar la revelación oportuna y precisa de todas las cuestiones materiales relativas a la sociedad, incluida la situación financiera, los resultados, la titularidad y el gobierno de la empresa. (...)

VI. Las Responsabilidades del Consejo: El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar la orientación estratégica de la empresa, el control efectivo de la dirección ejecutiva por parte del Consejo y la responsabilidad de éste frente a la empresa y los accionistas. (...) (Johnston 2004; pag 17-25).

Los contextos en los cuales las organizaciones se desenvuelven, evolucionan con el tiempo transformados por las reformas legales, las vinculaciones económicas y culturales de los países, el flujo de la información, el avance de las tecnologías, las necesidades de los seres humanos, las guerras, entre otros factores que afectan el entorno mundial, dieron lugar a la presencia de varios modelos aplicados al ejercicio del “buen” GC (Johnston y Shelton 2000; Weill y Ross 2004).

Cada década, cada continente e industria, tiene cualidades específicas para procesar la información que fluye hacia dentro y fuera de las organización (Johnston y Shelton 2000). En este sentido Porta (et al. 1997), demuestran que distintas formas de GC se producen por las diferencias en los variados sistemas políticos, legales y regulatorios.

Existen autores que describen al GC enfocados en lo legal, como por ejemplo Gasco (et al. 2005), que consideran que el GC, se refiere al acumulado de normativas y reglas que sirven de guía para que los directores, administradores, gerentes de las empresas y accionistas actúen en la manera en que respeten las obligaciones y responsabilidad con los accionistas minoritarios.

Desde un enfoque empresarial, algunos académicos entienden al GC como el proceso decisorio colectivamente organizado, mediante el cual los dueños del capital y de las aportaciones financieras, gestionan una retribución de sus inversiones (Shleifer y Vishny 1997; Von Tunzelmann 2003).

Autores como Bengoechea (1996) y Canals (2004) incluyen a los sistemas de control en la manera de ver al GC, y lo consideran como la forma en que se gobierna y se controla la empresa, restringidos por las responsabilidades formales de los consejos administrativos y los derechos que por ley los accionistas ostentan.

La OCDE tiene una visión más amplia del sistema, cuando desarrolla su versión original del concepto, tomando en cuenta los derechos y responsabilidades de no solo las partes tradicionales de los GC, como son los administradores, la Junta y los accionistas, sino que además, incluye a los involucrados o *stakeholders* en la dirección y control de las corporaciones.

(...) el sistema por medio del cual los negocios de las corporaciones son dirigidos y controlados. La estructura del GC especifica la forma de distribución de los derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes en la corporación, tales como la junta, los administradores, los accionistas y otros *stakeholders*, y dictamina las reglas y procedimientos para la toma de decisiones respecto de los asuntos corporativos. Al hacer esto, también provee la estructura y los medios a través de los cual se establecen y alcanzan los objetivos de la compañía, y se monitorean el desempeño<sup>2</sup> (Babic 2003; pag.4).

En el sentido más incluyente de la visión sobre el GC, y con el afán de aclarar aún más este componente de gestión, se puede decir que el GC se compone de la estructura y la forma con la que esta opera en el propósito de conseguir los objetivos de todos los involucrados (*stakeholders*) (Eiteman et al. 1989; Ganga y Vera 2008), manteniendo el equilibrio entre la pertenencia, la administración y el consejo superior. El GC por tanto guía a la organización de dos maneras, en el gobierno administrativo y en el gobierno de la propiedad (Gómez 2006).

Con esta conceptualización, en la figura uno se observa el modelo de GC que aborda las relaciones entre la propiedad, la junta directiva y la administración de la empresa. Como se ha mencionado, no existe un modelo único para el Gobierno Corporativo (GC), sin embargo, en varios países se ejerce mediante la existencia de una junta.

---

<sup>2</sup> Traducción: Autora de la tesis

Figura 1  
**Modelo de Gobierno Corporativo**

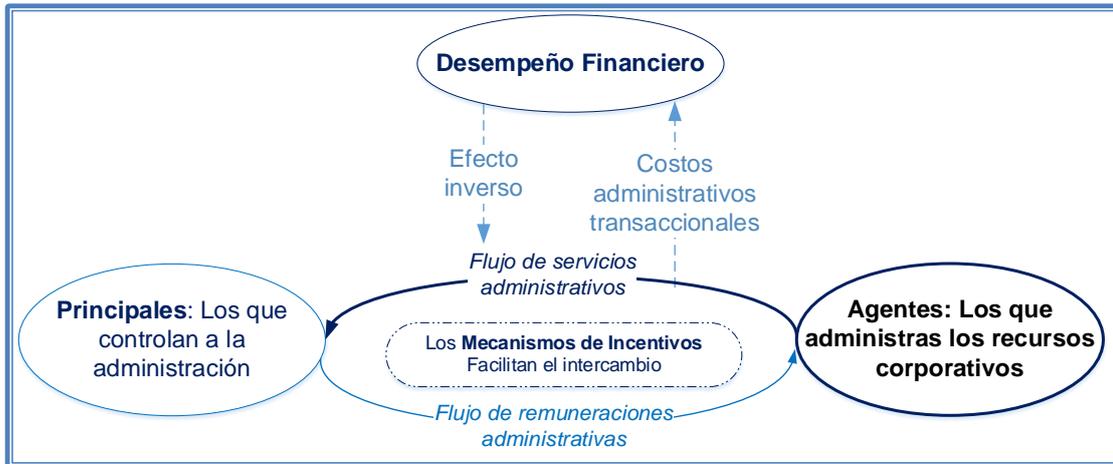


Fuente: Alberto Arroyo, 2013; y Peter Weil, 2004.  
 Elaboración propia.

Con el desarrollo del concepto de GC, en la década de los 90, se empieza a investigar sobre la Gobernanza Corporativa, como un campo económico limitado a la búsqueda del aumento de los retornos financieros mediante el estudio de los mecanismos de incentivos. Utilizando los contratos, la legislación y los diseños organizacionales, se pretende responder preguntas relacionadas sobre las formas de administrar generando tasas de retornos competitivas a bajo riesgo (ViamInvest 2015).

En la figura dos, se observa el objeto de estudio de la gobernanza corporativa, enfocado en mecanismos de incentivos como herramienta de apoyo a los dueños del capital, para obtener retornos financieros sobre sus inversiones mediante los intercambios económicos con la administración de la compañía, disminuyendo así los costos de transacción. Una “buena gobernanza corporativa” en el sentido financiero, evaluada según la relación entre el retorno y el riesgo, es un factor de gran relevancia para los especialistas en inversiones financieras, hasta el punto que le otorgan igual importancia a la gobernanza como a los indicadores financieros (Weill y Ross 2004).

Figura 2  
**Objeto de estudio de la Gobernanza Corporativa en empresas con ánimo de lucro**



Fuente: Encyclopedia of Corporate Governance (ENCYCOGOV), ViamInvest, 2015. Elaboración propia.

Montgomery y Kaufman (2003) consideran que las debilidades de los GC residen en el estrechamiento de las vías de comunicación, supervisión e información entre los distintos participantes. Para estos autores, en la práctica el desequilibrio proviene de la carencia del intercambio de información entre los propietarios y las juntas supervisoras. Ante la presencia de asimetrías de información, las juntas desconocen las expectativas e intereses de los propietarios, quienes al mismo tiempo tienen poca idea sobre las gestiones de las juntas. Mientras los más interesados en los resultados empresariales no asuman su responsabilidad de propietarios, y generen amplios vínculos con la junta, el sistema de GC no funcionará como lo esperado (Gómez 2006).

Teniendo en cuenta que en la práctica las asimetrías de información son consideradas una de las mayores debilidades de los GC y utilizando la conceptualización que enmarca la gobernanza de las organizaciones previamente definida, la cual se enfoca en el estudio de los mecanismos de control con el fin de generar instituciones con modelos de gestión más horizontales, los académicos se han preguntado acerca de la configuración de estos mecanismos para que un sistema de GC funcione eficientemente.

Con el afán de responder esta pregunta, algunos autores han estudiado los mecanismos de control. Por ejemplo, para Michael Jensen (1993) existen tipos

generales de mecanismos de control en las organizaciones, los cuales se pueden describir de manera específica, del siguiente modo:

#### Los sistemas de control externo: El sistema legal, político y regulatorio:

Para los institucionalistas Jensen y Meckling (1976) y Grossman y Hart (1986), la protección de los derechos de los inversionistas y *stakeholders* es fundamental para mejorar la eficiencia del control corporativo. En este sentido, el marco regulatorio debe abarcar la defensa de todo los costos y beneficios posibles que implica la gestión organizacional, inclusive aquellos relacionados con los derechos residuales, que vendría a ser todo aquello que no ha sido considerado dentro de las relaciones contractuales. Por varias razones los contratos no pueden ser completos, es complejo vislumbrar todos los escenarios y situaciones posibles (Jensen y Meckling 1976; Grossman y Hart 1986).

En este sentido, la protección de los *stakeholders* tiene incidencia en la concentración de la propiedad. Entre menor es la protección a los involucrados, mayor es la concentración de la propiedad, y viceversa, entre mayor es la protección mayor será la dispersión de la propiedad (Porta et al. 1997). Es decir que tiene incidencia directa en la gobernanza, por medio de las configuraciones horizontales o verticales de los mecanismos de control.

#### Los mercados de control corporativo:

El mecanismo del mercado puede contribuir al momento de disciplinar a los administradores en ejercicio, y generar mejores resultados organizacionales (Agüero 2009). A través de la flexibilidad para contratar y despedir gerentes encargados, los administradores, sabiendo que pueden ser fácilmente reemplazables, y con el afán de mantener su cargo, se ajustarán a las exigencias de los propietarios de la empresa, y viceversa. La flexibilidad del mercado de potenciales administradores funciona como un mecanismo de asignación muy popular en el mundo organizacional, generando competencia entre los potenciales aspirantes y los que actualmente están a cargo.

El mecanismo contribuye como sistema de control, bajo el escenario de mercados altamente competitivos. Producto de la competencia entre las

organizaciones se ven obligadas a incrementar la eficiencia, evitando así el despilfarro de recursos y asumiendo menos riesgos que pudieran entorpecer los objetivos de largo plazo (Jensen 1993).

#### Los sistemas de control interno:

En términos prácticos, si los propietarios siempre fuesen los administradores y expertos en los temas organizacionales, no existirían asimetrías en el flujo de información, ni divergencia de intereses, ni la necesidad de optar por la gobernanza en el sentido propuesto. Sin embargo, la realidad es que las personas no pueden ser especialistas en todo. Al contratar capital humano altamente cualificado para administrar, sin duda se obtienen mejores resultados. Adicionalmente, si el control está concentrado en pocos *stakeholders*, los riesgos de la gestión también lo están (Agüero 2009). Contar con administradores de alto grado de credibilidad, permite obtener mejores condiciones, contratos, financiamiento y liquidez para cumplir con los objetivos planteados.

En este sentido, y desde el punto de vista de la gobernanza, se podría decir que lo deseado, es contratar administradores con las competencias y preparación requerida para realizar una gestión apropiada. Al mismo tiempo, se deben diseñar mecanismos de control interno que permitan el monitoreo de la gestión por parte de los *stakeholders*, con el fin de mejorar el flujo de la información y disminuir las divergencias de intereses a través de modelos de gestión horizontales.

#### Las juntas directivas o directorios:

Las juntas directivas y administrativas son mecanismos que contribuyen a mejorar el flujo de la información y disminuir las divergencias de intereses. En la gran mayoría de organizaciones, las juntas controlan el desempeño administrativo por tener la facultad de escoger, contratar, despedir y fijar las remuneraciones que los administradores perciben, adicionalmente, tienen la capacidad para ratificar y dar seguimiento a los proyectos de largo plazo.

Para el ejercicio de estas facultades, es preferible que los miembros de las juntas sean externos e independientes. Es la configuración deseable por motivo de que los

miembros de la Junta pueden ser manipulados por el gerente. Para Jensen (1993) la capacidad de manipulación está en manos del grado de dependencia del cargo, la carencia de información, la pobre preparación de sus miembros y más razones que le den el control de la junta al administrador encargado.

#### Los sistemas de compensación o remuneración de ejecutivos:

Las compensaciones de los gerentes, mediante el otorgamiento de títulos de propiedad o bonos que dependan del desempeño organizacional, puede constituirse en un mecanismo para incentivar una buena administración. Sin embargo, se han identificado casos en que los gerentes se aventajan utilizando información privilegiada o involucrando a la compañía en proyectos riesgosos, con el fin de aumentar el valor de sus bonificaciones (Agüero 2009).

#### El endeudamiento:

Como mecanismo de control transitorio, el nivel de endeudamiento cumple con la función de restringir el flujo de caja a los gastos administrativos, cerrando la posibilidad de que se gaste en aquello que no contribuye el desempeño organizacional. Sin embargo, éstos deben ser operados con cautela y de manera transitoria, pudieran causar problemas entre acreedores y propietarios (Agüero 2009).

Diane Denis (2001), utilizando datos de veinticinco años de investigación en gobernanza corporativa, contribuye a las generalizaciones de Michael Jensen (1993), demostrando que los factores mencionados sobre la estructura de propiedad, los niveles de endeudamiento, los sistemas de control internos y externos, y los sistemas de compensación de los ejecutivos, tienen configuraciones únicas en función del contexto en el que se desarrollan las organizaciones (Agüero 2009).

Con el fin de esclarecer el caso de la universidad, a continuación se describen teóricamente los gobiernos universitarios.

#### El gobierno de la Universidad

Las universidades tienen responsabilidades sociales, al ser organizaciones que cumplen con fines específicos dentro de la sociedad, y por tener un impacto directo

sobre el ciudadano en su formación y profesionalización. Ciudadano que posee derechos y libertades según fueron concebidas a raíz del pensamiento liberal de los siglos XVII y XVIII (Gasca Pliego y Olvera-García 2011).

El sistema universitario debe tener la capacidad para articular de manera integral la parte administrativa, la investigación y la docencia, así como cualquier otro servicio universitario que tenga vínculos con la comunidad, para formar ciudadanos modernos, íntegros y comprometidos (Domínguez Pachón, 2012). Cumplir y rendir cuentas a los *stakeholders*, en retribución a la autonomía universitaria que la sociedad le concede, debe ser parte consustancial de los gobiernos universitarios (Gaete 2011).

Por este motivo, la revisión del gobierno universitario se encuentra entre los primeros lugares cuando se debate sobre las reformas y los cambios en materia de educación superior. Especialmente cuando se busca generar un sistema más competitivo a nivel global, que cuente con la solvencia financiera adecuada, acompañada de un buen manejo del presupuesto y que sea orientado a la calidad del gasto (Julià et al. 2014).

Los Gobiernos Corporativos Universitarios (GCU), han sido modificados a nivel global en la búsqueda del mejoramiento de la gobernanza universitaria, lo que para Ganga, Abello y Quiroz (2014; pag. 15) “implica considerar el proceso gestional que lleva a cabo el gobierno universitario, con el involucramiento de actores que tradicionalmente no participan protagónicamente en el mundo académico, tales como el sector social, el sector productivo y el sector público”, y lo consideran pieza clave de las reformas en educación superior.

Las reformas se han sumado a la búsqueda de una administración más eficiente, a través de estructuras más ágiles en la reducción de los costos de transacción, en el mejoramiento de los procesos de rendición de cuentas, en el incremento de la gobernabilidad y en la rehabilitación de la calidad de la educación e incremento de la investigación, para que las universidades puedan contribuir de manera más relevante al sistema social. (Romero 2010).

Locke (et al. 2011) en el libro *Changing Governance and Management in Higher Education: The Perspective of the Academy*, recopila los procesos históricos

de reformas y principales aspectos del gobierno de las universidades en 18 países contenidos en cinco continentes, información que ha sido analizada por representantes de cada país, manteniendo así el contexto especial de cada uno de ellos. En este estudio internacional, y desde una perspectiva académica aplicada sobre las universidades, se establecen cuatro conceptos que ayudan a delimitar las formas institucionales: gobernanza, liderazgo, gestión y administración.

Gobernanza es la estructura de las relaciones que le da coherencia organizacional, autoriza las políticas, planes y decisiones institucionales, y da cuentas sobre su integridad, responsabilidad y relación costo- efectividad.

Liderazgo es visualizar las oportunidades y establecer la dirección estratégica, invertir en los individuos y aprovechar sus capacidades para desarrollar propósitos y valores organizacionales.

Gestión es alcanzar los resultados intencionados a través de la distribución de las responsabilidades y los recursos, monitoreando la eficiencia y la efectividad.

Administración es la implementación de los procedimientos autorizados y la aplicación de los sistemas para alcanzar los resultados acordados. (Gallagher 2001; pag. 49).

Desde esta contextualización teórica de gobernanza universitaria, se puede estipular que las universidades tienen el desafío de gobernar las relaciones que implican una coherencia organizacional de co-gobierno, y liderar estratégicamente los procesos, con la presencia de actores que tradicionalmente no se observan en organizaciones tradicionales, para que mediante la gestión, se logren los resultados.

Adicionalmente, en el ámbito universitario se habla de *governabilidad*, concebida por Acosta Silva (2002) como la capacidad del sistema de dar respuesta a las exigencias internas y aplicar métodos institucionales de manera eficaz para resolver conflictos y alcanzar acuerdos. Desde este punto de vista, la forma de gobierno universitario y las relaciones entre sus componentes, no tiene tanta relevancia en ciertos contextos institucionales, como sí la tiene la capacidad de las autoridades administrativas para gobernar. El gobierno universitario es una figura que representa el marco conceptual por medio del cual la institución universitaria se organiza y buscan ejercer la gobernabilidad.

Incrementar la democracia es una de las principales exigencias de la comunidad académica en relación a la gobernanza. La democratización de las estructuras de los

GCU, se ha vuelto una preocupación ante el incremento de la tensión producto del enfoque administrativo entorno a la eficiencia y eficacia institucional, ha llevado a la búsqueda del equilibrio entre democracia, gobernabilidad y eficiencia (Castro y Ion 2011).

Los gobiernos universitarios actualmente están compuestos por distintas figuras administrativas; la recopilación de los distintos GCU realizada por la comisión técnica sobre gobernanza universitaria del Ministerio de educación, en los países europeos (CTGU 2011), evidencia como en un mismo continente y con marcos regulatorios regionales, coexisten diversas formas de GCU.

A continuación, se comenta sobre los aspectos del informe de la Comisión, sobre los gobiernos universitarios europeos (Vea Anexo 2), apunta que en todos los casos existe un Senado o junta de gobierno, que cumple funciones vertebrales en la administración de las universidades. La tendencia de los Máximos Cuerpos Colegiados (MCC) de los GCU, se caracteriza por el número reducido de miembros, con la presencia de representantes externos, de los estudiantes y de miembros de la comunidad. Estas juntas, en la mayoría de casos, tienen la potestad de nombrar al Presidente del consejo y equipo ejecutivo (CTGU 2011).

El informe resalta el hecho de que los miembros externos y representantes de la comunidad en general, tienen poca experiencia en temas universitarios y de administración pública, además de que su participación depende de la información que la universidad le proporciona. Lo que redundaría en una limitada contribución de los *stakeholders* en el gobierno universitario, ante un bajo nivel de conocimiento y un alto grado de asimetrías de información (CTGU 2011).

El cuadro tres muestra las distintas clasificaciones de los órganos de gestión que han sido identificados en algunos tipos de universidad, clasificándolas en función de su composición: colegiadas o unipersonales. O de su influencia: generales o periféricas.

Cuadro 3  
**Clasificación de los diferentes tipos de órganos de gestión en los modelos corporativos universitarios**

		Composición		
		Colegiados/ Co-gobierno		Unipersonales
Ámbito de Influencia	<b>Generales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consejo social</li> <li>- Consejo de gobierno</li> <li>- Consejo científico</li> <li>- Claustro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Junta consultiva</li> <li>- Senado</li> <li>- <i>Boards of trustees/ advisory board</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presidente</li> <li>- Rector</li> <li>- Vicerrectores</li> <li>- Secretario general</li> <li>- Gerente</li> </ul>
	<b>Periféricos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Junta de facultad/escuela</li> <li>- Consejo de departamento</li> <li>- Junta científica</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Decano</li> <li>- Director de escuela</li> <li>- Director de departamento</li> </ul>

Fuente: Diego Castro y Georgeta Ion, 2011.  
 Elaboración propia.

El aspecto que más preocupa en temas de gobierno universitario es el concerniente a la elección y designación de la máxima autoridad, que en la mayoría de los casos es el Rector (Tarrach et al. 2011). En este aspecto, es esencial que la forma de selección del rector considere un mecanismo de elección que garantice las competencias académicas y capacidades en la gestión universitaria, así como de un alto grado de confianza y reconocimiento de toda la colectividad, independientemente si los candidatos son de adentro o afuera de la comunidad universitaria, manteniendo el equilibrio entre todos los componentes de la gobernanza institucional (CTGU 2011). Otro aspecto altamente debatido concierne al financiamiento: de ordinario, es destinado a la consecución de resultados en un contexto de amplia autonomía y desregulación, y mayor rendición de cuentas (Hernández y García 2013).

Sin embargo, como arriba se expuso, el gobierno organizacional implica más que la *máxima autoridad*, como estructura compleja y amplia, exige un análisis que incluya el contexto cultural, económico y social de los países y regiones a la que pertenece (Julià et al. 2014).

En este sentido, en el siglo XXI, los avances de la tecnología favorecen la configuración de modelos de GC de bajo costo, apoyando en la disminución de las asimetrías de información a través del incremento en el uso de herramientas informáticas que dinamizan el flujo, volviéndolo casi inmediato y a disposición de los involucrados en cualquier momento del día. El sector público y el privado, así como

las organizaciones con variados fines organizacionales, se están beneficiando de la disminución de estas diferencias.

Adicionalmente, la ampliación de la cobertura de la oferta académica a otros países y regiones, ha impulsado el desarrollo de universidades multinacionales y virtuales. Estos aspectos que también son posibles por medio del avance de la tecnología, rompen con el patrón tradicional de gestión, forzando así que las universidades adopten novedosos modelos administrativos que surgen de la investigación científica y generación de conocimiento (Gallagher 2001; Vázquez 2015).

Las reflexiones sobre los modelos de gestión en la educación superior enfocan la mirada en la búsqueda de equilibrios del poder al interior de los GCU. Introduciendo políticas públicas que garanticen el co-gobierno de las universidades, instituciones entendidas como garantes de la democracia. En Europa y en América Latina, las transformaciones de los modelos de regulación ya son una realidad que permite profundizar en la exploración de la armonía administrativa universitaria.

[...] algunas de las transformaciones más significativas de la década han ocurrido precisamente en el campo de la administración, el gobierno y la gestión de las universidades y particularmente en un nuevo rol que están jugando los rectores y su equipo cercano tanto en la relación con los funcionarios del gobierno federal y estatal, como con los actores de su comunidad (Acosta Silva 2009) en (López Zárate 2010; pag. 974).

Se propone a continuación utilizar el marco de la TA para indagar sobre lo expuesto en relación a la conceptualización de los gobiernos corporativos y la regulación de los modelos de gestión, que durante décadas han estado en el propósito de los académicos y gobiernos a nivel mundial. Por su capacidad de generalización y adaptación, la TA resulta idónea para indagar en el contexto de los cambios en el Sistema de Educación Superior (SES) en Ecuador.

Considerando que las reflexiones sobre los problemas organizacionales se enfocan en el estrechamiento del flujo de la información, la democracia, la divergencia de intereses, y la configuración de los mecanismos de control, el enfoque de la TA permite el estudio adecuado de estos fenómenos, en la búsqueda de modelos de

gobernanza universitaria con mayor eficiencia en el involucramiento de los *stakeholders*.

## 2. Teoría de Agencia (TA)

Podría afirmarse que los primeros rudimentos de la TA, pueden encontrarse en el año 1776, a partir de la publicación del libro *The Wealth of Nations*, (Smith 1991), que describe la situación empresarial corporativa desde el dueño de un negocio (el principal) que contrata a un administrador (el agente) para que conduzca la estructura corporativa en nombre del Principal.

En esta descripción, aunque Smith no utiliza la terminología *Principal - Agente*, predice que el encargado toma decisiones empresariales contraproducentes para la empresa, malgastan recursos y limita sus esfuerzos, por motivo de que percibe tan solo un salario fijo y no participa de bonificaciones o premios derivados de los futuros aumentos en los beneficios.

Otro autor clásico de la teoría económica y organizacional, Max Weber, aborda similar situación en las instituciones públicas burocráticas. En su libro *Ensayos en sociología* (Weber 2009), muestra formas de gobierno que desfavorecen al trabajador, en relaciones de agencia en temas administrativos.

Como se puede observar, existen atisbos de la TA en estos autores. El planteamiento de Adam Smith, hace presumir que sus observaciones se enfocan en las divergencias de las funciones de utilidad en la relación Principal-Agente; mientras que en Max Weber, realza el hecho de que los agentes generalmente manejan información privilegiada, de manera que es muy difícil monitorearlos. Estas observaciones pueden extrapolarse a los supuestos sobre el comportamiento, establecidos en la TA.

En los años 70s y 80s con las contribuciones de algunos autores (Alchian y Demsetz 1972; Ross 1973; Jensen y Meckling 1976; Holmstrom 1979; Fama y Jensen 1983), se inician investigaciones más formales sobre la TA, que profundizan los supuestos de las asimetrías de información, interés propio y divergencia de intereses.

Como lo describe Lane (2012), se empezaron a investigar las asimetrías de información utilizando pólizas de seguro, para analizar las relaciones entre las partes involucradas. Más específicamente, Spence y Zeckhauser (1971), abordan la relación entre riesgo e incentivos que afectan el comportamiento individual, bajo el supuesto de la existencia de asimetrías de información.

Como queda manifiesto, la TA se fundamenta en las relaciones de agencia y la existencia de asimetrías de información y divergencia de intereses, planteamiento que ha sido respaldado por autores seminales como (Ross 1973; Jensen y Meckling 1976; Perrow et al. 1986; Rivera 1998; Kivistö 2008; Cuevas Rodríguez et al. 2012; Ganga y Burotto 2012b), quienes la definen como un contrato bajo el cual una o varias personas (conocido como principal) comprometen a otra persona (el Agente) para realizar algún servicio en su nombre, proceso que involucra delegar autoridad dentro del dominio de toma de decisiones.

Para que esto sea posible, se establece un contrato entre las partes, donde se especifican las responsabilidades tanto del Principal como del Agente. Considerando que si ambas partes de la relación de agencia actúan maximizando su utilidad, hay una buena razón para creer que el Agente no siempre actuará para el mejor interés del Principal (Lane 2012; Ganga y Vera 2008).

Dos tipos de riesgos enfrenta el Principal cuando establece un contrato con el Agente. El primer riesgo, es que el Agente no se comporte como espera el Principal, actuando únicamente en favor de sus propios intereses. El segundo riesgo es que el Principal no pueda obtener información suficiente sobre el Agente, por tanto, corre el riesgo que este no sea competente para realizar con eficiencia la administración o actividad encargada por el Principal (Ahmad et al. 2012).

Con esta base de contribuciones que profundizan los supuestos de la TA, en Lane (2012), se detallan seis supuestos centrales identificados por Miller (2005):

*Las acciones del agente afectan los beneficios del principal.*

Este supuesto es un aspecto natural proveniente de las relaciones contractuales. El asumir responsabilidades formales o informales para actuar en nombre de otra

persona, implica el hecho de que los resultados de las acciones del responsable afectarán los beneficios o el bienestar del responsabilizado.

*El agente tiene preferencias distintas a las del principal, y tiene interés de perseguir esos intereses en vez de los del principal.*

Estos supuestos también se derivan de la necesaria y existente relación entre Principal y Agente, que implica “divergencia de intereses”; se asume que es imposible que dos personas tengan exactamente las mismas preferencias. Más adelante se lo definirá como “divergencia en las funciones de utilidad”.

*Existen asimetrías de información en el sentido de que, el resultado producido por el agente es observado por el principal, pero las acciones y habilidades del agente no lo son.*

Las asimetrías de información ocurren cuando la información que posee el agente sobre sus propias acciones, habilidades y preferencias es más completa, en relación a los detalles de las tareas asignadas por el Principal (Kivistö 2007; Saam 2007; Ahmad et al. 2012). Se consideran a las Asimetrías de Información como la eficacia con la que la información fluye e interactúa entre Principal y Agente.

Este supuesto se deriva de la naturaleza humana, implica que en el momento de delegar poder a un tercero, para que actúe dentro de un conjunto de posibilidades, no se puede observar todas las acciones del agente, ni todas las habilidades y destrezas que posee, es decir que no se podrá evaluar con exactitud el cumplimiento o no, de las actividades establecidas en el contrato. Más adelante se lo definirá de manera tradicional como “Riesgo Moral” y “Selección Adversa” dilemas del Principal producto de las “Asimetrías de Información”.

*El agente se reporta a un solo principal y ese principal tiene un conjunto de preferencias coherente.*

Este supuesto es la visión clásica de la TA, en el cual el contrato se consideraba solo de manera formal y escrito. En las versiones más modernas, como se expone más adelante, los contratos se ven de manera metafórica y existe la posibilidad de que sean

múltiples principales y múltiples agentes, especialmente en organizaciones internacionales, de educación superior o sin fines de lucro.

*El principal y el agente comparten información en común sobre la estructura del contrato, los costos sobre el esfuerzo, las distribuciones de probabilidad de los posibles resultados, entre otros parámetros, y sobre la racionalidad del agente. Por lo tanto, el principal intentará construir un paquete de incentivos que provea al agente con unos beneficios ligeramente por encima de su costo de oportunidad.*

El objetivo central de estos mecanismos alineadores de intereses es el de minimizar el costo de agencia. Para el correcto diseño de estos instrumentos, hay que comprender claramente las distintas relaciones de agencia que están involucradas en la organización.

*El principal puede involucrarse en negociaciones de ultimátum en el sentido de que el principal puede cancelar el contrato y el agente no aceptar la propuesta.*

En el modelo tradicional, el principal y el agente tienen la capacidad de entrar o salir libremente de la relación contractual, lo que facilita que el contrato se desarrolle de manera más eficiente. En los modelos modernos en ocasiones se generan procesos de negociación para poder entrar o salir del contrato, porque dada la complejidad de las relaciones de agencia, en algunos casos la estrategia de entrada y salida, no están lo suficientemente claros.

La TA ha sido aplicada a un sin número de organizaciones, situaciones y contextos, adaptando sus supuestos centrales para desarrollar teorías más específicas. Esto significa que la TA tiene supuestos muy amplios, que permiten visualizarla como una forma flexible de explorar las organizaciones. Esta condición de ductilidad, permite aplicarla al estudio de un indeterminado número de contextos organizacionales. Es decir, es una herramienta muy útil para observar los fenómenos de los contratos dentro, y entre organizaciones.

La teoría de agencia es uno de los enfoques que puede ofrecer un amplio camino por donde transitar para mejorar el desempeño de las organizaciones. Ello es especialmente necesario ya que en los sistemas de gobierno corporativo existen conflictos de intereses, dilemas en la confianza, dificultades en la gestión, problemas

de riesgo moral, costes involucrados y, obviamente, asimetrías de información (Ganga y Burotto 2012b; pag. 89).

El ámbito académico más relevante en el que se ha aplicado la TA, es el de la economía, al ayudar a evaluar las dificultades entre principal y agente en el cumplimiento de tareas específicas (Coase 1998; Williamson 1985). En el caso del mundo laboral empresarial, entre los empleados y los empleadores, hay contratos legales muy elaborados para garantizar el cumplimiento de las obligaciones y derechos de ambas partes. Sin embargo, los problemas de agencia que no se derivan de la Ley, sino de otras causales, muchas veces nacen de vacíos organizacionales en los contratos formales.

### Relación Principal - Agente

En la TA clásica, se pensaba que existía una relación contractual entre Principal y Agente solo de manera explícita (Tosi et al. 1997), es decir que se manifestaba por medio de un contrato escrito o instrumento legal (Lane 2012). Lo que no es lo mismo que la definición económica; la definición legal implica obligaciones y responsabilidades, la economía implica la capacidad negociadora que ambas partes tengan dentro del contrato (Steinberg 2010).

Una de las fortalezas de la TA es la generalidad, para algunos autores (Jensen y Meckling 1976; Rivera 1998), esta se puede aplicar mientras exista una relación de dos o más personas en un acuerdo cooperativo, independientemente de si hay o no una clara distinción entre principal y agente. Mientras se separe la propiedad y el control de la organización, proyecto o actividad, surge una relación de agencia.

Adicionalmente, autores como Ross (1973), Eisendhart (1989) o (Klein 1999), consideran que los problemas de agencia son universales, se pueden aplicar en varios contextos: desde los niveles macro, hasta los micro. Inclusive (Kivistö 2005), menciona que esta teoría no ha sido vinculada a ningún campo de investigación exclusivo, pues todo contrato entre dos organizaciones o personas, contienen elementos importantes de agencia. Por ejemplo, lo utilizan en medicina en la relación paciente – médico, en la jurisprudencia en la relación cliente – abogado, en los bienes raíces en la relación arrendatario – arrendador, en el caso de las empresas en la relación empleados – empleadores, o entre gobernados y gobernantes.

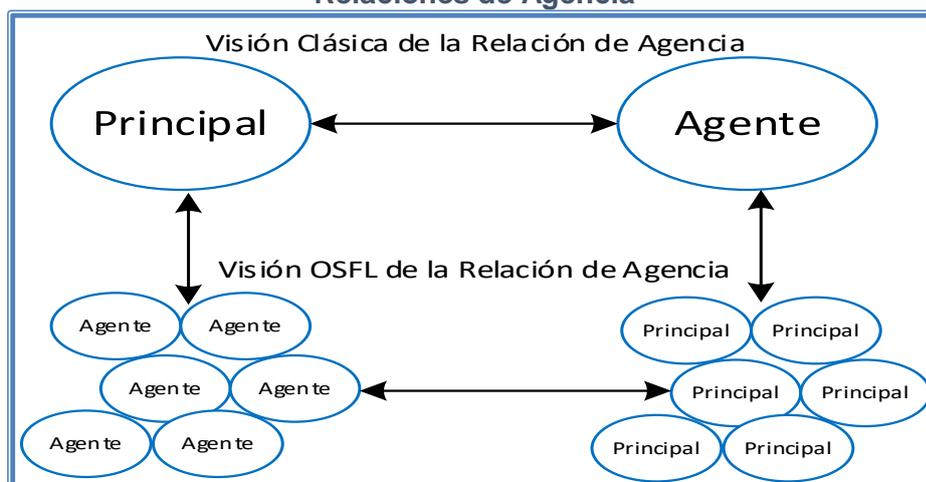
La relación entre Agente y Principal se la puede explicar mediante la metáfora del contrato (Eisenhardt 1989; Bergen et al. 1992); explica (Ahmad et al. 2012) (Lane 2012). Al existir un acuerdo contractual, la TA analiza si es que el agente cumple con este contrato mediante el logro de los resultados esperados por el principal; es decir, que siempre y cuando el Agente satisfaga las expectativas del Principal, en relación a los objetivos del contrato, se puede decir que el contrato se está cumpliendo (Moe 1984; Waterman y Meier 1998).

La TA, en el caso de la empresa moderna -como lo indica Rivera (1998)- existe como consecuencia de la autonomía que el gerente recibe por parte de los accionistas o propietarios de la misma, conjuntamente con la imposibilidad de diseñar un contrato exhaustivo que indique para cada situación como debe de comportarse el gerente de tal manera que maximice el bienestar de los propietarios. Es decir que el conflicto de objetivos o problema de agencia, es producto de la naturaleza de la relación de agencia.

La perspectiva que Ross (1973) le da a los problemas de agencia, es aquella en la que la toma de decisiones se da bajo condiciones de incertidumbre. Es decir que en el momento en el que el agente actúa, desconoce el estado de “la naturaleza” y por lo tanto, desconoce los beneficios y los costos implícitos en esta relación. Para el autor, este tipo de conflictos son producto del desconocimiento y no producto de la mala fe.

Ciertos autores (Lane y Kivistö 2008; Van Puyvelde et al. 2012) adicionan a la perspectiva tradicional, la posibilidad de que la relación puede existir desde un solo Principal y un solo Agente, la posibilidad de Múltiples Principales y un solo Agente, un solo Principal y Múltiples Agentes, o inclusive, Múltiples Principales y Múltiples Agentes. Dependiendo del GC utilizado en la organización, se tendrán distintas combinaciones entre Principales y Agentes (ver figura tres).

Figura 3  
Relaciones de Agencia



Fuente: Ross, 1973, Lane y Kivistö, 2008; y Van Puyvelde et al., 2012.  
Elaboración propia.

Otras de las formas de relación entre principal y agente se producen cuando existe un principal-colectivo, fenómeno que ocurre cuando más de un individuo debe estar de acuerdo en los términos del contrato con el agente (Lane 2012), es decir, que es un colectivo de individuos cuyos intereses están representados por la mayoría, pero que se defienden colectivamente (Ong 2006). Esta figura es muy común en las IES, mediante los MCC como máximo órgano del GC, o por ejemplo, a través de los consejos directivos de las universidades.

En el caso de los principales-colectivos, la relación entre agente y principal va a depender de la conformación del cuerpo administrativo. Es decir, de quienes forman parte de la mesa directiva de la organización y de cómo interactúan entre ellos. Para Lane (2012), la capacidad del principal-colectivo de actuar como un principal unitario, va a depender del poder que tiene el presidente del principal-colectivo sobre los demás miembros de este cuerpo administrativo.

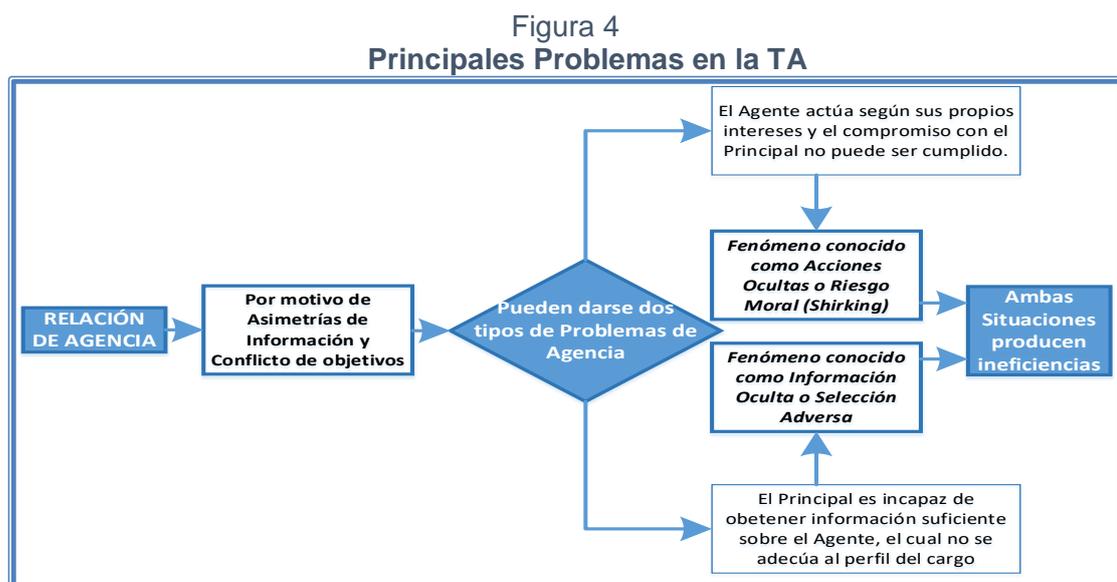
En este sentido, si es que la capacidad de influencia es lo suficientemente fuerte como para que voten siempre acorde a los intereses del presidente del cuerpo administrativo, el principal-colectivo termina actuando como un solo principal. En este caso, una interesante relación de análisis sería, la que tiene lugar entre presidente del cuerpo administrativo y el agente.

## Los Problemas de Agencia

En el mundo empresarial y de mercado, se asume que el agente es racional y maximizador de sus funciones de utilidad, lo que implica que en la toma de decisiones, el encargado va a tomar en cuenta sus funciones de utilidad individuales, más no las colectivas.

En las relaciones de agencia o contratos de agencia, explícitos o metafóricos, el Agente actúa en representación del Principal, y por lo tanto este asume los costos o beneficios resultantes de las acciones tomadas por el agente, que es el primer supuesto establecido por Miller (2005). Recordemos que la TA analiza los distintos problemas que una relación contractual entre principal y agente puede conllevar, así como busca las causas del problema de agencia para proponer soluciones o minimizar los costos que el principal debe asumir, producto de las acciones que delegó en el contrato con el agente. Cuando la relación de agencia genera costos no esperados por el principal, existe un problema de agencia.

La Figura 4 describe los tipos de problema que pueden surgir en los contratos de Agencia. El primero es de “Selección Adversa”, es decir, previo al establecimiento de la relación contractual, y el segundo es de “Riesgo Moral” que se da posterior al establecimiento del contrato con el Agente. En ambos casos, los problemas surgen por “Asimetrías de la información”.



Fuente: Ganga y Burotto, 2012<sup>a</sup>; y Ahmad et al., 2012.

Elaboración propia.

El problema de *información oculta o selección adversa*, en su forma más pura, ocurre antes de establecerse el contrato entre el principal y el agente. En este momento (que ocurre durante el proceso de selección), el principal es incapaz de acceder a información completa sobre las capacidades y formación del agente, sino más bien a lo que tiene a la mano (Vera Hernández 2003). Esto significa que el candidato conoce más sobre sus propias capacidades que el contratista.

Adicionalmente, existe el problema de selección adversa, en su caso menos puro, que existe después de la firma del contrato entre agente y principal. Esto ocurre por características naturales del cargo, el administrador o encargado conoce más del negocio y de los pormenores que el empresario o máximo apoderado, por lo que el principal no puede realmente observar el esfuerzo realizado por el agente (Gorbaneff 2012).

El problema de *acciones ocultas o riesgo moral* ocurre en las relaciones de agencia cuando el Principal no puede observar directamente las acciones ni el esfuerzo realizado por el agente (Gorbaneff 2012). Existe la posibilidad de que el administrador no siempre actúe de manera en la que defiende los intereses del empresario o máximo apoderado, si se asume que ambas partes de la relación de agencia son maximizadores de utilidad y que tienen funciones de indiferencia divergentes (Holmstrom 1979; Tarzizán 2003; Vera Hernández 2003).

Las acciones ocultas, ocurren cuando el agente adopta determinaciones imposibles de monitorear por el principal –y que persiguen sus propios intereses. El principal puede observar el resultado, pero no puede inferir si es producto de las acciones del agente o de un componente natural de aleatoriedad del mismo. En la literatura de los mercados de seguros o mercados financieros, a las acciones ocultas se las llama *moral hazard* o *riesgo moral*, y se lo atribuye a una forma de presencia de asimetrías cuando se estudia el flujo de la información de los intermediarios financieros.

La posibilidad latente de que el agente no se comporte como el mandante o principal desea, sino más bien actúe en función de sus propios intereses, hecho que resulta muy difícil de monitorear para el principal. Lo anterior significa que, como el principal no puede observar ex-ante las acciones del agente, a la hora de firmar el contrato no le resulta factible formular previamente condiciones al respecto; en estas circunstancias se habla entonces de riesgo moral (Ganga y Burotto 2012b; pag. 87).

El principal, por lo tanto, tiene problemas para controlar al Agente ante la existencia de asimetrías de información y diferencias en los objetivos de las partes. Es precisamente en este conflicto en el que la TA se centra; la manera de controlar y supervisar al agente para mitigar el problema de Agencia. Para Kiser (1999), en Kivistö (2008; pag. 339), la “teoría de agencia se enfoca en las formas con las que el principal intenta mitigar el problema de control del agente, mediante la selección de ciertos tipos de sujetos y determinadas formas de monitorear sus acciones, haciéndolo habitualmente por medio de incentivos económicos”.

Lane (2012) cree que existen dos razones primordiales que determinan la existencia de asimetrías de información:

- La primera tiene que ver con la imposibilidad del principal de supervisar al agente, y por lo mismo, existe la dificultad de tener conocimiento respecto de los actos divergentes del mandatado.
- La segunda tiene que ver con el hecho de que algunos agentes poseen conocimiento especializado sobre los procesos de producción y la calidad del producto, haciendo que sea difícil la evaluación de la efectividad de sus actuaciones.

El agente, al tener información más completa, especializada y detallada sobre las distintas variables que contribuyen a que el contrato se operacionalice según lo estipulado, y sin ser monitoreado por el principal, puede tomar ventaja de esta condición privilegiada para actuar de acuerdo a sus propios intereses. Como consecuencia de la existencia de información asimétrica, el agente puede inclusive, perpetuar esta ventaja en la relación contractual, ocultándole intencionalmente información al Principal (Perrow et al. 1986; Ahmad et al. 2012).

Ahmad (2012), referencia el aporte de Saam (2007), sobre situaciones de asimetría de información provocadas por falta de acceso a la información de manera precisa por parte del Principal:

- Características ocultas o incompletas sobre las cualidades del principal.
- Intenciones ocultas en las acciones del agente para su propio beneficio.

- Conocimiento o información *oculta* que el Agente posee previo contrato con el Principal.
- Acciones ocultas que el Agente toma que van en distinta dirección que la estipulada en el contrato escrito.

Para Vetschera (2000), la cantidad y calidad de información es importante, pues cuando la información no es precisa, la capacidad del Principal para influenciar el comportamiento del Agente se ve restringida, y en el caso contrario, en el que la información es mayor y de mejor calidad, puede presionar al Agente para que cumpla con la agenda establecida y el cumplimiento con los objetivos del contrato (Ahmad et al. 2012).

De la misma manera, cuando existen múltiples relaciones de agencia y largas cadenas administrativas, algunos académicos que han estudiado las organizaciones internacionales, consideran que la divergencia se asemeja a un resbalón (*slippage*), que puede ocurrir por la presencia de divergencias en los intereses o por temas estructurales entre los distintos niveles administrativos (Lane 2012). Es decir, que no necesariamente las divergencias provienen de diferencias en los intereses entre principales y agentes, sino que también pudieran ser producto de desfases de un nivel a otro.

En este tipo de relaciones de agencia, como la de los gobiernos corporativos de organizaciones internacionales que están estructurados como “telarañas” de relaciones entre principales y agentes, puede existir pérdida de información que ocasione que los agentes de un extremo de la cadena administrativa, estén desinformados o desconozcan sobre las preferencias e intereses de los principales que se encuentran en el otro extremo (Goodin 2003; Waterman y Meier 1998).

A este tipo de problema de agencia también se lo conoce como *chained agency problem* o *problema de agencia en cadena* (Steinberg 2010); en este caso, el principal contrata un agente, que luego subcontrata otro, quien pudiera a su vez, subcontratar a otro más. El contrato inicial puede influenciar la forma en el que los agentes establecen sus contratos e interactúan con los agentes de los demás niveles inferiores.

Adicionalmente, cuando existen conflictos en los objetivos del contrato se genera un problema de agencia; algunos autores explican esta situación como aquella en el que los deseos e intereses del Principal en ciertos objetivos específicos están en conflicto con los deseos e intereses del Agente, y por lo tanto van a preferir distintas acciones y estrategias (Kivistö 2007; Ahmad et al. 2012).

Los tipos de conflicto de intereses mencionados en párrafos anteriores, nacen en el proceso de delegación de la autoridad del Principal al Agente. En el sentido de que el administrador o delegado se ve restringido por el empresario o máximo gestor a no efectuar las tareas que van acorde con sus intereses, y desviar sus energías a tener que cumplir con tareas específicas del contrato que avanzan acorde con los intereses del Principal (Alvarez y Hall 2006).

Queda claro que los problemas de agencia nacen bajo distintas formas de asimetrías de información, la naturaleza de ésta definirá el tipo de problema de agencia que exista; bajo esta lógica, Steinberg (2010) divide los problemas de agencia tradicionales en ocho tipos, provenientes de la literatura existente y que se mencionan con variaciones en su enfoque y taxonomía (Steinberg 2010). A continuación se detalla esta tipología:

- Acciones ocultas: Como se ha mencionado, este problema pertenece a los clásicos, el cual se refiere a que el agente con sus propios objetivos en mente, actúa de tal manera que al principal se le es muy difícil o casi imposible observar todas las gestiones. Este último tan solo puede observar los resultados, que con cierto grado de aleatoriedad en el comportamiento, no puede inferir sobre las intenciones del agente. Se conoce también como el problema de *moral hazard* en los mercados de seguros.
- Información oculta: Surge cuando el agente tiene información privilegiada y sabe algo que es crucial para la organización y que el principal necesita conocer para incrementar la eficacia. Cuando el principal sigue sin conocer la información privilegiada o de alta especialización que el agente posee, el problema pudiera volverse aún más crítico al no poder tomar decisiones eficientes.

- Problema del Principal informado (Asimetrías de información al revés): Los casos en los cuales el problema es producido por el principal, quien tiene información privilegiada y que el agente necesita saber para tomar decisiones eficientes.
- Incapacidad de verificación de terceros: En algunos casos surge un problema de agencia cuando principal y agente tienen conocimiento sobre lo que está sucediendo pero son incapaces de obtener evidencia que se lo demuestre a terceros, y por lo tanto no se puede verificar cuando un contrato se está incumpliendo.
- Agente multi-tarea: Esta situación se da cuando el principal requiere que el agente ejecute distintos tipos de actividades y que difieren en la forma en la que se supervisan y observan. Esto es un problema cuando los contratos son diseñados para recompensar las actividades que se pueden observar, medir y supervisar, escenario que llevarían al agente a destinarle poco esfuerzo a las actividades que no cumplen fácilmente con estas condiciones. Este problema tiene como consecuencia que hasta cierto punto lo medible desplaza a la excelencia. Este problema es común en las actividades de docencia, cuando los salarios de los profesores se ven determinados por las calificaciones de sus estudiantes, ocasionando que dirijan la cátedra con el solo interés de alcanzar una calificación conveniente.
- Agente en Común: Cuando varios principales con distintos intereses dependen de un mismo agente, surge un problema de agencia en el sentido teoría de juegos, en el que se diseñan estrategias y contra estrategias en función de los probables comportamientos de los demás, haciendo que los principales se preocupen no solo de las acciones del agente, sino también de las de los demás principales. Mientras que si los principales comparten los mismos intereses, surgirá el problema de agencia en el sentido de que se invertirá muy poco en el diseño de los contratos, ocasionando que los principales quieran aprovecharse (*free riders*) de los esfuerzos de los demás.
- Principal en Común con agentes cooperativos o participación en equipo: En este caso, los agentes cooperan formando un equipo con el propósito de alcanzar los objetivos del principal en común. En la producción en equipo se observan

los resultados finales, mientras que las contribuciones individuales a ese resultado, son muy difíciles de observar, ocasionando el problema *free rider*.

- Problemas de agencia en cadena: Como se describe anteriormente, surge cuando un principal contrata a un agente, quien sub-contrata a otro agente, y este último pudiera sub-contratar a otro más (Lane 2012). El problema surge en el sentido de que los términos de los contratos iniciales influyen en el diseño de los subsiguientes.

Otro elemento central en este enfoque, es el denominado *costo de agencia*, como producto de la presencia de asimetrías de información. Se dice que esta es la principal razón por la cual el Agente tomaría acciones ocultas, que en uno u otro grado entorpecen el cumplimiento de los objetivos del contrato (Eisenhardt 1989; Mahaney y Lederer 1999). Se podría afirmar que éste es el motivante más importante utilizado por el paradigma clásico de la TA, para saber cuándo el agente se desvía de los intereses del principal (Shapiro 2005; Ahmad et al. 2012).

Por tanto, el costo de agencia es la suma entre el *costo de monitorear al agente*, el *costo de fianza* y el *costo residual*. El *costo de monitorear* al agente se ocasiona cuando el principal intenta restringir las actividades del agente, para que éste no se comporte de manera divergente en relación a sus intereses –del principal. (Jensen y Meckling 1976; Gorbaneff 2012).

Esta panorámica describe la herramienta que el Principal puede utilizar para restringir y condicionar al Agente con el objetivo de que tome las decisiones óptimas para la empresa. Para (Rivera 1998) estos gastos incluyen entre otras cosas, las restricciones presupuestarias, implantación de políticas de compensación, cualquier tipo de reglas operativas, establecimiento de controles internos (mediante auditoría externa), supervisiones directas, creación de comités, documentos de control, etc. (Martins et al. 2013; Jensen 1983).

El siguiente componente de esta suma, es el *costo de fianza*, aquel, en el que el agente incurre, por convencer al principal de su compromiso con los objetivos planteados en el contrato. Estas penalizaciones se incluyen dentro del contrato mediante cláusulas restrictivas que limitan la autonomía en la toma de decisiones al

agente. Se consideran de manera voluntaria como herramienta para que el Principal se sienta garantizado de que el agente no lo perjudicará con sus actos, y al mismo tiempo, el mandatado puede ser recompensado por medio de estas cláusulas al actuar de manera óptima y eficiente (Rivera Godoy 2002; Vergés 2010).

El *costo o pérdida residual*, es el último componente de esta suma, definido por (Jensen y Meckling 1976) como la pérdida de bienestar o el dinero equivalente que experimenta el principal producto de esta divergencia, en comparación con una situación en la cual los intereses entre principal y agentes están alineados, y la información es simétrica.

Ante la presencia de las asimetrías de información, el agente toma decisiones que quizás el Principal no las hubiese tomado, en caso de tener acceso a la información completa, por lo que, siguiendo a (Rivera 1998; pag. 144) la *pérdida residual* es el valor monetario de la diferencia entre el resultado de la decisión que el agente tomó, y la que el Principal hubiese tomado, es decir “la pérdida de oportunidad cuando los contratos son óptimos pero no totalmente cumplidos”.

En relación al costo de agencia es generalmente imposible que llegue a cero (Jensen y Meckling 1976; Bednar 2006; Ostrom 1999), por lo que siempre existirá la tentación de hacer trampa (Lane 2012). Aun incurriendo en una adecuada regulación, penalizaciones e incentivos, existirán divergencias entre las decisiones del agente y aquellas que maximizan el bienestar del Principal.

La perspectiva de Ross (1973) y Rivera (1998) son coherentes con la de los demás autores mencionados, al indicar que la relación contractual entre el principal y el agente se puede observar desde el punto de vista del mercado y sus imperfecciones. Ross (1973) sostiene que la solución al problema de agencia no puede ser *pareto eficiente*, es decir que el resultado no puede ser el mejor escenario para todos los involucrados, en el cual no exista posibilidad alguna de redistribuir los factores o las acciones, de tal manera que pueda incrementarse la utilidad del principal sin disminuir la del agente; para que esto sea posible, debe cumplirse supuestos considerados *perfectos*, según la teoría microeconómica (Nicholson y Snyder 2012), y esta perfección implica información completa que eliminaría el supuesto de asimetrías de

información. Es decir que solo bajo el escenario de *perfección* puede generarse un resultado *pareto eficiente*.

Rivera (1998) complementa esta temática, indicando que si la relación entre el principal y el agente fuese perfecta, el *costo de agencia* sería inexistente. Sin embargo, entre el agente y el principal no puede existir una relación perfecta, pues coexisten factores que lo impiden, como por ejemplo la dispersión de la propiedad, las diferencias en las funciones de utilidad, la información exigua, las distintas aversiones al riesgo, las asimetrías de información, entre otros; todos los cuales, obstaculizan que el mecanismo o contrato establecido funcione eficientemente, produciendo un costo de agencia.

Por lo tanto, se podría afirmar que el costo de agencia es una imperfección del mercado, pues inclusive en mercados altamente eficientes –como la bolsa de valores de Estados Unidos y Japón–, se pueden encontrar indicaciones de la existencia de un problema agencia. Y es una falla que contribuye en gran medida al cuestionamiento de uno de los principales supuestos de las teorías económicas y financieras, el hecho de que la empresa siempre busca la maximización de los beneficios económicos.

Algunos autores concuerdan en que la estrategia a utilizarse para mitigar el costo de agencia, es la implementación de mecanismos alineadores que minimicen las divergencias de intereses, y de mecanismos que mejoren el flujo de la información llevando las asimetrías de información a su nivel más bajo posible, hasta un punto en el que sea tolerable para el principal.

Con lo expuesto y, considerando que las universidades son organizaciones complicadas, contenidas dentro de una gran cantidad de relaciones sociales, cuyo fundamento se encuentra en los contratos implícitos entre los miembros de la organización, la aplicación de la TA al estudio de los gobiernos de las instituciones que componen el SES, es viable y fructífero. Y ayuda al análisis de las condiciones establecidas en los contratos sociales establecidos en el seno de las universidades ecuatorianas, mediante la utilización del enfoque de la TA, con el cual se puede llegar a la comprensión de la gran variedad de arreglos administrativos existentes, para contribuir a convertirlos en instrumentos más justos y efectivos.

## 2.1. Aplicaciones en la Educación Superior

Vinculando la TA con los gobiernos universitarios, descritos en la primera parte de este capítulo, se expone a continuación algunas publicaciones relacionadas con este enfoque en el campo de la universidad y la educación superior, con el objetivo de esclarecer la visión de la agencia en este campo de estudio.

En el caso de la Educación Superior en general, y de la Universidad ecuatoriana en particular, las relaciones de agencia, sean éstas explícitas o implícitas, son de carácter omnipresente (Lane y Kivistö 2008). El problema de agencia se da porque la relación contractual involucra un riesgo moral, el agente (el rector) en su intento de satisfacer sus intereses individuales actúa contra su responsabilidad moral de administrar eficientemente en favor del principal (el MCC). Kivistö (2008) afirma que la TA, como paradigma de análisis en la Educación Superior, se ha aplicado de manera superficial, carente de una investigación profunda, sistemática. Más claramente, se ha señalado:

Las universidades, como organizaciones enrevesadas y sofisticadas, están inmersas en una situación similar al resto de las empresas, no escapando por lo tanto a estos desafíos. Este trabajo apunta en esa dirección: comprender, utilizando la teoría de la agencia como marco analítico, lo que ocurre con la gestión de las universidades y, en forma particular, con el problema de la información asimétrica que manejan los dueños (máximos cuerpos colegiados) y los rectores (máximos ejecutivos) (Ganga y Burotto 2012b; pag. 89).

En el caso de la educación superior, existen contratos entre los estudiantes y la institución para proveer a los estudiantes de oportunidades educacionales; el gobierno central establece un contrato con las universidades para que provisionen de educación a la sociedad, generen investigación, den servicios y contribuyan con el desarrollo; las universidades crean facultades, departamentos e institutos, a los que encarga la coordinación de las distintas carreras estudiantiles. Estas relaciones de agencia en las instituciones de educación superior son típicamente establecidas de manera implícita (Lane 2012).

En el campo de la economía, donde se han producido la mayoría de aplicaciones de la TA, Lane (Lane 2012) identifica dos modelos de contratos: uno basado en el comportamiento y otro basado en los resultados (Lane 2012; Eisenhardt 1989). En la ejecución de los contratos, se asume que los agentes poseen las destrezas, la

información, las cualidades, experiencias y habilidades para desarrollar las tareas descritas y cumplir con los resultados que el Principal espera (Bendor et al. 2001; Kivistö 2008; Ahmad et al. 2012).

Los contratos basados en el comportamiento premian al agente en función de su comportamiento durante la jornada laboral; por ejemplo, a los miembros del cuerpo administrativo de las facultades se los premia en función de las horas que estén sentados en sus oficinas y las tareas específicas que desarrollan, a los profesores, en función de las técnicas de estudio utilizadas en clase, y a los académicos, además de la docencia y la extensión, se les involucra en actividades de investigación, escritura de artículos académicos y publicaciones.

Mientras que los contratos basados en resultados, premian al agente en función de un indicador de desempeño o del cumplimiento de un objetivo. Por ejemplo, premian en base a la productividad en las actividades de investigación (proyectos de investigación adjudicados, cantidad de artículos publicados, etc.) y los resultados obtenidos del aprendizaje de los estudiantes (porcentaje de estudiantes que aprueban, puntajes obtenidos en exámenes, etc.). En todo caso, algunos contratos no entran precisamente en una de estas dos categorías.

En el caso de las Instituciones Públicas, como lo menciona Ahmad (2012) las relaciones de agencia más tradicionales muestran múltiples Principales y un solo Agente. Se considera además que una sola organización está sujeta a control de distintas instituciones estatales. Otro autor, Van Puyvelde (et al.2012), basándose en *Comparative corporate governance of non-profit organizations* de (Hopt y Hippel 2010), señala que en especial las organizaciones sin fines de lucro (OSFN) enfrentan la situación en la que existen múltiples agentes y múltiples principales. Este podría ser el caso de algunas universidades.

Las universidades al ser agentes encargados por el Estado, para que cumplan un rol fundamental para el desarrollo de la nación, están sujetas de continuos monitoreos y evaluaciones por distintas instituciones autónomas que actúan de principales (Przeworski 2007). En los temas de calidad, en los temas financieros, en relación a las Leyes y reglamentos. Los representantes del sector privado y otros interesados, en ocasiones también actúan como principales. En el sentido inverso, al

haber un amplio número de universidades, existen múltiples agentes encargados de la formación en educación superior.

En ciertos modelos de los Sistemas de Educación Superior (SES), los miembros de los MCC del GC universitario tienen la libertad para contratar o despedir al presidente del mismo (CTGU 2011). Así como el presidente tiene la potestad de rechazar o dar por terminado su contrato con la institución. El mismo razonamiento aplica para el caso de los empleados de las universidades.

En la Educación Superior también hay contratos en los cuales las estrategias de salida no son claras. Es decir, que a pesar de que el presidente del MCC tenga la voluntad de renunciar, este no puede hacerlo fácilmente. El entorpecimiento del proceso de salida del contrato, produce que se generen negociaciones bilaterales entre los miembros del GCU, explica Lane 2012, lo cual representa costos de agencia.

La *definición económica* de las relaciones implícitas en la TA, distingue al agente del principal por su poder de negociación dentro del contrato (Steinberg 2010), es decir por la capacidad de dictaminar las condiciones o de aceptarlas. En el caso del principal, su poder radica en la capacidad que tiene para establecer los términos del contrato. Mientras que en el caso del agente esta se encuentra en la capacidad para aceptar los términos o rechazarlos. Bajo el supuesto de información perfectamente simétrica no existiría problema de agencia debido a que el agente se comporta exactamente como el principal desea, es tan solo bajo la presencia de asimetrías que información que sobresale el PA.

Se pone el énfasis en esta definición económica porque va más allá que la terminología legal en la que solo se refiere a deberes y responsabilidades, considerando que en el caso de las universidades, éstas están conformadas por cuerpos o facultades vinculados de manera flexible, con autonomía suficiente como para rechazar contratos con potenciales principales o inclusive con el rector. Como se sabe, también existen unidades organizacionales que son semiautónomas, entidades que se autogobiernan con múltiples niveles administrativos, entre el rector y las facultades, lo que incrementa las posibilidades de existencia de asimetrías de información (Cohen et al. 1972) y por lo tanto de los problemas de agencia.

## 2.2. Mecanismos de control para atenuar los Problemas de Agencia en la Gestión universitaria

La TA, estudia la mejor manera de generar predicciones parsimoniosas sobre la forma en que los individuos se relacionan bilateralmente con otros que se comportan de manera egoísta. En esta relación bilateral como describen Fama, Jesen y Cuevas-Rodríguez, las personas poseen información asimétrica sobre funciones de utilidad, esfuerzos, capacidades e intereses de los *stakeholders*.

Es en este punto, donde la TA enfoca los mecanismos y contratos que sean alineadores de intereses, esfuerzos y funciones de utilidad, de tal manera que se disminuyan las imperfecciones y los costos de agencia provocados por las asimetrías de información entre agente y principal (Davis et al. 1997; Tosi et al. 2003; Van Puyvelde et al. 2012). Lo que busca la comunidad científica, es minimizar los costos de agencia y contrarrestar la divergencia de intereses.

Para Ross (1973) la solución al problema de agencia no será considerada Pareto-Eficiente, es decir una solución en la cual ambas partes de la relación de agencia maximicen sus funciones de utilidad (Ross 1973). Uno de los supuestos de las teorías de equilibrio general, es que para llegar a un punto *pareto eficiente*, la información que poseen los participantes debe ser completa, lo cual bajo el escenario de la TA, un equilibrio *pareto eficiente*, es improbable.

Es por la utilización de los mecanismos de incentivos y control para generar alineación de intereses entre agente y principal, que la TA, se yergue como uno de los principales marcos teóricos en el área del diseño de mecanismos de compensación en el área de gestión (Gómez Mejía et al. 2010; Cuevas Rodríguez et al. 2012).

Por ejemplo, en el caso de las empresas privadas con aportaciones de capital, se amplía el concepto sobre problemas de agencia que pueden surgir en la relación entre accionistas (agente) y prestamistas (principal), en beneficio de los primeros a costa de los segundos. En este contexto, el costo de agencia disminuye o aumenta dependiendo de la estructura de capital de la empresa.

Entre mayor sea la fracción de deuda en relación al patrimonio empresarial, menor va a ser el costo de agencia entre administrador y accionistas, ya que el administrador tiene menos dinero disponible para atribuirse a su beneficio particular. Lo contrario pasa en la relación paralela entre accionistas y prestamistas: entre mayor la fracción de la deuda en relación al patrimonio, menos riesgo asume el accionista, y por ende, mayor el costo de agencia producto de la asimetría de información entre agente y principal. Es así como lo demuestra Jensen y Rivera, cuando hay una ganancia extra proveniente de un nuevo proyecto, son los accionistas quienes perciben la mayor proporción de esta, mientras si lo que genera son pérdidas, son los prestamistas quienes asumen la mayor proporción de esta (Jensen y Meckling 1976; Rivera 1998).

Para estos autores, la estructura de capital eficiente (en el sentido del costo de agencia), será aquella en la que las disminuciones del costo de agencia entre administrador y accionistas, sea igual al aumento del costo de agencia entre accionistas y prestamistas en (Rivera 1998):

Los costos de agencia van a depender de la sumatoria de efectos que produzca la deuda y el capital propio entre agente y principal; existiendo la posibilidad de estructurar una combinación donde los aumentos y reducciones de los costos de agencia sean iguales, es decir, cuando se anulen. (Rivera 1998; pag. 140).

El Principal para minimizar el costo de agencia puede diseñar contratos que involucren apropiados mecanismos de incentivos para el Agente, penalizaciones en caso de que el agente tome ciertas acciones y sistema de monitoreo del agente.

En los casos en los que haya una relación contractual empresario – administrador por ejemplo, se establece claramente que el principal costo de agencia es que a medida que los derechos sobre la propiedad que posee el agente son menores, el agente está menos motivado por buscar nuevas oportunidades de negocios o fuentes alternativas de generación de beneficios (Jensen y Meckling 1976).

El motivo de que la relación entre los derechos de propiedad y la motivación para explorar nuevas unidades de negocios sea positiva, es que para el agente el esfuerzo individual del emprendimiento es mucho problema; representa una dedicación extra que en lo personal es muy costo y poco beneficioso. Como es natural, el encargado buscará minimizar el esfuerzo y por lo tanto maximizar su utilidad individual, dejando a un lado los beneficios colectivos.

Economistas y financieros consideran que las empresas cuyas estructuras de propiedad se forman en base a capital, son como una caja negra, que consiste en un sistema mediante el cual los inputs generan outputs. En este orden de cosas, se reconoce que los inputs de la empresa “son propiedad de diversos grupos de individuos que, estimulados por sus funciones de utilidad particulares, se asocian para lograr sus objetivos, no siempre comunes” (Rivera 1998; pag. 138).

Esto no siempre es un problema, esta situación puede evitarse siempre y cuando el agente encargado de administrar la empresa u organización, no pueda beneficiarse de su condición de mandatario. Condición que le atribuye acceso a información exclusiva, y que le permite darse ciertos privilegios, pudiendo sacar provecho de los deficientes contratos legales y procesos administrativos de control establecidos por el principal.

Los costos de agencia pueden minimizarse en base a los procesos de contratación (Jensen 1983; Rivera 1998). En el caso de la empresa moderna, para que sea eficaz este contrato, debe incluir el hecho de que la administración tenga propiedad sobre una parte de la empresa.

Sin embargo en el caso de las organizaciones que no tienen una estructura de capital y son sin fines de lucro, como es el caso de la mayoría de las universidades en el Ecuador, existen mecanismos adicionales que alinean los intereses entre principal y agente y que ya se han mencionado con anterioridad. Entre estos se encuentran los sistemas de control interno y externo que permiten monitorear al agente, el marco regulatorio, los sistemas de compensación, el tamaño de su MCC, entre otros que a continuación se describen.

### Mecanismos alineadores de Intereses en la Gestión Universitaria

La TA asume que existen mecanismos formales y naturales que sirven como alineadores de intereses entre Principal y Agente. Dependiendo de la forma como estos mecanismos funcionen, y de la eficiencia de su configuración, van a mitigar o empeorar los problemas de agencia que pudieran existir en la gestión. Para poder analizar los mecanismos implícitos en las organizaciones universitarias en el Ecuador, se debe primero reflexionar sobre cuáles son estos componentes.

Para algunos autores, el desafío fundamental de la gestión universitaria se encuentra en el diseño de los contratos, específicamente en los mecanismos alineadores de intereses para reducir, dentro de lo posible, las causales de los problemas de agencia en las organizaciones; representadas principalmente por las asimetrías de información y las divergencias de intereses (Fernández Alvarez y Gómez Ansón 1999; García y Gill 2004; y Ganga y Vera 2006).

Los mecanismos alineadores de intereses en los gobiernos universitarios, descritos por Ganga (2013), son: Los sistemas de control, El marco regulatorio, Mercado de directivos, Sistemas de compensación, Tamaño de los MCC, Composición de los MCC, Funcionamiento de los MCC y el Problema de doble rol.

A continuación se describe cada uno de ellos.

### Sistemas de Control

Las herramientas utilizadas por los sistemas de control interno, funcionan como mecanismos alineadores de intereses al permitir que se alinee el comportamiento oportunista del agente con los intereses del Principal. Permite monitorear a los agentes disminuyendo las asimetrías de información, y por lo tanto la probabilidad de que estos se desvíen de los intereses del principal. Para que los sistemas de control cumplan con la función de disciplinar al agente, deben conservar cierto grado de eficiencia (Camarero 2002; Mínguez y Martín-Ugedo 2005) y (Ganga y Burotto 2010) de tal manera de que puedan mejorar la eficiencia de las organizaciones.

### Marcos Regulatorios

Los marcos regulatorios y constitucionales, para Jensen (1993) son un complemento de los sistemas de control, que con la correcta compatibilidad pueden llegar a funcionar adecuadamente. Sin embargo, actualmente los marcos regulatorios están pasando por una crisis de eficiencia, al estar llenos de insuficiencias en los mecanismos e inadecuados enfoques, tal como sostienen los estudiosos de la regulación de los mercados (Ganga y Burotto 2011; Cuervo García et al. 2002; Canals 2004).

## Mercado de Directivos

En las teorías económicas y empresariales, el mecanismo del mercado es ampliamente defendido por su capacidad para encontrar equilibrios y, por medio de una mano invisible, alinear los intereses de la oferta y de la demanda. Las teorías económicas sostienen que entre más se acerquen las condiciones del mercado al escenario ideal de la competencia perfecta, más eficiente resultaría el mecanismo alineador de intereses.

En la TA, el mercado de los directivos funciona como mecanismo alineador de intereses, mediante el cual los Principales analizan a los prospectos de agentes para encargarles la gestión de sus organizaciones (Salas y Pérez 1983). Entre más se asemejen las condiciones del mercado de directivos a los principios de la competencia perfecta, menos asimetrías de información habrá en el proceso de selección de los agentes y, por lo tanto, menor probabilidad de un problema de agencia.

## Sistemas de Compensación

Los sistemas de compensación son un desafío organizacional en el sentido del diseño e implementación de mecanismos alineadores de intereses, que permitan supervisar las acciones de los agentes al menor costo posible, que sea lo más detallado posible en relación a los procedimientos de resolución de conflictos e instrumentos disciplinadores, así como de bonificaciones para el agente en el caso del cumplimiento de objetivos específicos (Bonner y Sprinkle 2002; Gispert y Ortín 2002; Ortega Argilés et al. 2006; Ganga y Burotto 2012a).

## Tamaño de los MCC

Una de las variables que influye significativamente en la capacidad supervisora y el logro de objetivos en común, es el tamaño de los Consejos administrativos, este aspecto es bastante compartido por los académicos y expertos en gestión universitaria, quienes consideran que un número reducido de miembros y componentes es más provechoso (Tarrach et al. 2011). En las ciencias administrativas existe una posición generalizada en que el tamaño de los cuerpos administrativos tiene un vínculo con la

eficiencia de la gestión organizacional a través de su capacidad de monitoreo (Jensen 1993; Boyd 1994; Hillman y Dalziel 2003; Ganga 2013).

### Composición de los MCC

La objetividad de los consejos directivos es importante al momento de tomar decisiones, para que la capacidad de monitoreo se utilice eficientemente es recomendable que miembros externos a la comunidad sean introducidos dentro de los consejos superiores (Tarrach et al. 2011). Incorporar miembros externos al consejo administrativo que no tengan vínculo laboral con la organización, y que no pongan en riesgo sus puestos de trabajo al momento de actuar objetivamente dentro de un consejo administrativo, es deseable para la eficiencia organizacional (Ganga 2013).

### Funcionamiento de los MCC

La frecuencia con la que los consejos administrativos se reúnen, tiene un efecto en la comunicación e intercambio de ideas entre el principal y el agente. Al respecto, Ganga (Ganga 2013) explica que la frecuencia con la que los máximos cuerpos administrativos se reúnan, tiene implicaciones en la generación de sinergias para el cumplimiento de objetivos (Ganga 2013). Esta frecuencia en las reuniones y en la eficacia podría ser un indicador del nivel de eficacia de los consejos.

### Problemas de Doble Rol

Los MCC, se caracterizan por su capacidad de delegar a los directivos actividades específicas (Fama y Jensen 1983). A lo que Ganga (Ganga 2013) advierte que cuando el directivo delegado ocupa a su vez el papel de presidente del máximo cuerpo administrativo, el rol de supervisor y alineador de intereses del principal puede verse afectado (Ganga 2013).

En este sentido recordemos que, para Lane (2012), los organismos compuestos por un colectivo de miembros que, representando distintos intereses de los correspondientes *stakeholders*, tendrá mayor o menor capacidad para actuar como un solo principal dependiendo del poder que ejerza el Presidente de este cuerpo colegiado (Lane 2012). Siguiendo esta lógica, se podría decir que entre mayor es la dependencia laboral entre el Presidente y los miembros del MCC, mayor vinculación habrá entre

sus partes, mayor grado de “unilariedad” en la función de Principal. En el caso extremo, en el que el Agente (rector) es quien a la vez preside el MCC considerado principal unitario<sup>3</sup>, se podría decir que es un GCU carente de junta superior autónoma y supervisora, perdiéndose así el equilibrio entre la pertenencia, la administración y el consejo superior.

### **2.3. Cuestionamientos sobre la TA**

La TA, es una teoría amplia e interdisciplinaria, tiene fortalezas y críticas en su aplicación, pues así como enfoca el análisis en un problema organizacional observable, también se basa en supuestos delimitantes que dejan fuera la posibilidad de otro tipo de explicación que no sea el comportamiento oportunista de los involucrados.

Como se observa en el cuadro a continuación, la principal fortaleza de la TA, es el enfoque flexible, en el sentido de que se puede aplicar en varios campos de investigación. Adicionalmente esta teoría ha contribuido en el avance de la metodología de trabajo en el estudio de las organizaciones.

La principal crítica es la forma individualista y oportunista, de actuar de los individuos, pensando solo en la maximización de su función de utilidad individual. Es de esperarse este supuesto, ya que esta teoría nació de las ciencias económicas, las cuales basan su análisis en el supuesto de bienestar de que “entre más mejor”. Deja de lado por lo tanto los escenarios y supuestos cooperativos. El Cuadro 4, muestra las principales fortalezas y críticas de la TA.

---

<sup>3</sup> En la mayoría de las universidades ecuatorianas, es el rector quien designa a los decanos que son a la vez miembros de los MCC, resultando así en una vinculación laboral directa, convirtiendo al MCC en un Principal Unitario.

Cuadro 4  
Fortalezas y críticas al enfoque de agencia

Fortalezas	Críticas
<b>Teoría desarrollada sobre el comportamiento humano y aplicable a las ciencias sociales.</b>	Fundamentarse solo en esta teoría, que se basa en el comportamiento natural de ser humano, no soluciona los problemas de gestión.
<b>Enfoque flexible, dado que se puede aplicar en las diversas áreas de la administración organizacional</b>	La principal crítica radica sobre el supuesto de que solo considera el comportamiento oportunista de los individuos.
<b>Tiene gran importancia en el restablecimiento de la relevancia de los incentivos, intereses y la información en el pensamiento organizacional</b>	Un modelo estrecho sobre las motivaciones del ser humano y hace evaluaciones morales negativas, consideradas innecesarias sobre las personas.
<b>En el ámbito de los recursos humanos, explica las relaciones de empleo, los sistemas retributivos, e incentivos.</b>	Los agentes, preocupados de maximizar su función de utilidad, se pueden olvidar de la gestión de la empresa.
<b>Contribuye con trabajos originales en el campo de las organizaciones.</b>	Una teoría que puede generar egocentrismo en las personas dado que el modelo no le da mucha importancia a los aspectos cooperativos.
<b>Se introduce constantemente nuevos campos de estudio en los que aplica esta teoría.</b>	Podría afectar la potencialidad del trabajo en equipo.
<b>Explica de forma clara las diversas relaciones que se dan entre los individuos.</b>	Se centra principalmente en facetas económicas de las personas dejando fuera a los <i>stakeholders</i> .
<b>Grandes aportaciones a las ciencias económicas y financieras.</b>	Los estudios son estáticos, no incluye en el análisis los cambios que enfrentan las organizaciones.
<b>Importante contribución en relación al intercambio entre riesgo y compensaciones.</b>	En pocas ocasiones se utiliza para realizar predicciones mediante test empíricos.
<b>Pone mucho énfasis en los aspectos teóricos relacionados con los mecanismos de control.</b>	No considera los procedimientos de acumulación de conocimiento y aprendizaje.

Fuente: Ganga y Burotto, 2012a; Ghoshal, 2005; Kivisto, 2007.  
Elaboración propia.

A pesar de las críticas sobre la aplicación de la TA en el análisis de las organizaciones, originada en su simplicidad, es una teoría muy útil para analizar las relaciones personales entre el principal y el agente. Pude servir como un marco teórico base para la realización de investigaciones exploratorias en estudios de fenómenos organizacionales.

Utilizando esta perspectiva para explorar las complejas relaciones de los gobiernos universitarios, en el siguiente capítulo se describe el contexto del SES ecuatoriano, para luego mediante la metodología de investigación recolectar datos y obtener resultados. Lo expuesto en las siguientes páginas, sería una pequeña, pero importante contribución a la exploración de la amplia gama de relaciones contractuales establecidas dentro de las universidades.

---

## Capítulo Tres

---

# El Sistema Universitario en el Ecuador

## Capítulo Dos

### El Sistema Universitario en el Ecuador (SES)

El propósito del capítulo tres es describir los principales aspectos del Sistema de Educación Superior (SES), con el fin de llegar a una comprensión de la universidad ecuatoriana a través de su desarrollo histórico. Utilizando fuentes secundarias contenidas en Leyes, reglamentos, estatutos y libros relacionados, el estudio se aproxima a aspectos relacionados con el gobierno de las universidades ecuatorianas, su historia y tendencia corporativa.

A continuación, se resume la historia del SES, desde su inicio hasta las recientes transformaciones producto de las reformas constitucionales en el 2008. Mediante la revisión y comparación de Leyes y marcos regulatorios, se destacan los principales aspectos que afectan el gobierno de las universidades.

Una vez desarrollado el panorama político y situacional de la historia de la universidad ecuatoriana, se las tipifica desde distintos puntos de vista, describiéndolas según las características de su alumnado y profesorado, así como de su ubicación geográfica, origen de propiedad, fuente de financiamiento y conformación de su GCU. Luego, mediante la revisión de 24 estatutos, se describe la forma cómo se están configurando los GCU, bajo el nuevo modelo del SES y los posibles inconvenientes que puedan presentarse a futuro.

De manera general, el estudio del Sistema de Educación Superior ecuatoriano, concluye que investigaciones en este campo tienen la limitante de contar con fuentes secundarias sumamente escasas, encontrándose apenas publicaciones de opinión, carentes de rigurosidad científica, lo que representa un obstáculo importante desde el punto de vista teórico para investigaciones de este tipo de organizaciones complejas.

## 1. Antecedentes

Antes de entrar a describir algunas características del SES ecuatoriano, se considera importante comentar brevemente sobre el desarrollo histórico del sistema universitario y su modelo regulatorio, para comprender el nuevo paradigma que está siendo ejecutado en el país, y que ha sido cuestionado por algunos sectores de la comunidad universitaria; especialmente, la implementación de procesos de evaluación y acreditación.

En general, se reconoce que en el Ecuador el SES ha mantenido “una excesiva autonomía” durante su desarrollo histórico. La regulación y el control gubernamental ha sido incapaz de guiar el desenvolvimiento del sistema para garantizar su solidez y compromiso con la formación profesional y desarrollo del país. Es por esta característica del SES, que el Estado ha iniciado el proceso de transformación a raíz de la XXI Constitución de la República.

Si partimos del concepto de autonomía como un continuo autonomía-heteronomía, en el caso de Ecuador podemos clasificar la autonomía de las universidades como unidimensional: radical frente al Estado y los gobiernos, y totalmente heterónoma frente a los grupos corporativos que existen dentro de las mismas, ante el mercado y grupos económicos y confesionales, grupos de poder de distinta naturaleza, que han puesto diversos intereses en la educación superior. (Arcos Cabrera 2010; pag. 80).

En el pasado hubo intentos de tomar el control de SES por parte del Gobierno: en 1869, García Moreno, declaró que la Universidad Central del Ecuador (UCE) “no formaba profesionales deseables”, pues aportaban muy poco al desarrollo Nacional. Es por este motivo, y después de un intenso debate, que decidió declarar disuelta la UCE, para dar paso a las Escuelas Politécnicas: figura que tiene la función de ofrecer al país profesionales técnicos especializados en áreas necesarias para el desarrollo productivo de la Nación (Villavicencio 2012; pag. 22).

Las Escuelas Politécnicas, para poder cumplir con la misión de desarrollo nacional, necesitaban contar con una base académica actualizada y sólida, necesitaban acoger los avances tecnológicos de aquel tiempo. Pero también requería una planta docente que reproduzca la estructura del sistema social imperante, con éste objetivo García Moreno acudió al Papa Pío IX, para solicitar que envíe académicos jesuitas para que ejerzan la cátedra en estas nuevas instituciones de enseñanza superior.

Un siglo después, como respuesta a la crisis económica que azotó al país durante los años 80, se implementan reformas –dominantes en toda América Latina–, las reformas neoliberales conocidas como el ‘Consenso de Washington’. Este paquete de reformas involucraba minimizar el tamaño del Estado, desregular los mercados y dejar que los mercados se ajusten mediante su propio mecanismo.

Esta es una característica típica de este paquete de reformas, mediante las cuales se buscaba darle protagonismo sobre el control de los mercados a las instituciones privadas, que “determinaron un alejamiento progresivo del Estado de su papel regulador y administrador y consecuentemente, una reducción gradual de los fondos públicos para el financiamiento de las universidades” (Villavicencio 2012; pag. 13). En aquella época, las universidades, ante la disponibilidad limitada de fondos y la crisis económica, se encontraron con la necesidad de buscar los medios para financiarse de manera privada, aprovechando el *boom petrolero* de 1973, se implementa la matrícula en las universidades públicas en las principales urbes del país -Quito, Guayaquil y Cuenca- desde inicios de los 70 hasta finales de los 80 (Ivan 1990), 163), y así poder sobrevivir en un medio neoliberal y competitivo.

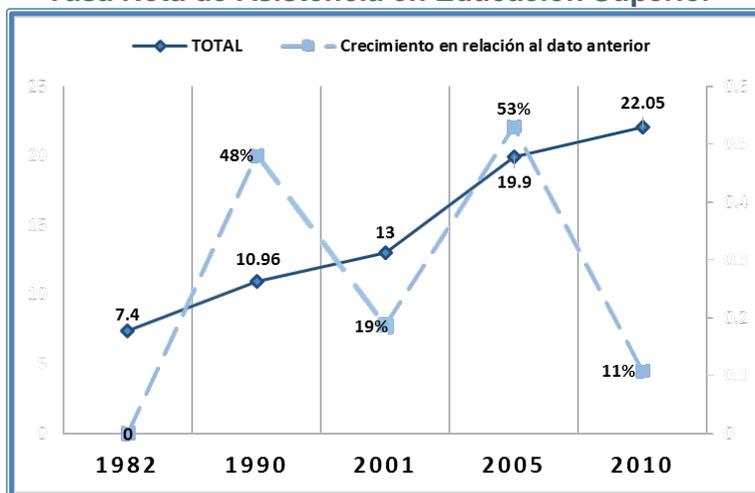
Producto de la situación económica, las universidades sucumbieron a mecanismos del mercado para financiar sus operaciones. Ampliaron la oferta académica mediante el crecimiento desproporcionado de carreras y promovieron estrategias de captación de alumnos, y disminución de costos (Pacheco 2008).

La educación superior creció un 18.7% anual entre los años 1974 y 1978, y un 5% anual en los años 90, durante los cuales las mujeres y los pueblos indígenas tuvieron una creciente participación. El crecimiento de la demanda fue compensado parcialmente por el crecimiento del sector privado. En los 70s había tan solo un par de universidades privadas. Entre 1998 y 2002 el Congreso Nacional estableció la creación de 12 universidades. Hoy en día hay 41 universidades privadas, de las cuales nueve son cofinanciadas por el Estado y 32 son auto-financiadas. Las universidades públicas son 29 de 70 en total (Weise 2009; pag. 146).

La tasa neta de asistencia a educación superior en el Ecuador, como se observa en la figura cinco, tiene una tendencia al aumento. Entre 1982 y 1990, en un periodo de ocho años creció un 48%, reflejando el aumento de la matrícula producto del crecimiento de la producción de petróleo de los 70s y 80s. Sin embargo, durante los años 90s este crecimiento disminuyó ubicándose en un 19%, demostrando una saturación de las universidades existentes en aquella época, para luego escalar a

niveles del 53% de crecimiento en tan solo cinco años, producto del aumento del poder adquisitivo por la dolarización de la economía en el año 2000. Se habían abierto 12 nuevas universidades entre 1998 y 2002.

Figura 5  
Tasa Neta de Asistencia en Educación Superior



Fuente: SNI, 2014 y Machasilla et al., 2014  
Elaboración propia

Para poder captar más alumnos, la oferta académica debía ofrecer aquellas profesiones de moda; es decir, para intentar poder satisfacer una sociedad con visión comercial, debían generar una propuesta académica acorde a esa realidad. Semejante situación dio lugar a que las universidades se concentraran en generar muchos profesionales en pocas áreas del conocimiento. Dejaron a un lado las carreras que alimentan el sector productivo, para incrementar las carreras que alimentan el sector comercial requerido en las ciudades más pobladas (Galarza 2004; Weise y Laguna 2009).

Algunas universidades, impulsadas por el deseo del crecimiento comercial, abrieron sucursales de enseñanza superior de pobre infraestructura y baja calidad académica, lo que da inicio a la mercantilización de la enseñanza superior en el Ecuador (Minteguiaga 2010), legitimada por la visión netamente comercial de la OMC (Organización Mundial del Comercio) que categoriza a la Educación Superior como servicio comercial.

Recordemos que en el período 1970 – 2006 se crearon 56 universidades: 6 a lo largo del ciclo de la reforma de los setenta y 50 durante el período 1982-2006. Es decir, un promedio de dos universidades por año. Entonces los problemas de caos en la oferta

académica y titulación y la precarización docente fueron ya detectados, y es en estas circunstancias que la LOES, expedida en el año 2000, establece el Sistema Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior bajo la dirección del Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior, CONEA” (Villavicencio 2012; pag. 10).

En los años 90, desaparecido Consejo Nacional de Universidades y Escuelas Politécnicas (CONUEP) realizó un estudio de evaluación de la realidad universitaria nacional en su parte institucional, organizativa y académica, esto se puede considerar como el primer intento de diagnóstico fallido de la educación superior en el Ecuador (CONUEP 1992). Este informe quedó oculto en los cajones de las instituciones gubernamentales, de los que solo se pudo tener un resumen.

El CONUEP y su informe oculto reflejan la débil institucionalidad de los organismos de control de la educación superior en el Ecuador. El esfuerzo desplegado por 140 profesionales, durante más de dos años, quedó sepultado en 800 páginas, que no pudieron contribuir al avance de la academia. Es lamentable, que habiendo esfuerzos e iniciativas en el pasado, estas no pudieran ser usadas y se haya tenido que esperar 20 años para una nueva evaluación e inicio de una transformación (Villavicencio 2012).

Con este informe elaborado por el CONUEP en 1992, ya se conocía que el SES tenía serios problemas y falencias (CONUEP 1992). En este informe hace mención a la crisis universitaria que acarreaba una historia de más de 20 años. Para Villavicencio, esta situación es producto de que las IES en el Ecuador podían ser creadas con mucha facilidad y con extrema independencia (Villavicencio 2012). Las IES por ser independientes entre sí, y no formar parte de un sistema funcional de educación superior, carecían de un sentido académico y curiosidad científica, pues estaban motivados tan solo por el sentido comercial y mercantil.

En 1998, se reforma la Constitución Política del Estado y se da otro intento fallido de tomar el control de las IES. En el paquete de reformas se decide crear un organismo regulador de la Educación Superior que reemplace al vigente: el CONUEP. Un nuevo organismo inicia funciones en 2000, el Consejo Nacional de Educación Superior- CONESUP, el cual además de regular a las Universidades y Escuelas Politécnicas, también controlaría aquellos institutos técnicos, superiores, tecnológicos, pedagógicos, y los conservatorios de música y arte, que forman parte de la educación

superior. Por primera vez en la Constitución, se reconoce e integra el control del sistema de educación superior en un solo organismo.

En la LOES del año 2000, dos años después de la reforma constitucional de 1998, se crea el Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (CONEA), organismo cuya función era la de ejercer la dirección, planificación y coordinación del Sistema Nacional de Evaluación y Acreditación (SNEA). Este sistema de evaluación y acreditación, autónomo e independiente, debía ser liderado por el CONEA, y en coordinación con el CONESUP, debía regular y controlar las IES del sistema.

Sin embargo, este intento vino con problemas de cuerpo y estructura; uno de los inconvenientes que tenía este nuevo organismo de regulación radicaba en su composición. Los máximos integrantes eran los rectores de las universidades y escuelas politécnicas, es decir que la universidad se regulaba a través de un consejo cuyo poder estaba centralizado en la universidad misma. Esta forma de conformar el gobierno de los organismos de control presentó varias irregularidades y problemas internos, lo que entorpecía las gestiones del CONESUP para cumplir con su misión. En otras palabras, eran juez y parte y se presentaba el inconveniente conocido como conflicto de doble rol (Minteguiaga 2010).

Una vez publicada la nueva Ley, en 2000, con la que se establecían las normas para regular y controlar el SES, las IES generaron resistencia a la decisión de ser evaluadas y acreditadas. Refugiados en la defensa de la autonomía universitaria, se opusieron al hecho de tener que pasar por un sistema de acreditación de calidad. Sin embargo, al pasar los meses, se percataron de que no era negativo cumplir con un requisito formal que valide su nivel de calidad.

Un sistema controlado por la universidad misma, sistema mediante el cual se categorizaba a las universidades de acuerdo a su calidad, sobre la base de un proceso limitado y muy poco claro que pronto se transformó en herramienta útil para fortalecer la mercantilización de la educación superior; proceso que estaba en crecimiento y con un gran potencial económico alimentado por la reciente dolarización de la economía ecuatoriana. Era el año 2000. Entonces “vieron el proceso de evaluación como un mecanismo fácil para ganar legitimidad y posicionarse en el sistema” (Villavicencio

2012; pag.11), y obtuvieron provecho del sistema de calidad, mediante un indicador que les facilitó comercializar sus respectivas carreras de manera más atractiva.

En el informe del CONEA (2003) para la UNESCO/IESALC sobre “los antecedentes, situación actual y perspectivas de la evaluación y acreditación de la educación superior”, el organismo demuestra conocer el estado de las IES (CONEA 2003). En el intento de generar reflexión en el mundo universitario, este organismo aborda el tema de la acreditación superior en el Ecuador como algo novedoso en Latinoamérica, que producto del enfoque propuesto por asesores nacionales y extranjeros, construye un documento llamado Plan de Desarrollo de las Universidades y Escuelas Politécnicas (PLANUEP), con el que se pretende posicionar estratégicamente a la universidad en la sociedad. Esta iniciativa se fundamenta en cinco “nudos críticos” deberían resolverse salir del atasco y enfrentar los desafío del nuevo milenio: “Insuficiente vinculación de las Universidades y Escuelas Politécnicas con el medio externo; Insuficiente calidad de la actividad académica universitaria; Baja calidad de la gestión; Insuficiencia de recursos económicos y; Carencia de un sistema de rendición social de cuentas” (CONEA 2003; pag. 2).

Mientras tanto, la confianza social en la educación superior experimentaba un serio proceso de erosión y pérdida de credibilidad. El crecimiento incontrolado de una oferta académica disfuncional; la proliferación de instituciones de educación superior con signos evidentes de elementalidad en equipamiento e infraestructura; la precariedad de la docencia universitaria practicada por muchas IES; la presencia de universidades sin ninguna incidencia en las realidades locales y regionales a las que debían haber dado respuesta, signos evidentes de comercialización de títulos académicos, a los que se sumaba la incursión de ofertas transnacionales de dudosa calidad. Todos estos signos revelaban un grave problema de fraude académico que exigía respuestas urgentes por parte del Estado.

El CONESUP y el CONEA eran instituciones débiles, sin capacidad para poner en práctica sus políticas y ejercer presión sobre las IES, y así conducir las desde el sendero de la acreditación, a la calidad y excelencia. Por distintas razones, había claramente una debilidad institucional en la regulación de la educación superior en el Ecuador, tanto así que el CONEA no logró generar legitimidad, ni tomar el control, ni

siquiera posicionarse dentro del SES, por las siguientes razones: carencia de asignaciones presupuestarias, falta de un marco regulatorio fuerte, ausencia de normativas claves para el normal funcionamiento de los organismos de control, implementación de procesos engorrosos, caros y extensos.

Esta realidad que afrontaba el Ecuador en su sistema de educación superior, tuvo consecuencias negativas y afectó la confianza y credibilidad de todo el sistema, del que poseía control absoluto, regido por la norma del “no dejar hacer” para mantener el papel protagónico dentro del espectro de la educación superior. Fueron el eslabón débil de una cadena de educación esencial para el desarrollo nacional. Esta pobre capacidad de acción ocasionó un incremento desproporcionado e injustificado de la oferta académica. Villavicencio resume el fracaso del CONEA, en tres debilidades: debilidad Institucional, debilidad y ausencia de un marco regulatorio y debilidad por una burocratización del proceso (Villavicencio 2012).

En tanto, Maniteguiaga, sostiene que “los regulados eran los reguladores”, este autor además describe un caso claramente demostrativo de la manipulación del organismo “controlador” por parte de la comunidad universitaria. El CONESUP, al estar sometido al control de las universidades, durante los diez años de vigencia de este organismo, posibilitó que las casas de estudios superiores estuvieran prácticamente libres y sin rumbo, con absoluta autonomía, aunque abrumadas por las presiones del mercado (Minteguiaga 2010; pag. 90).

Durante esta década las instituciones se autorregulaban, porque el CONESUP era una especie de “Asamblea de Rectores”, en la cual se tomaban decisiones fundamentadas en los intereses particulares de cada universidad, se generaban debates conflictivos en relación a repartición de recursos y cupos. Este ente regulador no actuaba en relación a la misión fundamental que la universidad tiene como parte de la sociedad; es decir, no rendía cuentas a nadie, excepto a sí misma (Minteguiaga 2010; Villavicencio 2012).

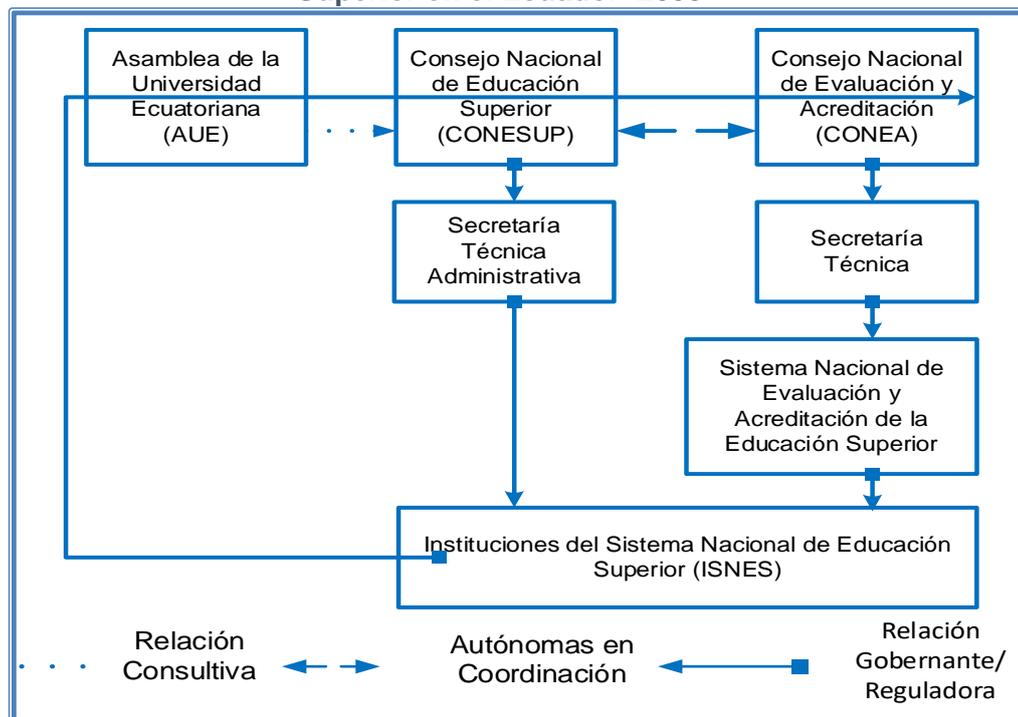
En realidad esta breve narración de acontecimientos, que parecen a simple vista erráticos y contradictorios, devela que el problema de fondo parece estar en el diseño institucional y en la lógica política que asume un organismo que es al mismo tiempo juez y parte; es decir, un organismo que debe regular al campo pero que está integrado por los propios regulados; un organismo que debe velar por el cumplimiento

de la ley, pero simultáneamente sus miembros pueden tener conflicto de intereses con su aplicación estricta (Minteguiaga 2010; pag. 16).

La figura seis, ilustra como las IES, bajo la LOES del año 2000, tenían una relación bastante cercana con la gestión de los organismos de control externo. Bajo este esquema regulatorio, las IES ecuatorianas ejercían un papel de *doble rol*. El cual estaba constituido en el hecho de que los rectores y sus delegados eran los que conformaban los máximos cuerpos administrativos de los organismos de control externo.

Esta vinculación de las IES con la regulación, provocaba que los organismos de control -como la Asamblea de Universidades del Ecuador (AUE), el CONESUP y el CONEA- carezcan de institucionalidad, y se presenten como simples figuras burocráticas que poco podían hacer para orientar al SES ecuatoriano.

Figura 6  
Organismos de control del Sistema Nacional de Educación Superior en el Ecuador- 2008



Fuente: Asamblea Constituyente, 2008 y LOES, 2010  
Elaboración propia

## 2. El Sistema de Educación Superior (SES)

La educación superior en el Ecuador, a raíz de la Constitución de 2008, está dirigida bajo los lineamientos del principio andino ancestral *sumay kausay*<sup>4</sup>, el buen vivir, considerado por el gobierno ecuatoriano como el estándar de vida deseable para el país, en el cual se busca crear una “universidad diferente para una sociedad diferente” (Ramírez 2010, pag. 8).

Con este modelo se introduce el proyecto *Recuperación de lo Público*, aplicado a la Universidad y su misión. Para cumplir con este desafío, desde la Constitución de Montecristi, la educación superior es considerada como un “bien público”. De esta manera se establecen exigencias claves en los artículos dedicados a la educación superior, que buscan generar una educación de calidad para el *sumak kawsay*.

En la Constitución de la República del Ecuador, específicamente en el Art. 28, bajo el capítulo de los Derechos del Buen Vivir, se establece que la educación superior responderá al interés público y no estará al servicio de intereses individuales o corporativos. Con esta definición se busca que la *cosa pública* o *res pública*, en latín, recupere el papel protagonista y regulador en este sector de gran importancia para el desarrollo profesional de la sociedad, enfocándolo hacia la generación de una “sociedad que aprende”, constructora de conocimiento (Delors et al. 1997; Davies 2002; Pizarro 2003; Ramírez 2010)

Para cumplir con este objetivo, la Constitución define al SES, como una herramienta estratégica para la formación de la sociedad, orientada al avance científico y profesional, así como un espacio de intercambio cultural y conservación de los saberes ancestrales. Se visualiza a la universidad como un espacio en el cual, mediante el avance científico se construyan soluciones a los problemas del país, siempre y cuando estén alineados con el régimen de desarrollo regido bajo los lineamientos del Plan Nacional del Buen Vivir (PNBV), que “se nutre de una buena educación y comunicación y, con ello, garantiza la transmisión de conocimientos, saberes y valores

---

<sup>4</sup> El término *sumak kaway* en quechua, hace referencia a la “realización ideal”. De origen indígena, representa el *buen vivir* moderno, que visualiza a la sociedad en sus esfuerzo por satisfacer las necesidades, manteniendo el equilibrio con la naturaleza. “Tomar de ella sólo lo necesario”.

de generación en generación y su articulación con otros conocimientos. La educación ha de estar en función de la sociedad y de los intereses comunes y ha de ser una educación que valore los saberes de todas las culturas” (Chuji 2010; pag. 235).

Textualmente la normativa establece:

El sistema de educación superior tiene como finalidad la formación académica y profesional con visión científica y humanista; la investigación científica y tecnológica; la innovación, promoción, desarrollo y difusión de los saberes y las culturas; la construcción de soluciones para los problemas del país, en relación con los objetivos del régimen de desarrollo. (Asamblea Constituyente 2008; Art. 350).

Objetivos que se ven enmarcados en el PNBV planteado por el gobierno ecuatoriano en relación a la Educación Superior y que “Establece la necesidad de transformar la universidad para transformar la sociedad. En la medida en que el conocimiento sea un medio para radicalizar la democracia, generar una nueva forma de acumulación sostenible ambientalmente y edificar relaciones sociales no capitalistas, podrá constituirse en el motor de la construcción de una sociedad emancipada” (Ramírez 2010; pag. 14).

En este orden de cosas, el objetivo del SES, se muestra destinado a recuperar el papel protagónico del Estado en la educación superior para generar un sistema más incluyente y regulado, que sea de calidad y que responda a las necesidades de la sociedad, respetando la pluriculturalidad y la equidad mediante políticas de acción afirmativa. La universidad bajo esta concepción busca ser un espacio de encuentro común, el cual por ningún motivo produzca distinción de clases ni de grupos étnicos, más bien un espacio en el que se pueda generar conocimiento, que refleje democracia y contribuya a la unión social.

Ante lo expuesto, la debilidad histórica de la universidad ecuatoriana se ha basado principalmente en las vulnerabilidades políticas que inciden en la academia. Durante décadas, la capacidad del Estado ecuatoriano de implementar políticas públicas eficaces, legítimas, integrales, participativas y transparentes, ha sido muy débil y poco realista. El liderazgo de la evaluación y acreditación ha estado carente de principios claros y definidos, que permitan el fortalecimiento de las IES y de todo el sistema de educación superior (Pacheco 2011; Villavicencio 2012).

Las Estrategias que hoy en día están siendo implementadas no son nuevas; el cierre de universidades, regulación de la oferta académica, y generación e importación de académicos investigadores, en áreas correspondientes a las líneas del Plan de Nacional de Desarrollo (PND) del gobierno, han sido prácticas que gobiernos anteriores han utilizado para intentar tomar el control del SES.

La clausura de la Universidad Central del Ecuador, la creación de las escuelas politécnicas y la estrategia de importación de académicos jesuitas, fueron en el pasado intentos gubernamentales para transformar la universidad en el Ecuador. Esta estrategia política para mejorar las bases técnicas de las escuelas politécnicas, se compara con la estrategia actual del gobierno nacional, referente al programa PROMETEO<sup>5</sup> de importación de académicos extranjeros (Villavicencio 2012).

La falta de un SES funcional, refleja una vez más la débil institucionalidad de los organismos de regulación y control del gobierno ecuatoriano tanto ahora como en épocas pasadas. Intento tras intento por tomar el control del sistema universitario, desnuda la ausencia de políticas públicas definidas y orientadas al desarrollo de la universidad ecuatoriana, que permitirían al sistema tomar forma y sinergia, “es consecuencias negativas incalculables para la excelencia académica” (Villavicencio 2012; pag. 10).

Ante esta aparente desnutrición normativa, es que el gobierno ecuatoriano decidió retomar el protagonismo en el direccionamiento de la educación superior. Mediante una reforma constitucional, se realizaron importantes y significativos cambios en la forma de gobernar, regular y controlar las casas de estudios superiores.

No deja de sorprender que uno de los argumentos más recurrentes durante el debate de la nueva LOES, haya sido la *autonomía* universitaria. Un concepto que ante la amenaza de quitarle el privilegio de la “autorregulación”, logró unir vertientes de distintas ideologías de pensamiento que por décadas se han ubicado en bandos

---

<sup>5</sup> El programa PROMETEO es una iniciativa que busca promover y fortalecer la educación, la investigación científica y el desarrollo tecnológico en todas las áreas estratégicas de desarrollo del Ecuador, mediante la contratación de docentes investigadores, que residen en el extranjero y que tengan un título de Ph.D. Estos trabajarán conjuntamente con una institución anfitriona un proyecto de investigación (SENESCYT 2015).

contrarios. Uno de izquierda y otro de derechas, pero esta vez, ante los contundentes cambios propuestos por los organismos de regulación, se generó un intenso debate sobre la autonomía universitaria en el país, y “no deja de ser una paradoja que trayectorias políticas, intelectuales e institucionales distintas se conjugan en el uso del concepto autonomía como hito, barrera, trinchera de la defensa de la universidad frente al envite de una reforma” (Arcos Cabrera 2010; pag. 62).

Es por estas razones que uno de los principales cambios en la LOES del año 2010, se torna en relación al gobierno de los organismos de control. Cambios que van desde las jerarquías organizacionales y dependencias institucionales, hasta la conformación de los consejos de rectores y sus funciones. En la LOES de 2010, la universidad pasó de “regularse a sí misma”, a ser tan solo un órgano asesor de los organismos de control y regulación. Por ende, al cambiar la manera de regular y de controlar el sistema desde afuera, se modifica la forma de gobernanza de las universidades desde adentro (Ramírez 2010).

Fue así como se construyó un modelo en el cual la universidad ya no puede auto-regularse, ni participar en su propia regulación, ni siquiera con uno de sus miembros. Es decir que, en el nuevo modelo de gobierno de los organismos de control, ningún funcionario que sea parte activa de una universidad. puede ser partícipe de procesos de control. De esta manera se evita que la universidad influya sobre el proceso regulatorio de manera directa, ahora tan solo puede ser órgano consultor de los organismos de control mediante la Asamblea de la Universidad Ecuatoriana (AUE).

En el modelo actual, parte importante de la conformación de los cuerpos de gobierno de los organismos de control, los dispone el ejecutivo. Se reitera que es de interés del Estado tomar las riendas de la regulación de la educación superior y tener una participación activa en el proceso regulatorio, vale decir, ser el actor principal de este sector. El gobierno, en el modelo actual de regulación y control del SES, viabiliza este protagonismo mediante funcionarios y profesores delegados por el Presidente de la República, al pleno de estas instituciones.

Por estas razones, una de las disputas políticas más relevantes que se enfrentaron a partir de 2008, está relacionada, por un lado, con des-corporativizar a los órganos rectores del sistema y, por otro, con la creación de una Secretaría de Estado dentro del Poder Ejecutivo nacional, cuya función consistiera en hacer política pública

para el campo de la educación superior y para el complejo científico-tecnológico nacional.

En efecto, luego de aprobada por referendo popular la Constitución de la República y de la expedición en 2010 –bajo las disposiciones del nuevo marco constitucional– de una nueva Ley Orgánica de Educación Superior, se crea la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT), encargada de elaborar y coordinar políticas públicas para el sistema y articularlo con el sector.

Asimismo, se establece el Consejo de Educación Superior (CES) y el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES). Ambos órganos colegiados asumen una composición mixta. El CES está integrado por seis académicos y un estudiante – todos nombrados por el Consejo Nacional Electoral (CNE) a través de un concurso público de merecimiento y oposición– y por cuatro ministros de Estado.

A su vez, el CEAACES está conformado por seis miembros, de los cuales tres son académicos delegados por el presidente de la República y tres académicos designados por concurso público de merecimiento y oposición por el mismo CNE. Todos deben cumplir los mismos requisitos de una rectora o rector universitario; sin embargo, no pueden ser autoridades universitarias. En la misma línea de transformaciones, la Asamblea Universitaria, recobrando su espíritu original, queda integrada por los distintos estamentos de su comunidad (rectores, estudiantes, académicos y trabajadores), y asume importantes funciones de asesoría a los órganos gubernativos del sistema de educación superior. (Ramírez 2013; pag. 24).

Los Organismos de Regulación y Control del SES, y los cuerpos de gobierno que los conforman, están normados en la LOES del año 2010 y estipulados de la siguiente manera:

1.1. Consejo de Educación Superior (CES): Tiene por objetivo la planificación, regulación y coordinación interna del Sistema de Educación Superior y la relación entre sus distintos actores con la Función Ejecutiva y la sociedad ecuatoriana; está integrado por:

- a) Cuatro representantes del Ejecutivo, que serán:
  - i. Secretario Nacional de Educación Superior, Ciencia Tecnología e Innovación.
  - ii. Secretario Técnico del Sistema Nacional de Planificación o su delegado.
  - iii. Ministro que dirija el Sistema Educativo Nacional o su delegado.
  - iv. Ministro que dirija la Política de Producción o su delegado;
- b) Seis académicos elegidos por concurso público de merecimientos y oposición.
  - i. Deberán cumplir los mismos requisitos necesarios para ser Rector universitario o politécnico; y,

ii. Electos por los siguientes criterios: áreas de conocimiento, equilibrio territorial y de género. No podrán posesionarse las autoridades académicas y administrativas de los organismos o instituciones objeto del control y regulación del sistema.

c) Un representante de las y los estudiantes que participará en las sesiones con derecho a voz.

1.2. Consejo de Evaluación, Acreditación Y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES): Normará la autoevaluación institucional, y ejecutará los procesos de evaluación externa, acreditación, clasificación académica y el aseguramiento de la calidad. Este organismo estará compuesto por:

a) Tres seleccionados por concurso público de méritos y oposición organizado por el Consejo Nacional Electoral, quienes cumplirán los mismos requisitos dispuestos para ser Rector de una universidad.

b) Tres designados por el Presidente de la República.

1.3. Asamblea del Sistema de Educación Superior (ASES) Órgano Consultivo: Órgano representativo y consultivo que sugiere al Consejo de Educación Superior, políticas y lineamientos para las instituciones que conforman el Sistema de Educación Superior. Con fines informativos, conocerá los resultados de la gestión anual del Consejo. Estará integrado por:

a) Todos los rectores de las universidades y escuelas politécnicas públicas y particulares que integran el sistema de educación superior.

b) Un profesor titular principal elegido mediante votación secreta y universal por cada universidad y escuela politécnica pública.

c) Dos por las universidades y escuelas politécnicas particulares.

d) Seis representantes de las y los estudiantes.

e) Ocho rectores representantes de los institutos superiores.

f) Dos representantes de las y los servidores y las y los trabajadores universitarios y politécnicos del Ecuador.

En la conformación de la Asamblea se garantizará la equidad, alternancia y la paridad de la representación entre hombres y mujeres.

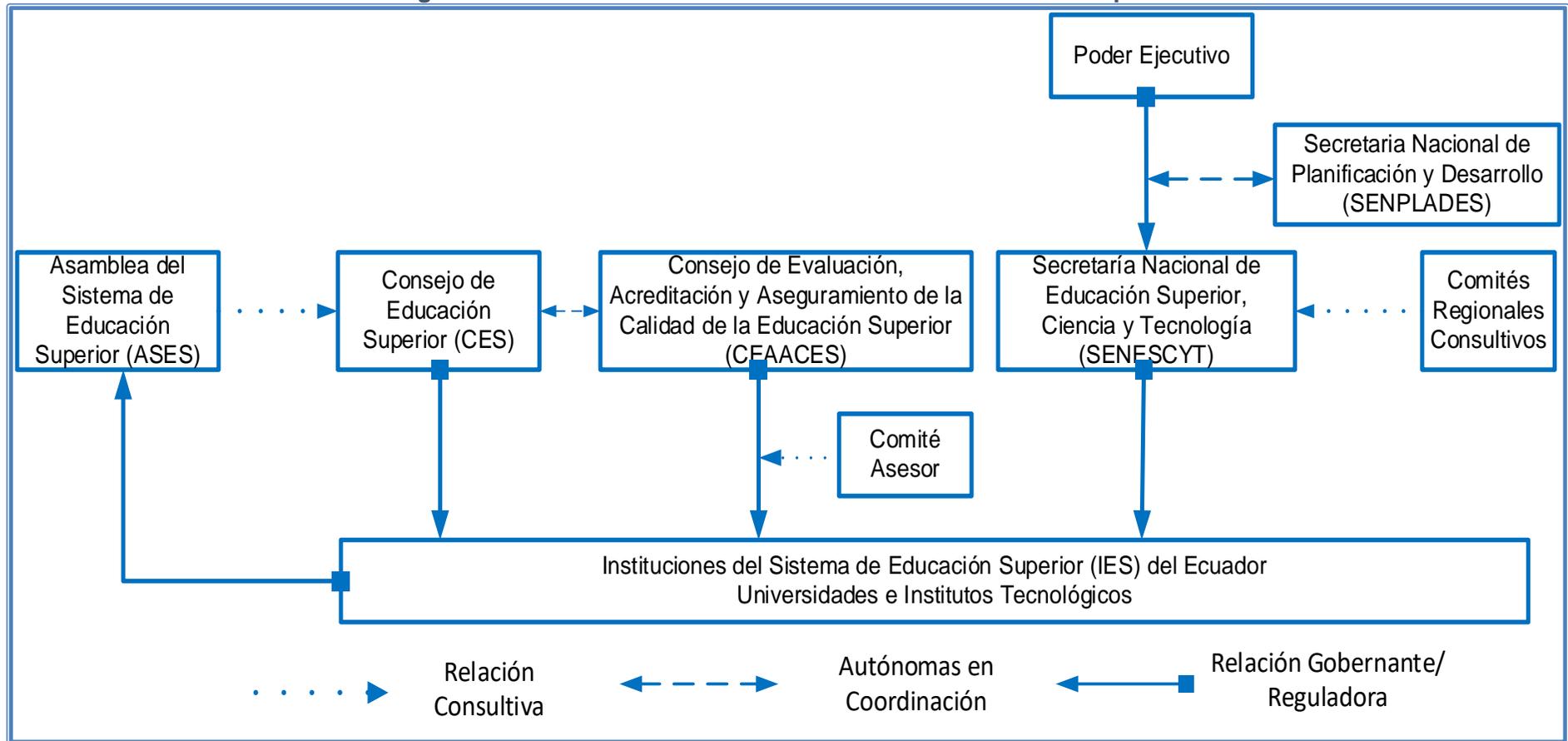
1.4. Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT): Órgano que tiene por objeto ejercer la rectoría de la política pública de educación superior y coordinar acciones entre la Función Ejecutiva y las instituciones del Sistema de Educación Superior. Este organismo está dirigido por el Secretario Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación de Educación Superior, designado por el Presidente de la República.

1.5. Comités Regionales Consultivos de Planificación de la Educación Superior: Órganos de consulta regional de la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, de articulación con el trabajo desconcentrado de la Función Ejecutiva y de coordinación territorial con los actores de la educación superior que trabajen a escala regional y de los gobiernos regionales autónomos. Su finalidad es constituirse en herramienta de consulta horizontal del

Sistema de Educación Superior a nivel regional. La integración de cada uno de estos comités, será normada en el instructivo que para el efecto expida la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación. (LOES 2010; Capítulo 2).

En la figura siete, se ilustra esquemáticamente a los organismos descritos. En el nuevo esquema del modelo del SES en el Ecuador, se puede observar que las IES, no forman parte ni designan miembros del gobierno de los organismos de control, sino tan sólo pueden conformar una asamblea asesora de dichas instituciones. La relación ya no es gerencial, ahora es consultiva entre las IES y la regulación externa.

Figura 7  
**Actuales Organismos de Control del Sistema Nacional de Educación Superior en el Ecuador**



Fuente: Asamblea Constituyente, 2008; Título VII, Capítulo I, Sección I; LOES, 2010, Capítulo 2.  
 Elaboración propia.

La reforma del modelo universitario empezó en 2008, con el Mandato Presidencial número 14, que da inicio a una nueva evaluación de las IES. El objetivo de este proceso era el re-establecer indicadores sobre el estado del sistema universitario con el fin de categorizar a las organizaciones según su nivel de calidad. Para lograr este propósito, el CONEA, empezó a realizar la recolección de información a nivel nacional, que fue presentado en el informe *Evaluación de Desempeño Institucional de las Universidades y Escuelas Politécnicas del Ecuador*.

Este documento logró sintetizar lo que ya se sabía de las universidades desde hace más de 20 años; en todo caso, era necesario realizarla para iniciar formalmente la etapa de depuración del SES: ante todo, el Informe constituyó el primer paso de un proceso de recuperación del Estado de su rol de director, regulador y supervisor de un bien público como es la educación superior.

El informe evidencia la necesidad de una reconstrucción del sistema universitario, reorientándolo hacia la visión cultural de generación de conocimiento, de centro impulsador de ideas y debates deliberantes, con una activa participación social de todos los actores de la comunidad universitaria. Este informe técnico posibilitó la generación de conciencia sobre el estado del SES, el resurgimiento de expectativas positivas en relación a la recuperación de las IES y la calidad de estas, también ayudó a legitimar, organizar e iniciar, social y académicamente, la transformación del sistema.

Los cambios en la Ley, que afectan directamente al Gobierno Corporativo (GC), se establecen en el Art. 351, de la Constitución política, que establece que el SES se regirá por los principios de Autonomía Responsable y Cogobierno. No se elimina la Autonomía Universitaria, pero sin embargo, parece ser que en la práctica, ésta se ve bastante limitada por las crecientes exigencias de los organismos de control, así como por la necesidad que tienen las universidades de formar parte de la distinguida lista de excelencia.

El cogobierno es parte consustancial de la autonomía universitaria responsable, la cual consiste en la conformación de órganos colegiados de carácter académico y administrativo, así como de unidades de apoyo debidamente conformadas por los representantes de distintos actores de la comunidad universitaria, que se verían

afectados. El cogobierno, como parte consustancial de la autonomía universitaria, consiste en la dirección compartida de las universidades y escuelas politécnicas por parte de los diferentes sectores de la comunidad de esas instituciones; profesores, estudiantes, empleados, trabajadores y ex alumnos. El cogobierno a su vez, debe respetar los demás principios que rigen el SES, establecidos en la Constitución y la Ley; el principio de calidad, igualdad de oportunidades, alternabilidad y equidad de género.

En primer lugar, la recuperación de lo público está relacionada con la consciencia del impacto que produce el bien educación superior, el cual afectará tarde o temprano a la sociedad en su conjunto, sin importar si es gestionado por actores estatales o particulares. (...) En segundo lugar, lo público está relacionado con la deselitización del campo universitario; o, dicho de otro modo, con la democratización en el acceso, tránsito y egreso de la universidad, y también con la democratización de la toma de decisiones al interior de los centros de estudio (Ramírez 2013; pag. 14).

A continuación se relatan algunos elementos relevantes identificados por la LOES, (LOES 2010) que afectan al gobierno de las universidades ecuatorianas.

- El Estado garantizará el financiamiento de las instituciones públicas de educación superior.
- Las IES públicas serán gratuitas hasta el 3er nivel.
- La distribución de recursos se basará en la calidad y criterios definidos en la Ley.
- La Ley regulará las fuentes alternativas de ingresos para las IES públicas y particulares.
- Los profesores son servidores públicos sujetos a un régimen propio que estará contemplado en el Reglamento de Carrera.
- En las instituciones de educación superior particulares se observarán las disposiciones del Código de Trabajo.
- Las universidades y su oferta académica deben estar alineadas con el Plan de Desarrollo Nacional.

- El Plan Nacional del Buen Vivir (PNBV) planteado por el gobierno ecuatoriano en relación a la Educación Superior...“establece la necesidad de transformar la universidad para cambiar la sociedad. En la medida en que el conocimiento sea un medio para radicalizar la democracia, generar una nueva forma de acumulación sostenible ambientalmente y edificar relaciones sociales no capitalistas, podrá constituirse en el motor de la construcción de una sociedad emancipada” (Ramírez 2010, pag. 15).
- Se tipifican las IES en función del ámbito de las actividades académicas que realicen, existiendo por lo tanto, instituciones de docencia con investigación, instituciones orientadas a la docencia e Instituciones dedicadas a la educación superior continua.
- Constituye obligación de las instituciones del Sistema de Educación Superior, la articulación con los parámetros que señale el Plan Nacional de Desarrollo y que al menos un 70% de los títulos otorgados por las escuelas politécnicas deberán corresponder a títulos profesionales en ciencias básicas y aplicadas (LOES 2010).

Al respecto del cambio en el financiamiento de las IES, de auto-financiamiento a la gratuidad, hay quienes respaldan ambos lados de la moneda, sin embargo aún es muy temprano para poder determinar sobre cuál modelo es más eficaz en el cumplimiento de los objetivos sociales planteados por el *sumak kawsay*.

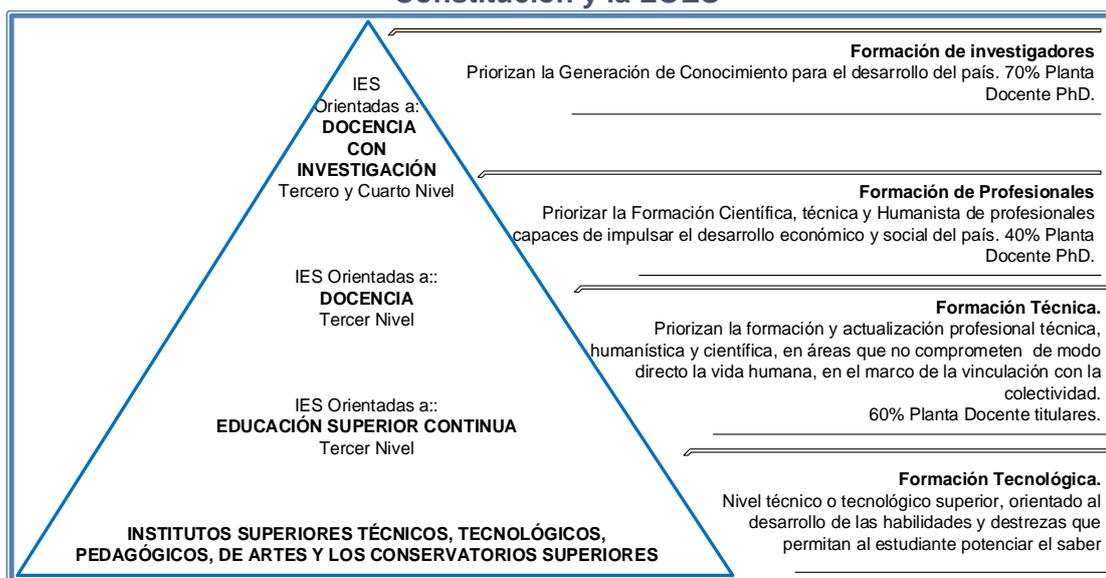
El principal argumento para defender la gratuidad, es el hecho de que contribuye a cumplir con el principio de equidad e igualdad social, al permitir que más gente sin recursos, que por décadas ha sido marginada del ingreso a la universidad por diferencias económicas, pueda acceder a una educación pública de calidad, indispensable para mejorar la calidad de vida, aboliendo las élites económicas, para construir una sociedad de ciudadanos intelectuales (Ramírez, 2010).

Estas aspiraciones de cambio social y los ideales políticos que le acompañan, no pueden ser tan fácilmente traducidos a la realidad, ya que a veces ‘la medicina puede ser más grave que la enfermedad’ al desarrollar políticas públicas que ocasionen efectos contraproducentes en la realidad educativa del país.

Para lo cual se recomienda no perderle la pista a las consecuencias (Post 2011), y aunque aún es temprano para sacar conclusiones sobre los efectos de la aplicación de políticas “garantistas” de equidad social, es posible que el peso financiero del gasto público en educación superior esté dejando de lado reformas indispensables en la educación primaria y secundaria que contribuirían a que el cambio referente al acceso a la educación superior sea más realista.

El cambio en la orientación de las IES, se puede apreciar con mayor claridad en la figura ocho. La LOES de 2010, en su Art. 117, establece la tipología de las IES sobre la orientación académica y profesional por sus cualidades institucionales, en tanto que el Estado, busca caracterizar a las IES según el ámbito de las actividades que realicen.

Figura 8  
**Pirámide de Niveles y Tipos de IES en el Ecuador bajo la XXI  
 Constitución y la LOES**



Fuente: Ganga, 2005; LOES, 2010 y CEAACES (2013a)  
 Elaboración propia.

Como podemos observar en el esquema de clasificación de las IES, solo aquellas universidades que tenga un 70% de planta docente con PhD, pueden ser calificadas bajo el parámetro *Docencia con Investigación*. La clasificación de las universidades determinará el acceso al tipo de financiamiento estatal para poder generar proyectos de investigación, así como la capacidad para ofrecer programas de doctorado, o poder llamar a concurso público de merecimiento y oposición para contratar docentes con mayor grado de experiencia, esto según el Reglamento de

Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior – Codificado (CES 2014a). Actualmente ninguna universidad en el país, cumple con esta característica “de investigación”, pues la planta docente con estas características está en proceso de formación.

El objetivo SES, es recuperar el papel del Estado en la educación superior para generar un sistema más incluyente y regulado, que sea de calidad y que responda a las necesidades de la sociedad, respetando la pluriculturalidad y la equidad social mediante políticas de acción afirmativa. La universidad, bajo esta concepción, busca ser un espacio de encuentro común, el cual por ningún motivo produzca distinción de clases ni de grupos étnicos, más bien un espacio en el que se pueda generar conocimiento, que refleje democracia y contribuya a la justicia social.

### **2.1. Características y tipologías de las universidades en el SES del Ecuador**

El SES en el Ecuador está conformado por 29 Institutos Superiores Pedagógicos e Inter-bilingües, 15 Institutos Superiores de Arte y Conservatorios Superiores, 221 Institutos Superiores Técnicos y Tecnológicos, 56<sup>6</sup> Universidades y Escuelas Politécnicas (CES 2015). Lo que en total hacen 320 organizaciones activas, que están involucradas en la formación de los ciudadanos ecuatorianos matriculados en el tercer y cuarto nivel.

A continuación se establecen las características y tipologías de las universidades y escuelas politécnicas. Se distinguen en relación a su área de conocimiento, a la formación del profesorado, a la distribución geográfica, al origen de la propiedad, al origen de su financiamiento y a la composición de su MCC.

#### Característica de las Áreas de Conocimiento

El área de conocimiento predominante, según datos del año 2010, es la de las ciencias sociales, educación comercial y derecho, en la cual se concentra el 49% de los estudiantes registrados en las universidades y escuelas politécnicas. Como se puede observar en la figura nueve, las áreas destinadas a la Ingeniería, industria y Construcción representan el 12%, mientras que el área de la Agricultura, que emplea

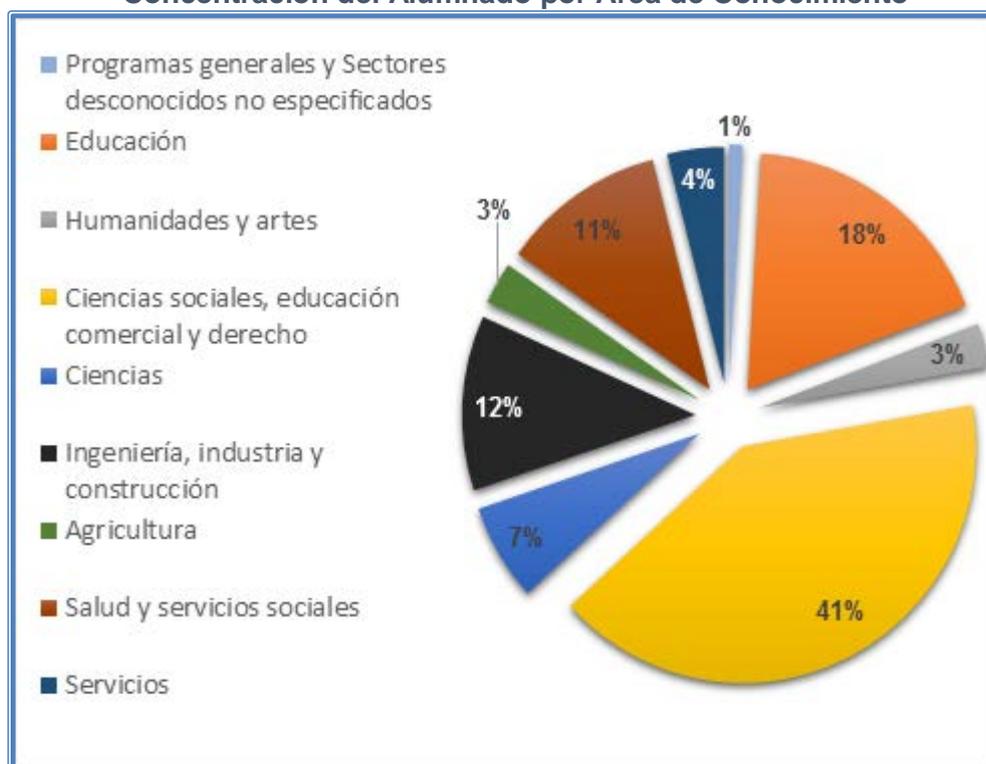
---

<sup>6</sup>Incluida la recientemente creada Ciudad del Conocimiento, Universidad YACHAY.

a las personas de menores recursos del país, representa tan solo el 3% de los estudiantes.

Esta realidad en las características del alumnado del SES, ha motivado políticas públicas impulsadas por el gobierno central en relación al impulso de las carreras que alimenten el PNDBV de la SENPLADES mediante la inyección de recursos económicos y programas de importación de talento humano altamente capacitado. Plan a realizarse en un período de cinco años, por mandato constituyente. (Asamblea Constituyente 2008).

Figura 9  
**Concentración del Alumnado por Área de Conocimiento**



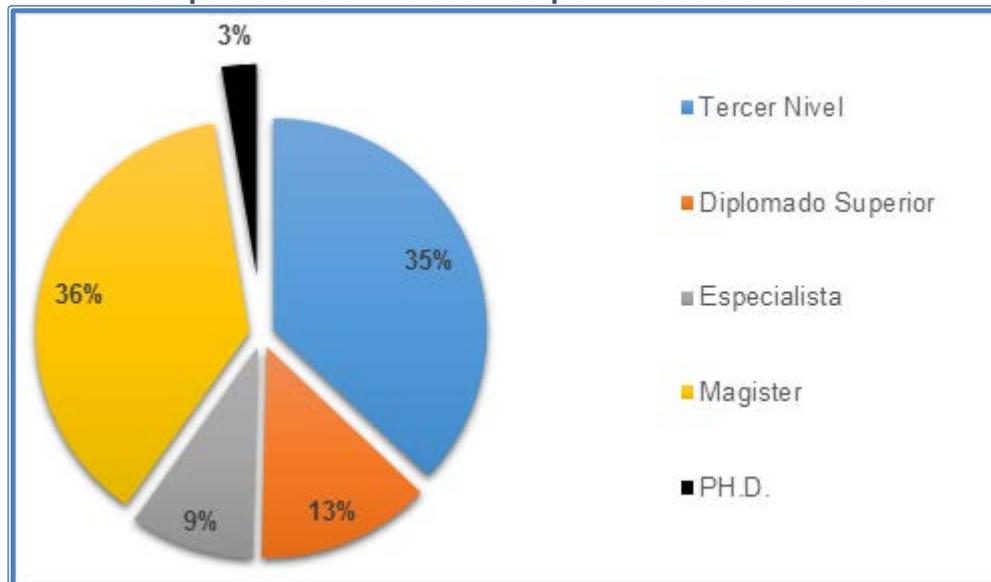
Fuente: Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, 2010  
Elaboración Propia

### Característica de la Formación Científica

Otra característica interesante del SES, que también ha motivado políticas públicas firmes y drásticas para el mejoramiento de esta condición, es la composición del Profesorado por niveles de formación. En la figura 10, se muestra la concentración en los distintos niveles de formación del profesorado de las universidades y escuelas politécnicas, de cara a la realidad ecuatoriana relacionada con la formación e

investigación, donde tan solo un 3% de profesores tiene formación científica de cuarto nivel. Esto implica que una pequeña proporción de docentes pueden ser catalogados como profesionales capacitados para investigar.

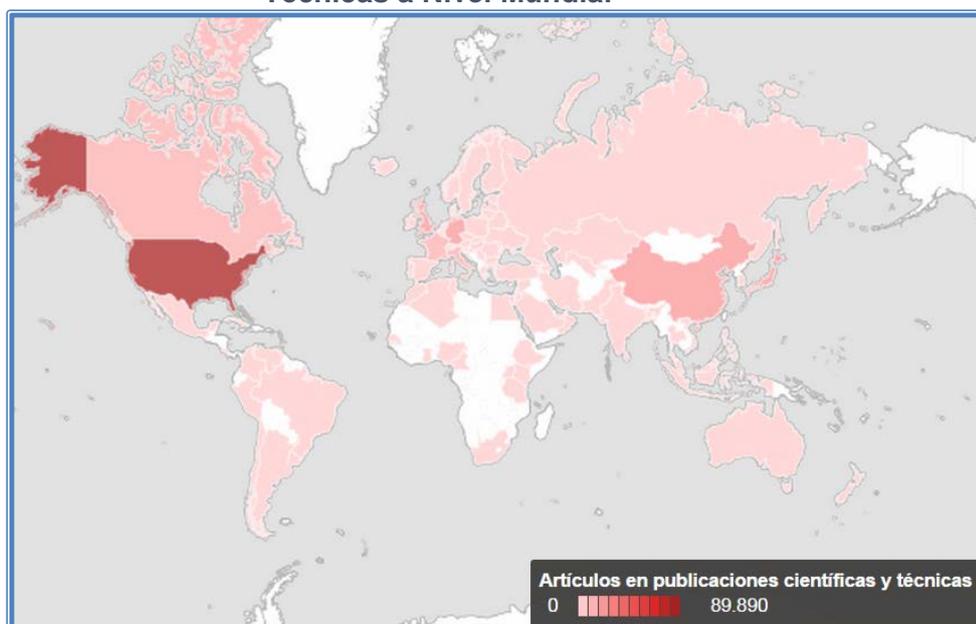
Figura 10  
Composición del Profesorado por Niveles de Formación



Fuente: Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, 2010  
Elaboración Propia

Esta condición (que presentan los profesores) se ve reflejada en la poca contribución científica que el Ecuador otorga al mundo. Esta debilidad se puede observar en el mapa de la figura 11, donde se muestra el *mapamundi* con datos del Banco Mundial sobre las publicaciones científicas y técnicas para el periodo 2010 – 2014. Los países con un rojo más intenso, son los países con la mayor cantidad de publicaciones. Por ejemplo, Estados Unidos ha contribuido anualmente con más de 200,000 publicaciones científicas y técnicas (las cuales corresponden a la serie de artículos científicos y de ingeniería publicados en los siguientes campos: física, biología, química, matemática, medicina clínica, investigación biomédica, ingeniería y tecnología, y ciencias de la tierra y el espacio) mientras que países en color blanco son los que han contribuido muy poco. Ecuador por ejemplo, tiene un promedio de 60 publicaciones anuales, estadística que lo ubica muy por debajo del promedio mundial.

Figura 11  
**Mapa Ilustrativo del Origen de las publicaciones Científicas y Técnicas a Nivel Mundial**



Fuente: Banco Mundial, 2014<sup>a</sup>.  
Elaboración Banco Mundial.

La figura 12 muestra el ranking de los diez países a nivel regional con mayor número de publicaciones científicas en el año 2011. Dentro de la región sudamericana, Brasil ocupa el primer lugar con más de diez mil publicaciones, cifra muy elevada para el promedio regional. El siguiente país con más publicaciones es Argentina, llegando casi a las cuatro mil publicaciones, seguido por Chile con casi dos mil publicaciones anuales.

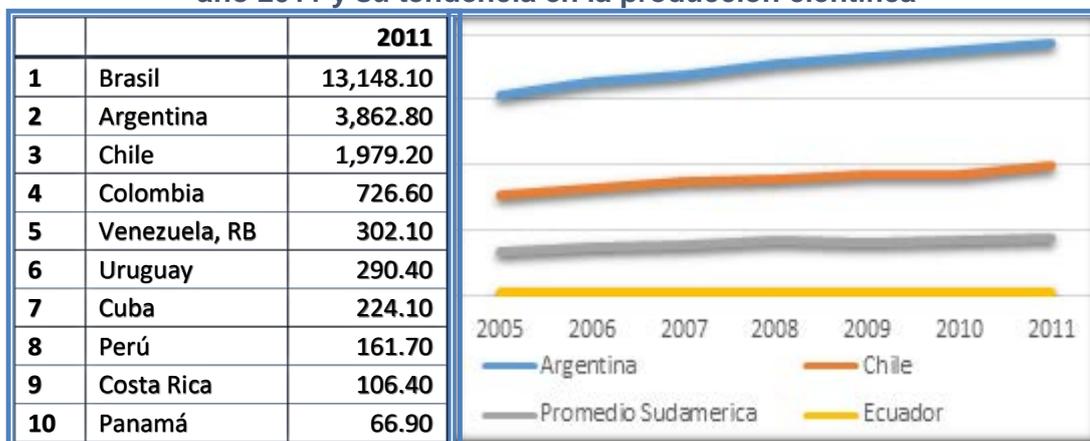
Ecuador en este ranking, se ubica en el puesto número 12 con 60 publicaciones científicas y tecnológicas. Estadística que evidencia la poca capacidad del SES ecuatoriano de generar conocimiento científico en relación a los países sudamericanos.

Otro aspecto a resaltar sobre la capacidad científica y técnica del Ecuador, en relación a sus vecinos regionales, es el hecho de que mientras países como Argentina, Chile tienen una tendencia al aumento en el número de publicaciones, en tanto el Ecuador mantiene sus cifras prácticamente inmóviles. Esto nos lleva reflexionar sobre el real interés histórico del Ecuador de generar publicaciones con avance científico.

Este aspecto de la realidad estadística de la situación académica ecuatoriana, respalda la posición gubernamental de que la universidad tan solo se ha dedicado a la

venta de títulos de tercer nivel y poco interés le ha puesto a la generación de conocimiento e investigación.

Figura 12  
Países Sudamericanos con el Mayor Número de Publicaciones en el año 2011 y su tendencia en la producción científica



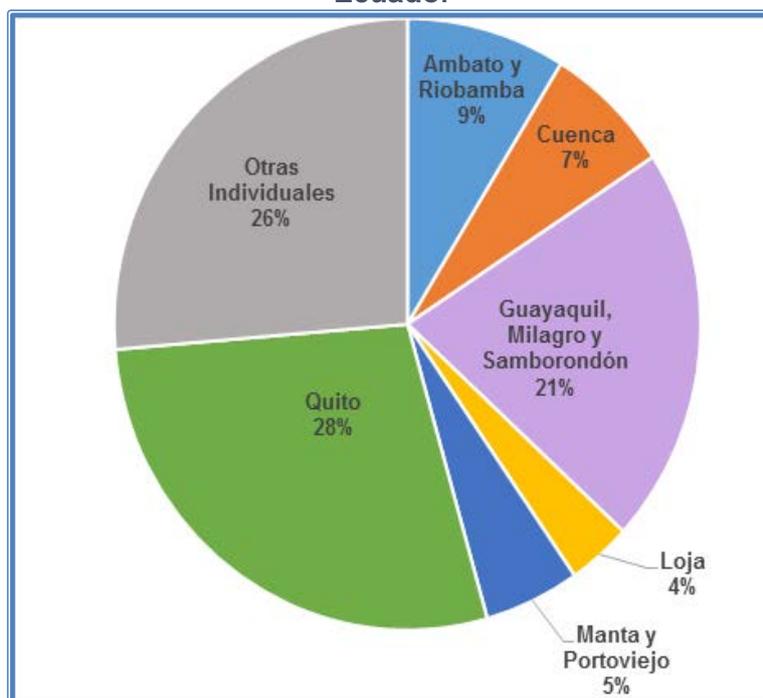
Fuente: Banco Mundial, 2014b.

Elaboración propia

### Característica de la Concentración geográfica de las universidades y escuelas politécnicas

Desde el punto de vista geográfico, las universidades en el Ecuador están concentradas en su capital política, Quito, en un 28%, Guayaquil y sus alrededores: Milagro y Samborondón, en un 21%, en las ciudades vecinas de la sierra Ambato y Riobamba en un 9%, en la capital cultural del Ecuador, Cuenca en un 7%, en las ciudades linderas de Manta y Portoviejo en un 5% y Loja en el centro sur del país con un 4%. El resto de universidades que equivalen a un 26% están repartidas en las demás ciudades del país. Esta distribución geográfica se puede observar en la figura 13.

Figura 13  
**Zonas de Concentración Geográfica de las Universidades en el Ecuador**



Fuente Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología, SENESCYT, 2013.  
 Elaboración propia

## 2.2. Tipologías de las Universidades y Escuelas Politécnicas

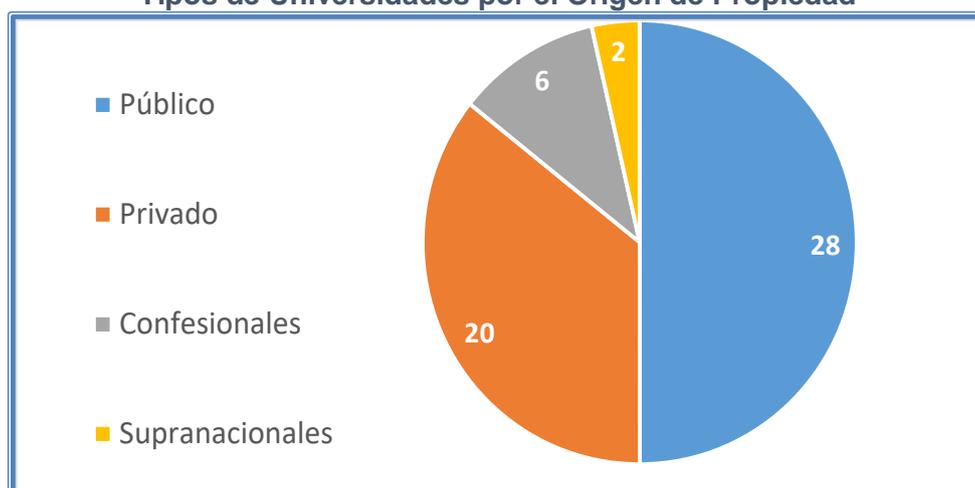
### Tipología Por el origen de su Propiedad

En la figura 14, se aprecia la forma cómo se han tipificado las universidades ecuatorianas por el origen de su propiedad. Las universidades de origen público suman un total de 28 y las de origen privado 20 casas de estudio. Las que tienen origen confesional, es decir promovidas y patrocinadas por congregaciones religiosas, equivalen a un total de seis.

Adicional al origen de propiedad tradicional, también existen dos universidades con iniciación supranacional. Estas son la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) y la Universidad Andina Simón Bolívar (UASB). Ambas tienen casas de estudio a nivel regional, y el origen de su propiedad se origina a través de los parlamentos y consejos administrativos establecidos a través de los tratados internacionales.

La FLACSO es una iniciativa de la UNESCO en son de apoyo a la comunidad latina para generar espacios de reflexión y debate, mientras que la UASB es originada por la Comunidad Andina de Naciones (CAN) y forma parte del sistema andino de integración, ejerciendo el papel fundamental de centro académico destinado a la integración, mediante la reflexión cultural y científica. Ambas son universidades exclusivamente de postgrados.

Figura 14  
Tipos de Universidades por el Origen de Propiedad



Fuente: Consejo Evaluación Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, CEAACES, 2010.  
Elaboración propia.

### Tipología por el origen de su financiamiento

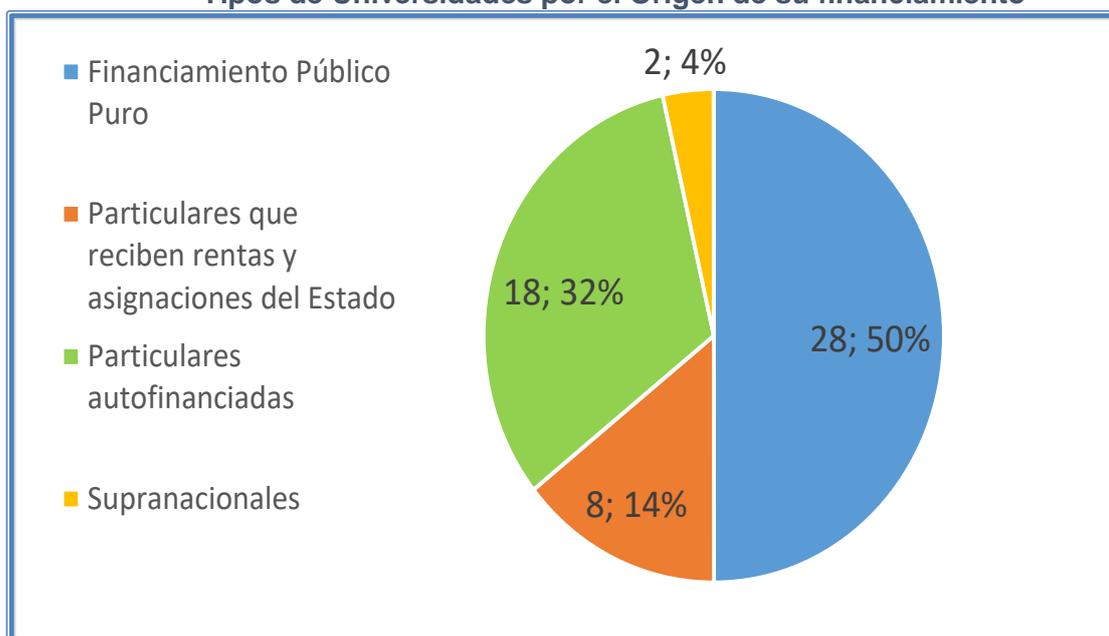
Otra forma de tipificar a las universidades en el Ecuador, es en función del origen de su financiamiento. Dentro de esta tipificación acogida por el SES, se puede observar tres tipos de universidades. En la figura 15 se muestra que un 50% de universidades obtienen el total de su financiamiento del sector público. En capítulos anteriores se referenció que las universidades públicas, a partir de la Constitución de 2008, estarán financiadas por el Estado, lo que implica una modalidad de gratuidad para los estudiantes, pero al mismo tiempo pierden autonomía en el financiamiento de sus operaciones.

Luego están las universidades particulares, que reciben rentas de la empresa privada lo que les otorga cierto grado de autonomía en el financiamiento de sus operaciones pero a su vez reciben financiamiento estatal dependiendo el porcentaje que reciben del nivel de calidad y del tamaño de su alumnado. Estas representan un

14% de un total de 56. Luego se encuentran las autofinanciadas, las cuales son capitalizadas en su totalidad por estudiantes y fuentes privadas, estas representan un 32% del total.

Finalmente están las supranacionales, que obtienen su financiamiento de los países suscriptores de tratados internacionales, en el Ecuador corresponden a esta tipología el 4%.

Figura 15  
Tipos de Universidades por el Origen de su financiamiento



Fuente: Consejo de Educación Superior, 2014b.  
Elaboración propia.

#### Tipología por su nivel de acreditación

En relación a la calidad, el Estado ha realizado dos evaluaciones: a partir de la Constitución de 2008 con el informe del CONEA (2009), y con soporte del Mandato 14, con el informe del CEAACES (2013). Estas evaluaciones han clasificado a las universidades en categorías que van desde la A hasta la E.

En la recolección de información para la evaluación institucional durante 2008, las universidades acreditadas dentro del CES debían encontrarse categorizadas como A, B, C, D, o E. Lo relevante de esta acreditación es que 26 universidades fueron categorizadas dentro de la variable E (LOES 2000).

Con la nueva LOES del 2010 se formalizó el proceso de depuración de las universidades, y se dictaminó que las que se encontraban dentro de la categoría E debían contar con un plan de desarrollo institucional para acreditarse al menos dentro de la categoría inmediata superior en la próxima evaluación institucional.

Pero, durante la siguiente evaluación en el 2012, catorce universidades que se encontraban en la categoría E, no lograron cumplir con los requerimientos de calidad y fueron cerradas (CEAACES 2013c). Se subió el rango de medición, dictaminando que las universidades para estar acreditadas dentro del SES, deben ser categorizadas como A, B, o C, y aquellas que se ubicaron en la categoría D deben de contar con un plan de fortalecimiento institucional para llegar al menos a C (ver *Anexo 3*).

Los criterios utilizados en el proceso de calificación de la calidad en este periodo, tienen que ver con: academia, eficiencia académica, investigación, organización e infraestructura, criterios que profundizan la evaluación de calidad en relación al proceso llevado a cabo en 2008. En este punto se considera pertinente definir las categorías:

**Academia:** El criterio Academia alude a las condiciones fundamentales para el ejercicio de una docencia universitaria de calidad, tomando en cuenta que la comunidad docente universitaria debe constituirse en una verdadera comunidad científica, profesional y artística, con autoridad, reconocimiento, legitimidad, dedicación y debida protección en su medio. [...]

**Eficiencia Académica:** El criterio Eficiencia Académica permite determinar las tasas de retención y eficiencia terminal que las Instituciones de Educación Superior obtienen como resultado de las estrategias establecidas para sostener y acompañar a sus estudiantes durante todo el proceso educativo. [...]

**Investigación:** El criterio Investigación, dentro del modelo de evaluación institucional, permite establecer el Nivel que las universidades y escuelas politécnicas del Sistema de Educación Superior han alcanzado en la generación de nuevo conocimiento a través de la investigación científica, lo cual constituye una de sus principales actividades. [...]

**Organización:** En términos de Organización, el marco conceptual del presente modelo mira a la Institución de Educación Superior como un sistema que interactúa con la sociedad en general y dentro del cual se desarrollan las actividades necesarias para el cumplimiento de las funciones del Sistema de Educación Superior. [...]

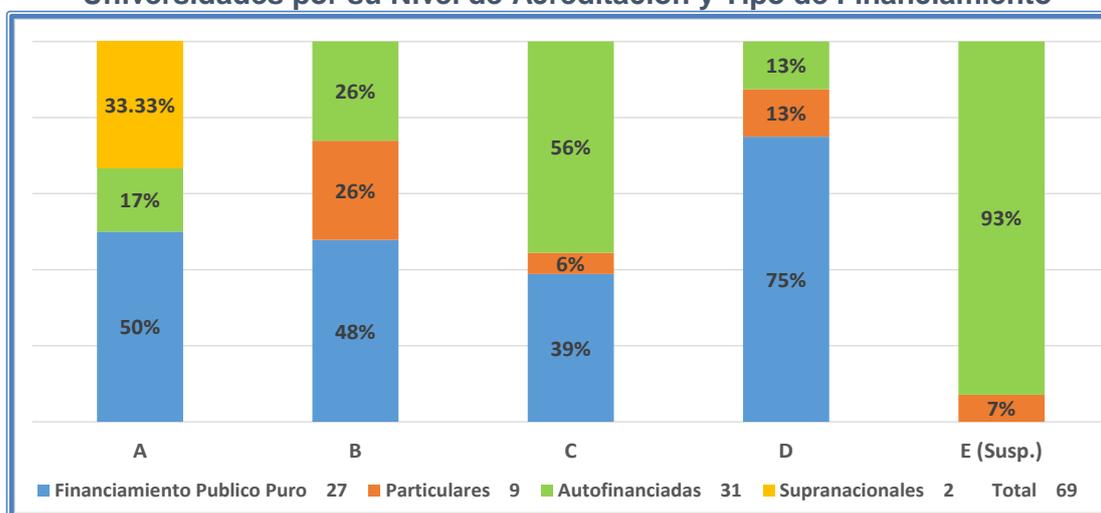
**Infraestructura:** El criterio Infraestructura permite abordar las condiciones que ofrecen las Instituciones de Educación Superior para la realización del trabajo académico. Este criterio está focalizado en la funcionalidad y características de las instalaciones y facilidades de los espacios pedagógicos Considerados como esenciales para apoyar a los docentes y estudiantes en el desarrollo de los procesos de enseñanza y aprendizaje. (CEAACES 2013b; pag. 5).

Se puede observar que los aspectos relacionados con la gestión –tema central de esta investigación–, tienen una participación superficial y se limitan a analizar el modelo desde el cumplimiento de la normativa, dejando al margen indicadores relacionados con la eficiencia en la toma de decisiones.

La figura 16, relaciona el nivel de calidad, producto de la última evaluación institucional, con el tipo de financiamiento que las instituciones de ese grupo tienen. Se puede observar que el 93% de las universidades suspendidas corresponden al grupo de las autofinanciadas, en tanto un 7%, corresponden a centros particulares que reciben fondos del Estado.

Dentro de la categoría A, el 50%, representa a universidades de financiamiento público puro, el 17% autofinanciadas y el 33% de carácter supranacional. Ninguna universidad particular se encuentra dentro de esta categoría. Otro aspecto que vale resaltar, es el hecho de que el 75% de las universidades en categoría D, son de financiamiento público puro. Estas entidades, en la siguiente evaluación, fueron suspendidas.

Figura 16  
Universidades por su Nivel de Acreditación y Tipo de Financiamiento



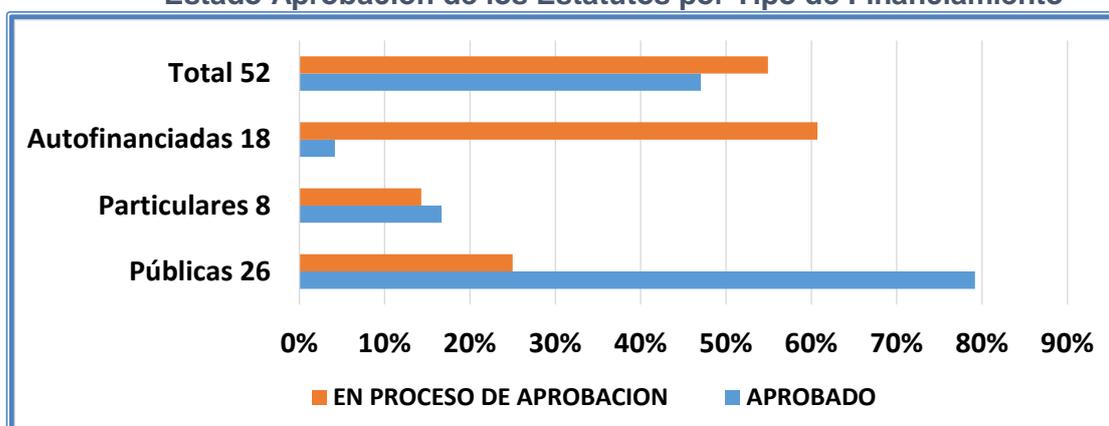
Fuente: Consejo de Educación Superior, 2014b.  
Elaboración propia.

En relación a los estatutos universitarios, de las 56 universidades examinadas, 52 han ingresado las ordenanzas supremas aceptadas por los respectivos MCC a un proceso de aprobación por parte del organismo competente. La figura 17, muestra que hasta febrero de 2015, el 50% de los estatutos ingresados han sido aprobados. De los

cuales el 79% corresponde a universidades públicas, el 17% a particulares y un 4% a autofinanciadas.

De acuerdo a la estadística, la universidad autofinanciada se encuentra rezagada del proceso de adaptación al nuevo modelo exigido por el SES, considerando que de las 18 universidades que han presentado sus estatutos, solo una ha logrado aprobar el mencionado proceso. Las razones específicas de este hecho no se pueden observar a simple vista.

Figura 17  
Estado Aprobación de los Estatutos por Tipo de Financiamiento



Fuente: Consejo de Educación Superior, 2015.  
Elaboración propia.

### Tipología por la composición de su Máximo Cuerpo Colegiado- MCC

La LOES regula la conformación de los gobiernos universitarios en el SES ecuatoriano, en relación a ciertos aspectos específicos (por ejemplo, deben de cumplir con el principio de cogobierno, el de la autonomía responsable y la equidad de género, entre otros), establecidos en la Constitución de la República y la Ley (LOES 2010). El más relevante, en materia de la TA, es el del principio de cogobierno, el cual consiste en la dirección compartida de la universidad entre académicos, estudiantes, trabajadores y graduados.

La Ley establece que la participación de los estudiantes debe estar entre un 10%. Otorga un 25% a los académicos, con derecho a voto, excluyendo de esta relación al equipo rector. Para el caso de los trabajadores, entre un 1% y un 5% y sólo en temas administrativos, mientras que para los graduados, entre un 1% y un 5%. Adicionalmente también establece que el voto del rector y de las autoridades no puede ser más del 40% del total de los votos.

En la figura 18, se esquematiza la intensidad de la relación que cada grupo correspondiente al cogobierno, y los demás pertenecientes al MCC universitario, tienen con el rector en ejercicio, y resume lo que la LOES establece en materia de regulación del gobierno de la universidad (LOES 2010). Esto se realiza para identificar el grado de dependencia del voto de cada miembro con el del agente institucional.

Los miembros del MCC, que han sido pintados de color celeste, son aquellos designados mediante elección universal, según los estatutos de cada universidad. Para los representantes de los estudiantes, graduados, trabajadores y académicos<sup>7</sup>, la Ley obliga a ser designados por medio de elecciones universales, y su voto debe reflejar el porcentaje de participación establecido en cumplimiento con el principio de cogobierno.

Sin embargo, en el caso de los decanos, sub-decanos, directores, sub-directores y otras figuras administrativas, la Ley no obliga ni a la participación directa o indirecta, ni a la forma de designación de los cargos. Esos aspectos son específicos de cada universidad y se hallan establecidos en su estatuto.

El equipo rector (rector, vicerrectores y directores generales) está identificado en color azul, representando una vinculación directa de su voto con el rector. Adicionalmente, cualquier miembro del MCC, identificado en azul, representa una figura que ha sido designada directamente por el ejecutivo universitario y se presume que tiene una vinculación similar.

Adicionalmente, como se puede observar, el rector se encuentra en la cabecera izquierda del MCC, reflejando el hecho de que la LOES establece que es él quien debe presidir obligatoriamente el MCC (LOES 2010). Este hecho está directamente relacionado con el problema de doble rol mencionado en capítulos anteriores, el cual sirve como mecanismo alineador de intereses entre principales y agentes.

A diferencia de otros sistemas de educación superior, que permite a las universidades escoger la persona más idónea para ocupar el puesto de Presidente del

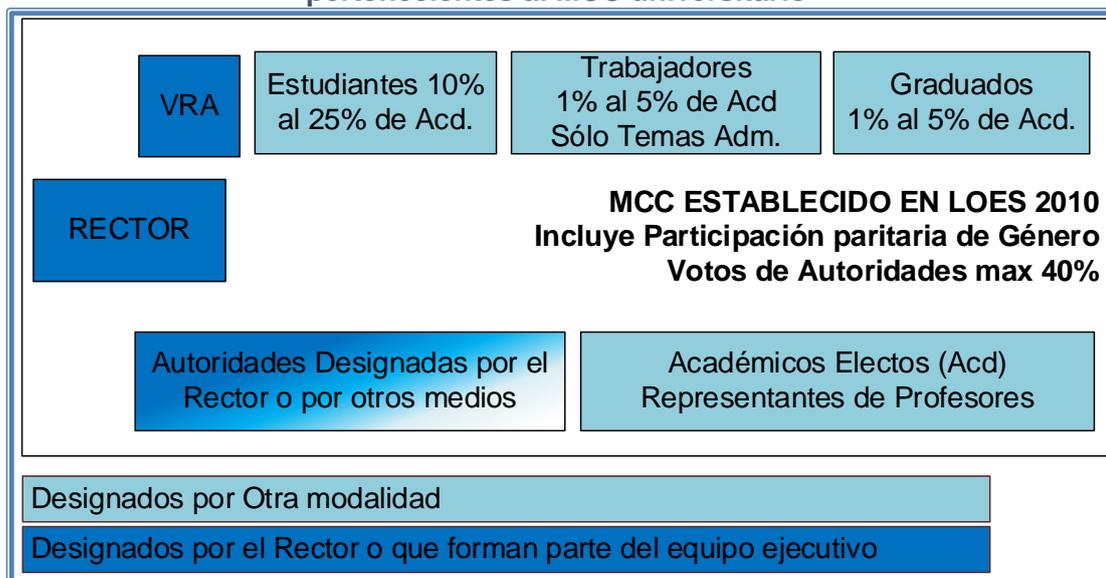
---

<sup>7</sup> Los representantes de los académicos son designados por elecciones universales. El porcentaje de su participación no está normado por la ley.

MCC, la LOES es rígida en este sentido y, desde el punto de vista de la TA, se presume que entorpece la función del mecanismo alineador (LOES 2010).

La figura 18, muestra la generalidad del análisis realizado y sirve como base referencial.

Figura 18  
**Grupos correspondientes al cogobierno y demás cuotas pertenecientes al MCC universitario**



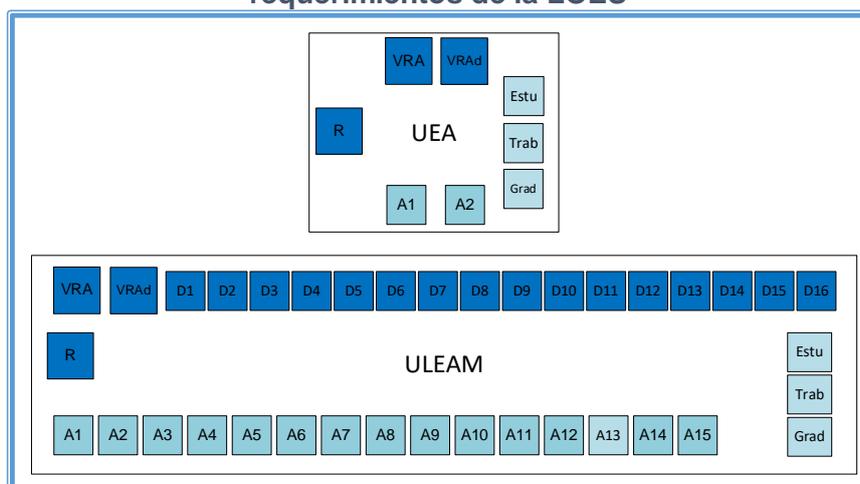
Fuente: LOES, 2010 y CES, 2015.  
 Elaboración Propia.

Las universidades han sido tipificadas en función del tamaño y de la composición de su MCC. Los estudiantes, los trabajadores y los graduados han sido agrupados cada uno en una misma curul.

Con la revisión de los 24 estatutos aprobados hasta febrero de 2015, se han identificado tres tipos de composición: los MCC con menos de nueve miembros se consideran pequeños, los medianos con menos o igual a 12, y los grandes con más de 12 miembros en su MCC. Aunque no existe una regla determinante, por motivo de que los gobiernos corporativos son diversos y constituidos en función de un contexto político, social y cultural en particular, se toma como referencia las buenas prácticas de gobernanza corporativa (Corporación Financiera Internacional- IFC 2010).

El tamaño promedio de los MCC es de 18 curules, principalmente corresponde a universidades públicas y particulares<sup>8</sup>, esta estadística se encuentran por encima de lo recomendado. Con el menor tamaño de ocho y el mayor de 37. Se ha encontrado un solo MCC considerado pequeño, siete considerados medianos y dieciséis grandes. En la figura 19, se muestra los MCC de menor y mayor tamaño, ambos corresponden a universidades públicas.

Figura 19  
Observaciones del mayor y menor tamaño de los MCC, acorde a requerimientos de la LOES



Fuente: Estatutos de UEA y ULEAM publicados en CES, 2015.  
Elaboración Propia.

En relación a la composición se han clasificado de la siguiente manera: las que tienen presencia de autoridades designadas por el rector dentro del MCC, las que tienen presencia de autoridades designadas por otras modalidades dentro del MCC y las que no tienen presencia de autoridades dentro de su MCC.

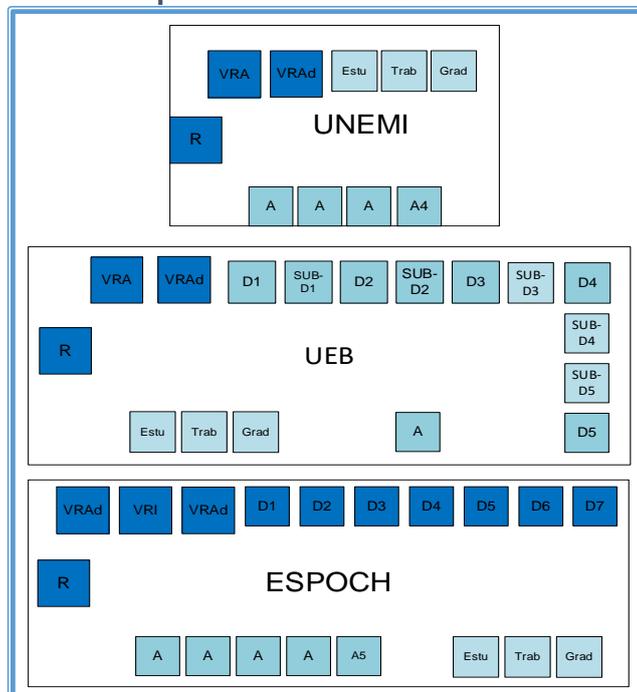
Desde el punto de vista de la concentración del poder, se identificaron distintas configuraciones presentes en los estatutos universitarios que rigen los Máximos Cuerpos Colegiados, caracterizados por su manifiesta similitud. En la mayoría de universidades, especialmente en las públicas, autoridades como decanos son nombrados por el rector, para inmediatamente pasar a constituirse en miembros de los MCC. Este aspecto, específicamente limita la independencia de los miembros de este colectivo académico. Eventualmente se encontraron cargos administrativas que no son

<sup>8</sup> Esto debido a que sólo una universidad autofinanciadas ha aprobado su estatuto.

designados por el rector, es el caso de los institutos de educación superior UNEMI y UEB.

Los resultados estadísticos que dan cuenta de esta composición informan que un 58%, equivalente a catorce universidades, se encuentran dentro del grupo con presencia de autoridades designadas por el rector dentro del MCC, frente a cuatro (el 17%) con presencia de autoridades designadas por otras modalidades dentro del MCC y seis (25%) que no tienen presencia de autoridades dentro de su MCC. En la figura 20, se muestra un ejemplo de la composición según cada categorización.

Figura 20  
Observaciones de la concentración del poder en el MCC en cumplimiento con la LOES



Fuente: Estatutos de UNEMI, UEB y ESPOCH publicados en CES, 2015.  
Elaboración Propia.

La descripción del SES en relación a sus antecedentes históricos, los principales cambios en materia de regulación que afectan los modelos de gobierno universitario, las principales características y tipologías de las universidades de sus GCU, permite formalizar el contexto para el análisis de los resultados de la investigación, y establecer coherentemente las consideraciones exploratorias finales para el desarrollo de modelos de gestión más eficientes.

En base a lo presentado hasta este punto, en los capítulos contiguos se procede a describir el proceso metodológico aplicado y los resultados obtenidos, con el fin de relacionarlos con la situación actual del SES mirado desde una perspectiva de agencia e indagar los fenómenos implícitos en la gestión universitaria.

---

# Capítulo Cuatro

---

## Conjeturas de exploración y Diseño de Investigación

## Capítulo Tres

### Conjeturas de exploración y Diseño de la Investigación

En capítulos anteriores se ha desarrollado una base conceptual sobre Teoría de agencia (TA) y Gobiernos corporativos (GC), así como una contextualización del Sistema de Educación Superior (SES) ecuatoriano y los principales hechos históricos. A raíz de este conocimiento y de la realidad expuesta, se realiza a continuación la definición del modelo y el planteamiento de las conjeturas de exploración.

Se inicia el capítulo con la descripción gráfica del modelo del gobierno universitario que se pretende explorar, de manera simplificada y suplementada, como un resumen de los elementos básicos, para luego relacionarlos con los objetivos formulados.

El planteamiento gráfico del modelo recoge conjeturas de exploración fundamentadas correspondientemente para su análisis con la información recolectada. De esta manera se prepara el terreno para analizar a profundidad la opinión de *Stakeholders académicos*, y en base a estas opiniones, plantear una representación exploratoria con el fin de intentar comprender los fenómenos implícitos en las relaciones de agencia de los Gobiernos Corporativos Universitarios (GCU).

Es factible aclarar que con las conjeturas de exploración planteadas se busca indagar sobre lo que piensan los *Stakeholders académicos*, como contribución al objetivo de explorar la existencia de problemas de agencia y fallas en el diseño de los mecanismos alineadores de intereses del GCU. Utilizando estos resultados se deja planteado las consideraciones finales junto a sugerencias para futuras investigaciones.

#### 1. Tipo de investigación

La investigación es de tipo mixta. Realiza un análisis cualitativo mediante la revisión de documentos, leyes, opiniones y más fuentes secundarias, con el objetivo de describir el SES ecuatoriano. Adicionalmente, se procesa la información primaria para contrastar las conjeturas de exploración. La recuperación de la opinión de *Stakeholders académicos* genera un modelo exploratorio sobre la línea de pensamiento

de los especialistas en relación al GCU. En términos generales, esta investigación y sus resultados son de carácter exploratorio, y sirven como base para futuras investigaciones.

## 2. Modelo de la investigación

Los gobiernos organizacionales no son de fácil estudio e investigación. Al ser relaciones humanas y procesos de gestión complejos, incluye un sinnúmero de variables a ser consideradas, en su interrelación con el entorno en un mundo de organizaciones globalizadas, en cuyos detalles se pone especial atención.

Sin lugar a dudas, hoy en día se están impulsando cambios en la forma como las universidades se administran (Acosta Silva 2002). El desempeño de las universidades, da indicios de que el modelo actualmente utilizado no resulta ser el apropiado, por lo que el proceso de cambio está siendo aplicado enérgicamente.

El cuestionamiento se origina en las capacidades de las universidades de enfrentar retos y cumplir con las misiones sociales. Pero no sólo en el Ecuador se observa este fenómeno, también a nivel latinoamericano y en el concierto mundial, tal como lo manifiesta el análisis de distintos autores (De Vries y Guadalajara 2005; Benaprés 2006; Ganga 2013).

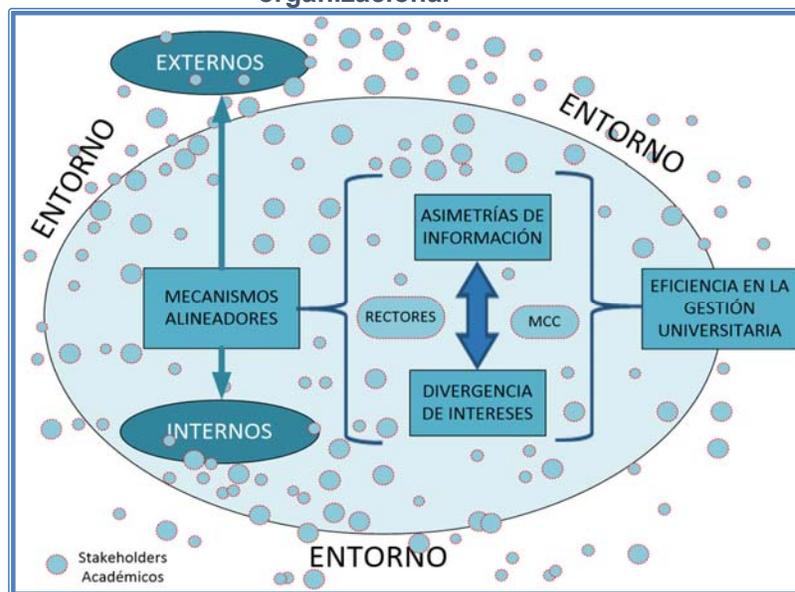
Se propone a continuación un análisis del modelo actual de gestión universitaria, lo que permitió cumplir con los objetivos planteados en la investigación. Se aplica la TA al gobierno de las universidades ecuatorianas, se analizan y estudian las percepciones de los *Stakeholders académicos* respecto de las relaciones de agencia y el funcionamiento de los mecanismos alineadores de intereses, que basados en su experiencia y vínculo con la universidad ecuatoriana, contribuyen a explorar científicamente el GCU con una perspectiva de agencia.

Dentro de este análisis, se estudia la existencia de “divergencia de intereses”, y el grado de “asimetrías de información” que los *Stakeholders académicos* perciben existentes en los modelos de gestión aplicados en la universidad ecuatoriana; específicamente entre los rectores y los Máximos Cuerpos Colegiados (MCC). Adicionalmente se examinan las opiniones sobre el funcionamiento de los “mecanismos alineadores de intereses” en la gestión de las casas de estudio.

El análisis de la percepción de los *Stakeholders académicos*, da luces sobre cómo la teoría de agencia contribuye a entender el impacto que tienen los modelos de gestión sobre la eficiencia organizacional, ante la presunta existencia de problemas de agencia y el diseño actual de los mecanismos que los neutralizan. El modelo que a continuación se plantea busca complementar la eficacia con la que operan los mecanismos alineadores de intereses reinantes en la gestión universitaria. Mediante los datos recolectados de *Stakeholders*, que son actores y espectadores permanentes, se busca comparar y mejorar la eficiencia de los sistemas universitarios en los niveles interno y externo.

Esta intención se puede observar en la figura 21 que muestra el GCU, conformado por el Rector y el MCC, quienes se encuentran rodeados de funcionarios y académicos, que por su experiencia diaria y observación de los hechos, son considerados *Stakeholders* en el funcionamiento del gobierno universitario. Los involucrados, conjuntamente con el principal y el agente de la universidad, interactúan con la organización y su entorno por medio de mecanismos alineadores de intereses, internos y externos, diseñados para lidiar con las asimetrías de información y la divergencia de intereses entre los actores del GCU, que afectan la eficiencia de la gestión universitaria.

Figura 21  
Gobierno universitario, *Stakeholders* y eficiencia organizacional



Fuente: Ganga y Burotto, 2012  
Elaboración Propia

Los propósitos citados se apoyan en fundamentos teóricos de la Teoría de la Agencia (TA) y del concepto de eficiencia en el GCU. En la literatura de Ganga y Burotto (2012), se identifican una serie de variables consideradas “mecanismos alineadores de intereses” externos e internos aplicados a la universidad que han sido abordados en capítulos anteriores.

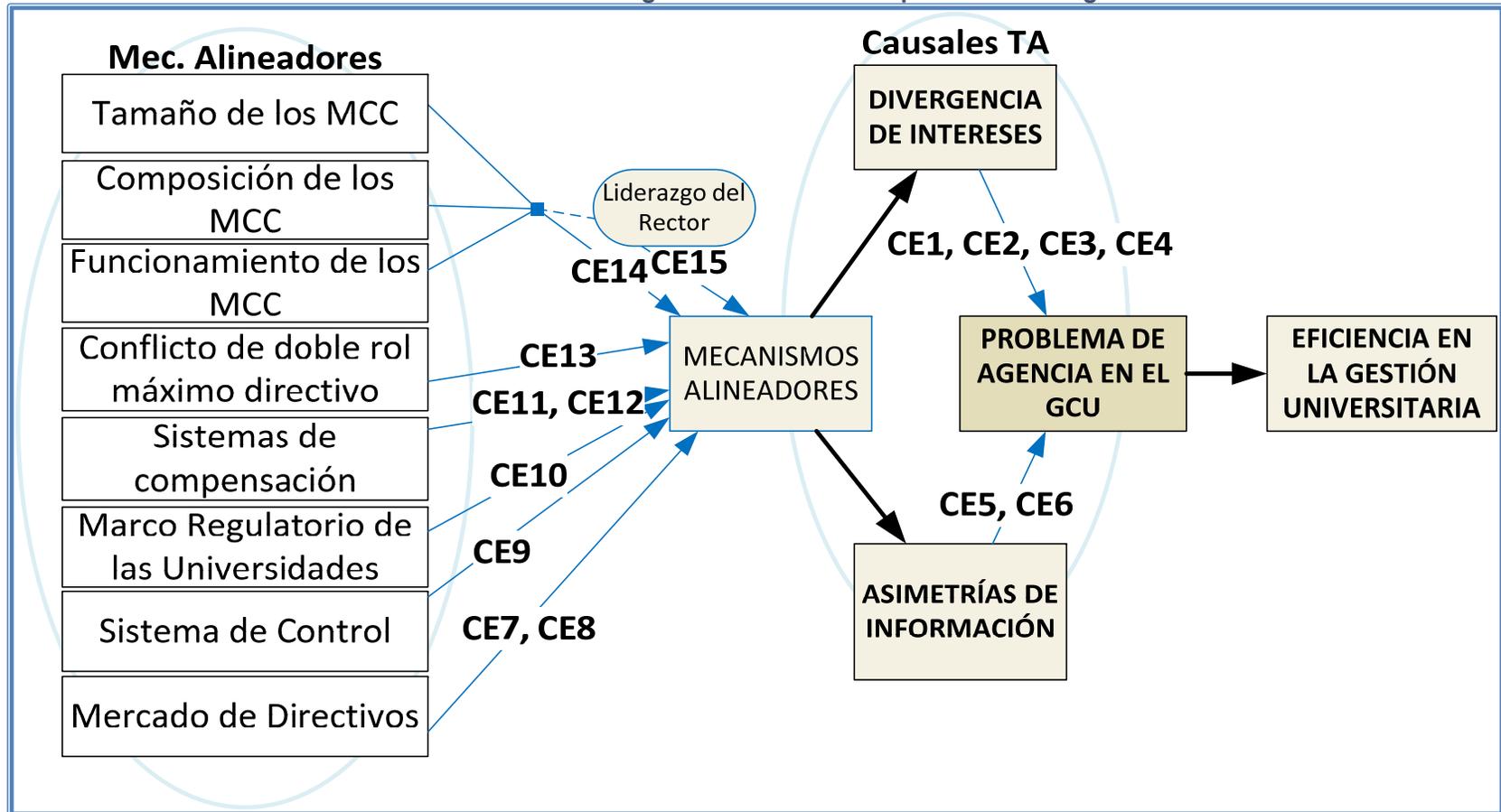
Como mecanismos externos se encuentra la legislación que afecta al SES con su marco regulatorio, y las condiciones económicas del mercado de directivos, por ejemplo el tamaño del mercado, la flexibilidad y agilidad para asignar rectores y funcionarios a los gobiernos universitarios. Sobre los mecanismos internos identificados están el número de integrantes del MCC, la composición democrática del MCC, la frecuencia con la que el MCC se reúne y la concentración del poder en el MCC; este último visto mediante el posible ejercicio del doble rol del Presidente del MCC.

El modelo planteado en línea con el marco de la TA, sugiere una serie de conjeturas de exploración relacionadas con los *mecanismos alineadores de intereses* y su influencia en las causales de la TA, que son la presencia de la *divergencia de intereses* y de las *asimetrías de información* entre principal y agente. Se plantean las conjeturas de exploración con el fin de reflexionar sobre la manera en la que el diseño de los *mecanismos alineadores*, repercute a través de la TA sobre la eficiencia en la gestión universitaria producto del problema de agencia. Estos elementos descritos en la literatura citada, se han utilizado para plantear las conjeturas de exploración de esta investigación (figura 22) que indaga la eficiencia en la gestión universitaria.

El primer grupo de conjeturas de exploración se genera de las causales de la TA, que tienen un efecto directo sobre el problema de agencia en el GCU. En relación a las divergencias de intereses se esbozan las conjeturas de exploración CE1, CE2, CE3 y CE4, y sobre las asimetrías de información la CE5 y CE6. Un segundo grupo, se plantean a raíz de los mecanismos alineadores de intereses, que contribuyen a disminuir las causales de la TA, y que abarcan la pesquisa del mercado de directivos con las conjeturas de exploración CE7 y CE8, los sistemas de control con la CE9, el marco regulatorio con la CE10, los sistemas de compensación con la CE11 y CE12, el conflicto de doble rol con la CE13, y sobre el tamaño, la composición y el funcionamiento de los MCC con la CE14 y CE15.

Figura 22

Modelo de la Investigación basado en los problemas de agencia tradicionales



Fuente: Ganga, 2005; Ganga y Vera, 2008; y Benaprés, 2006.  
Elaboración Propia.

### 3. Conjeturas de exploración

- CE1: La proporción de los *Stakeholders académicos* que considera que existen divergencias de intereses entre el rector y el MCC que hayan afectado la eficiencia universitaria, es al menos la mitad.
- CE2: No existen diferencias estadísticas entre las opiniones de los *Stakeholders académicos* sobre las preferencias de los Rectores y de los MCC, en relación a la academia, finanzas y otros relacionados con la gestión.
- CE3: No existen diferencias estadísticas en la opinión de los *Stakeholders académicos* entre las universidades públicas y las no públicas, sobre la existencia de divergencia de intereses entre el rector y el MCC que hayan afectado la eficiencia de la gestión universitaria.
- CE4: No existen diferencias estadísticas en la opinión de los *Stakeholders académicos* según el nivel del cargo, sobre la existencia de divergencia de intereses entre los Rectores y los MCC que hayan afectado la eficiencia de la gestión universitaria.

Las divergencias de intereses, como se ha expresado en capítulos anteriores, es una de las principales causantes de los problemas de agencia en la literatura de la TA. Este aspecto teórico es resultado de la naturaleza humana, al intervenir dentro de la relación más de un actor, cada uno con disímiles intereses, competencias, información, responsabilidades y funciones dentro del gobierno organizacional (Jensen y Meckling 1976), de los cuales se sabe muy poco.

Estas diferencias, se complican cuando uno de estos actores es un colectivo de individuos, con distintas formaciones, edades, experiencias e intereses, que sin embargo actúan como un solo organismo. Este es el caso del principal del GCU, que al estar conformado por un grupo diverso de personas y el rector, quien es el agente en esta relación de agencia, no podrá cumplir a cabalidad las exigencias del MCC (Ganga y Burotto 2010) por el simple hecho de que desconoce, o le es muy difícil de medir, los intereses de su principal-colectivo (Lane 2012; Speckbacher 2013).

Es factible en este sentido, explorar las opiniones de los *Stakeholders académicos* sobre las divergencias de intereses que afectan la eficiencia de la gestión universitaria, y observar si las percepciones provenientes de un tipo GCU (i.e. de origen público) difieren de otro (i.e. no público), por posibles diferencias en las percepciones según el origen de la propiedad y su modelo de gestión, pues se sabe que existe una gran diversidad de estructuras organizativas (CTGU 2011) .

Adicionalmente, en el caso de algunas universidades ecuatorianas, el rector es quien designa a los puestos administrativos periféricos, quienes en algunos casos son a su vez parte del MCC. En este sentido, es de utilidad evaluar las diferencias de opinión en relación a la existencia de divergencia de intereses según el nivel de dependencia del cargo con el rector en ejercicio. Se podría esperar, que entre mayor sea el nivel de dependencia del cargo, menor será la percepción de divergencia de intereses entre rector y MCC (Jensen 1993).

CE5: La proporción de los *Stakeholders académicos* que consideran que existen asimetrías de información entre rector y MCC, es al menos un 50%.

CE6: En las universidades no existe diferencias estadísticas en las opiniones de los *Stakeholders académicos* sobre la existencia de asimetrías de información entre rector y MCC.

Las asimetrías de información es otra de las razones vertebrales de la existencia de los problemas de agencia (Jensen y Meckling 1976). Al igual que las divergencias de intereses derivadas del comportamiento natural de las relaciones entre dos o más actores, en especial cuando uno le delega al otro una serie de competencias para actuar en su nombre (Bendor et al. 2001; Ganga y Burotto 2012a).

Como se describió en capítulos anteriores, algunos autores afirman que las asimetrías nunca pueden llegar a ser cero porque el costo de agencia es siempre positivo (Jensen y Meckling 1976; Bednar 2006; Ostrom 1999; Lane 2012), sin embargo las asimetrías pueden ser de bajo, medio o alto grado, y surgen por distintos motivos. Lo que persigue teóricamente la TA en este sentido, es mitigar el costo de agencia, eliminarlo está fuera del ámbito de su razonamiento.

CE7: Los *Stakeholders académicos* están de acuerdo que existe un amplio mercado de directivos que condiciona positivamente la eficiencia de la gestión universitaria en el Ecuador.

CE8: Los *Stakeholders académicos* están de acuerdo que el mercado de directivos de las universidades ecuatorianas es flexible.

Uno de los mecanismos de control externo es el mercado de directivos. El que mediante la oferta y la demanda de directivos ejerce un papel de asignación de recursos de capital humano para la gestión (Ganga y Burotto 2010). Cuando el mercado actúa eficientemente, cumple con disminuir las asimetrías de información y contribuye a alinear los intereses entre MCC y Rectores.

La teoría económica sostiene que los mercados son eficientes en la asignación de los recursos cuando se acercan a un escenario de competencia perfecta. Cumpliendo así con ciertas características que permiten tomar decisiones más racionales y maximizadoras de beneficios (Fama y Jensen 1983). Entre estas condiciones se encuentra el tamaño del mercado, la homogeneidad de los candidatos, la información completa, la flexibilidad para entrar y salir del mismo, entre otras (Nicholson y Snyder 2012).

Traduciendo estas condicionantes al mercado de directivos de las universidades, para que los principales tengan la posibilidad de disponer de a un agente que esté en capacidad de cumplir con los objetivos institucionales de manera óptima, minimizando los costos y maximizando los beneficios: El mercado de directivos deberá disponer de un gran número de candidatos con las capacidades suficientes como para ejercer el cargo del rector.

El proceso debe funcionar bajo supuestos de flexibilidad, es decir que los rectores pueden ser removidos de sus cargos en el caso de que el principal no esté conforme con la gestión del mismo, o que el agente pueda cambiarse de una institución a otra que ofrezca mejores sistemas retributivos. Esta condición resulta para los directivos altamente motivadora, por cuanto permite continuar en el cargo de directivo en caso que haya realizado una buena gestión (Fama y Jensen 1983; Cuevas Rodríguez et al. 2012). Adicionalmente, el principal debe tener acceso a información completa

sobre los aspirantes, de tal manera que puedan disminuirse las asimetrías de información que los posibles agentes oculten.

Para que estas condiciones de mercado puedan ser realidad, debe existir un número considerable de organizaciones universitarias de diversos tamaños y especificidades, que generen una gran cantidad de directivos con experiencia y aptitudes para ocupar el cargo de rector (Ganga 2013). Cumpliéndose estas condiciones, se contribuye a alinear los intereses entre principal y agente, al mejorar la eficiencia de elección de los encargados de la gestión universitaria

En Latinoamérica, como se ha descrito en capítulos anteriores, durante los años 90, hubo una gran proliferación de IES producto de las reformas económicas del momento. Presentándose gran cantidad de organizaciones universitarias que contribuyeron a que las condiciones del mercado de directivos funcionen como un mecanismo eficiente de alineación de intereses (Porter 1999; Ramírez 2013).

En el caso ecuatoriano, cabe preguntarse si la regulación universitaria realmente está permitiendo que el mercado de directivos funciones eficientemente. Por medio de las percepciones de los *Stakeholders académicos* se inicia el análisis científico que contribuya a responder esta pregunta desde una perspectiva de agencia, para analizar *a posteriori* el escenario regulador del mecanismo del mercado de directivos.

CE9: Los *Stakeholders académicos* consideran que los sistemas de control internos y externos de la universidad ecuatoriana son buenos.

CE10: Los *Stakeholders académicos* consideran que las actuales normativas y Leyes del SES ecuatoriano son buenas.

Otro de los mecanismos de los GCU que contribuyen al incremento de la eficiencia, son los Sistemas de control. Internos y externos. Los internos se refieren a los procesos implementados en las organizaciones con el fin de monitorear las acciones de su cuerpo administrativo y operacional. Los externos en cambio, involucran las exigencias gubernamentales que hacen seguimiento al desarrollo institucional y las acciones organizacionales, con el propósito de monitorear la calidad de las universidades (Ganga y Burotto 2010).

Los sistemas de control internos permiten a los MCC monitorear a los rectores de las respectivas universidades, disminuyendo las asimetrías de información y por lo tanto atenuando los problemas de agencia. Es importante que estos mecanismos funcionen correctamente para alinear en lo posible los intereses entre agente y principal. Las asimetrías se miden por la calidad y cantidad de información que cada una de las partes maneja, es por esto importante disponer de tecnología de información y unidades administrativas, que contribuyan a medir el cumplimiento de objetivos. Con esta conjeturas de exploración se busca obtener una calificación sobre los sistemas de control implementados (Fernández Alvarez y Gómez Ansón 1999).

Los sistemas de control externo, colaboran en este sentido a través de la regulación del papel que cumplen los MCC y los rectores. Por medio de Leyes y reglamentos, se monitorea la eficiencia y configuración de los GCU de acuerdo a los objetivos estatales. Mediante estas herramientas pueden ayudar en la alineación de intereses y disminución de asimetrías de información entre los actores de la gestión universitaria (Ganga y Burotto 2010).

En este sentido, la importancia de la regulación y el control de los mercados se ha hecho evidente durante los últimos años (Cuervo García et al. 2002). Como se ha indicado, producto de las evaluaciones deficientes de las universidades, en Latinoamérica existe una creciente tendencia a pensar en las limitaciones que acusan las universidades, para consecuentemente proponer reformar las reglas de juego sobre las cuales ejercen su misión.

Los mecanismos de control internos para mejorar la eficiencia organizacional, se ven limitados o complementados por regulaciones nacionales. Es factible indicar que el número de normas no es un factor relevante en la eficacia de la legislación para contribuir con el desempeño de las organizaciones universitarias, tampoco lo son los modelos rígidos y poco flexibles que impiden tomar correcciones oportunamente, como lo explica Ganga (2009).

En el caso ecuatoriano, las recientes reformas a la Constitución y a la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), han cambiado el escenario de las universidades de un modelo extremadamente flexible y autónomo, a uno rígido y vertical, con reglas del juego que aún se encuentran en proceso de implementación.

Por lo que las percepciones en este caso, serían sobre el nuevo modelo de gestión universitaria que las universidades han tenido que adaptar al reciente marco regulatorio.

Desafortunadamente, durante la trayectoria de la universidad ecuatoriana muy poco se ha dicho sobre las forma de gobierno, que se refleja en la pobre investigación relacionada por parte del mundo académico. Los modelos de gestión tradicionalmente utilizados no han estado sujetos a evaluaciones y reflexiones. Las evaluaciones institucionales sobre la calidad de las casas de estudio, han reflejado fallas que han sido archivadas, sin promover cambios en la regulación. Salvo aquellos ocurridos en los últimos años a partir de la Constitución de 2008 (Villavicencio 2012).

CE11: Los *Stakeholders académicos* valoran más los incentivos financieros que los incentivos profesionales, para la buena gestión universitaria.

CE12: Los *Stakeholders académicos* consideran que el sueldo del rector es bajo y que los sistemas de compensación deberían de incluir un componente variable a esta remuneración.

Otro de los mecanismos alineadores de intereses utilizados en la Teoría de agencia son los sistemas de compensación de incentivos (Fernández Alvarez y Gómez Ansón 1999), diseñados por el principal para incentivar al agente a cumplir con los objetivos planteados en el contrato. Como se ha esbozado en párrafos anteriores, las divergencias de intereses son una característica natural de las relaciones de agencia, que causan costos para el principal al momento alcanzar objetivos mediante la intervención de un encargado o agente (Jensen y Meckling 1976).

Los sistemas de compensación son mecanismos diseñados para alinear intereses entre principal y agente mediante incentivos económicos o cualquiera retribución que sea de motivación para el agente, por ejemplo el reconocimiento formal de sus logros. Para que estos sistemas sean eficientes, los beneficios generados por la alineación de intereses deben de ser mayores que los costos asociados a la compensación (Fama y Jensen 1983).

El diseño de este mecanismo es complejo en el largo plazo. En este sentido, en organizaciones con misiones sociales y con un panorama sobre el cumplimiento de objetivos vulnerables a cambios en su entorno, al financiamiento y diseño de los

sistemas de compensación que deben de ser monitoreados de cerca mediante indicadores de gestión e investigación científica (Ganga y Burotto 2010).

Se requiere por lo tanto de un sistema que permita controlar, disciplinar, garantizar una buena gestión, que permita la resolución de conflictos de manera transparente y oportuna, conjuntamente con aspectos relacionados a la inversión y financiamiento (Milgrom y Roberts 1992; Fernández Alvarez y Gómez Ansón 1999; Ortega Argilés et al. 2006; Ganga 2013).

En base a este razonamiento, mediante las percepciones de los *Stakeholders académicos* se busca reflexionar sobre el diseño actual del sistema de compensación de incentivos. Específicamente de manera exploratoria, sobre la valoración que los *Stakeholders académicos* tienen en relación a los incentivos financieros y a los incentivos de carácter profesional identificados por (Ganga 2009). En este sentido, es factible evaluar si al igual que en el caso de los gerentes de empresas, los incentivos financieros son mejor valorados que los profesionales para el buen desempeño de la gestión universitaria. En el caso empresarial, las bonificaciones son consideradas herramientas útiles en este tipo de organizaciones (Agüero 2009).

Adicionalmente, el ingreso variable en función del cumplimiento de objetivos, es un incentivo muy utilizado en la teoría de la empresa, en el cumplimiento de los proyectos planteados por el principal (Ganga y Burotto 2010). Por lo que la investigación, en este sentido, también explora la opinión de los *Stakeholders académicos* sobre si consideran que en el Ecuador los rectores deberían percibir un componente variable, adicional como parte de su remuneración.

De las técnicas utilizadas para incentivar al agente, establecidas en el formulario utilizado para la recolección de información, se observa que estas se pueden separar en dos grupos. Uno orientado a incentivos financieros: incremento del salario fijo, posibilidad de adquirir retribuciones variables e incremento del *status* personal, y el segundo grupo sobre aspectos importantes para el perfeccionamiento profesional: desarrollo profesional o autorrealización, ampliación de relaciones personales, seguridad en el empleo, enriquecimiento del puesto, formación y financiamiento de viajes académicos.

Del análisis de las percepciones de los *Stakeholders académicos* en relación a la valoración de las técnicas actualmente utilizadas en las organizaciones universitarias a nivel latinoamericano, los encargados del diseño de los mecanismos podrán plantearse la modificación y el estudio de los mismos, que son de vital importancia para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

CE13: Los *Stakeholders académicos* consideran que el rector no debería ocupar simultáneamente el cargo de Presidente del MCC.

Bajo el esquema del GCU, el MCC es la figura similar a la Junta directiva de una empresa con gobierno corporativo. Lo que implica que al igual que en este tipo de organizaciones, los MCC de las universidades delegan a un administrador ciertas competencias para actuar en su nombre (Fama y Jensen 1983; Ganga y Burotto 2011).

En ciertas universidades, especialmente en las universidades de tipo privado (CTGU 2011), los MCC tienen la capacidad de fijar sueldos y salarios de los directivos, así como de remover y contratar nuevos administradores. Es decir que las funciones de los MCC van más allá de supervisar el cumplimiento de los objetivos institucionales: a su vez cumple un papel importante en relación a los incentivos establecidos para los dirigentes, lo que afecta directamente la eficiencia organizacional (Fernández Alvarez y Gómez Ansón 1999).

Por este motivo la independencia de los miembros del MCC es indispensable para que los mecanismos alineadores de intereses funcionen correctamente. Cuando esta imparcialidad se ve afectada, el MCC presenta dificultades para cumplir con el papel de Principal (Lane 2012). Adicionalmente, el rol de supervisor y alineador de intereses entre principal y agente que ocupan los MCC, puede verse afectado en los casos en el que el agente ocupe a su vez el papel de Presidente del MCC. La literatura de las buenas prácticas corporativas recomienda la separación de estas dos figuras, de tal manera que aumente el poder de supervisar y alinear intereses del consejo, mientras se disminuye el poder del ejecutivo dentro del MCC (Ganga 2013).

El problema de doble rol en el caso ecuatoriano va un poco más allá. La regulación de los gobiernos universitarios determina por Ley, que el Presidente del MCC es el Rector. Es decir, el rector puede designar decanos y administradores (que en algunas universidades forman parte del MCC), también establecer el Orden del día,

en las sesiones y ser el agente encargado de la administración, es decir que ocupa un doble rol dentro del MCC. Recordemos que Lane (2012) en este sentido, indica que el principal-colectivo actuará como un principal unitario, para reafirmar el alto poder de influencia que tiene el Presidente del MCC sobre los demás miembros de este cuerpo administrativo.

En el caso ecuatoriano, pudiera existir un problema de doble rol no sólo al designar a los miembros, sino que al mismo tiempo se comporta como un Principal unitario, desde la perspectiva de la TA, también es juez y parte en la función supervisora del Consejo Superior. Esto, por motivo de que la misma persona actúa como gerente, asigna las demás instancias administrativas y por Ley, actúa como Presidente del MCC.

El análisis de las opiniones de los *Stakeholders académicos* en relación al problema de doble rol en la universidad ecuatoriana, permite reflexionar sobre la relevancia de futuras investigaciones en relación al rol del rector en el GCU, al tiempo que ayuda a comprender la manera en que los *Stakeholders académicos* consideran la existencia de este fenómeno.

CE14: Los *Stakeholders académicos* de las universidades ecuatorianas consideran que el tamaño, la composición y el funcionamiento institucional, influyen positivamente respecto a la eficiencia de la gestión universitaria.

CE15: Los *Stakeholders académicos* consideran que independientemente del tamaño, la composición, y el funcionamiento, lo más importante es el liderazgo del Rector.

La TA establece que el tamaño, la composición y el funcionamiento de los órganos superiores merece una consideración especial, pues la capacidad que este organismo tiene para supervisar y controlar al agente depende del correcto diseño de estos mecanismos (Jensen y Meckling 1976) que influyen sobre la eficiencia de las organizaciones.

Jensen (1993) considera que el tamaño es una variable decisiva sobre la capacidad de supervigilar al agente y va en el sentido de la TA, la cual establece que existe una relación inversa entre el tamaño y la eficiencia con la que este organismo

opera, ya que habitualmente entre menor es el tamaño del cuerpo colegiado mejor será su capacidad de trabajar de manera cohesionada y sinérgica (Ganga 2013).

En esta línea de reflexión, Olivencia et al. (1998) y la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE, 1999), sobre la ética y las buenas prácticas del gobierno corporativo, establecen que aunque es difícil de determinar en cada situación el tamaño ideal del máximo cuerpo administrativo, el número de integrantes idóneo en el caso de la empresa se encuentra entre mínimo cinco y máximo 15 miembros.

En los casos en el que el MCC se encuentra en un tamaño manejable que permita actuar de manera ágil, este aspecto también a la vez le permite al agente poder influenciar con mayor eficacia a los miembros del máximo órgano por ser un número reducido de integrantes. Por otro lado, un MCC de gran tamaño no estaría fácilmente sujeto a la manipulación del agente y tendría mayor capacidad para supervigilar las acciones del mismo, sin embargo, podría volverse torpe y poco sinérgico (Ganga y Burotto 2010). La perspectiva de los *Stakeholders académicos* en relación a si el tamaño es una variable que influye en la eficiencia de su función fiscalizadora, y del número idóneo de integrantes del MCC que ellos consideran eficiente, ayudará a evaluar los MCC que se han conformado a partir de la LOES (2010).

La composición es otro de los factores que influyen sobre la capacidad fiscalizadora de los MCC y trabaja como mecanismo alineador de intereses. Se debe tener en mente que el grado de asimetrías de información en la universidad, depende, entre otras cosas, de la composición del MCC, del porcentaje de miembros externos y del tiempo disponible para asumir responsabilidades que el curul requiere en el MCC. Para que esta actividad sea más eficiente, existen los sistemas de control interno, mediante los cuales los miembros tienen que revisar los resultados de las reuniones y otros indicadores que permiten monitorear al agente (Jensen 1993).

La literatura ha estudiado los códigos para el buen funcionamiento de los órganos colegiados, en el cual han determinado que la presencia de miembros externos que no tienen vínculo laboral con la organización resulta beneficioso desde el punto de vista de la diversidad en las perspectivas para analizar los puntos objeto de debate (CTGU 2011). Este hecho en especial mejora la capacidad del MCC, al estar mejor

informados y sin vínculos laborales con el agente de turno, además de que se piensa que bajo la existencia de un equipo de análisis más diverso para analizar un problema, se mejoran así otros aspectos del sistema de control interno y la capacidad de supervigilar al agente en el cumplimiento de los intereses del principal (Bhagat y Black 2002; Rodríguez Fernández 2002; Hillman y Dalziel 2003; Ganga 2013).

A su vez hay que tener en cuenta, que tener un MCC muy diverso puede llevar al análisis superficial de los problemas organizacionales que terminan en defensas ideológicas y empobrecen la eficiencia de la gestión. Al ser miembros externos y autónomos, tienen la desventaja de que conocen poco sobre los funcionamientos y procesos internos de la institución, como las políticas y códigos de conducta, la cultura organizacional y la historia, por lo que tampoco se puede decir con certeza de que a mayor número de miembros externos y sin vínculo laboral con la universidad, habrá mayor eficiencia (Hermalin y Weisbach 2001; Hermalin 2004; Bhagat y Black 2002; Ganga 2013).

En el caso de las universidades ecuatorianas, como ya se ha explicado, la Ley regula la composición de los MCC en el sentido de que deben cumplir con el principio de *cogobierno*, en el cual se exige que los GCU cuenten con la participación de representantes estudiantiles, graduados y trabajadores dentro de unos porcentajes establecidos por la LOES (LOES 2010).

Mediante el análisis de los estatutos se puede observar que efectivamente, aquellas universidades que al momento han aprobado su estatuto, han incluido este aspecto en sus GCU. Sin embargo, en algunos casos, la capacidad de miembros externos se puede ver afectado por el gran tamaño del MCC, así como del vínculo que los estudiantes designados mantienen con los directivos de las facultades a las que representan.

El funcionamiento de los MCC, determinado mediante el número de reuniones anuales, es otro factor de los mecanismos alineadores de intereses que la literatura sobre el gobierno corporativo identifica como influyentes sobre la eficiencia de la gestión universitaria. Es evidente que entre más reuniones se realicen, más ideas se intercambian y mayor debate se genera. Este efecto se da entre dos o más involucrados

que trabajen en conjunto para lograr un objetivo (Certo y Araiza 1984; Serani 1991; Ganga 2013).

Adicionalmente, la frecuencia de las reuniones en equipo permite monitorear al agente y evitar así cualquier comportamiento oportunista. Identificando con prontitud, cualquier falla o desviación de los objetivos planteados, permitiendo así la alineación de intereses entre principal y agente mediante la efectiva comunicación de los involucrados (Certo y Araiza 1984; Serani 1991; Ganga 2013).

Gallo (2005) y Ganga (2009), consideran que el promedio de reuniones anuales apropiado se encuentra por encima de 6. El mecanismo alineador de intereses debe funcionar de tal manera que permita tomar dediciones eficientes, monitorear al agente y procurar que no se entorpezcan las actividades cotidianas, ya que muchas reuniones al año podrían entorpecer el debate y considerarse una pérdida de tiempo. Para esclarecer este punto, la opinión de los *Stakeholders académicos* da luces en torno al número de reuniones que el MCC debiese de celebrar para alcanzar una gestión eficiente, sumando el funcionamiento del MCC, al debate de los mecanismos alineadores mencionados.

En relación a la configuración de los MCC, por su complejidad López Zárte (2013), reconoce que el liderazgo que requieren los rectores dentro de las universidades es distinto al que se requiere para otro tipo de organizaciones. Los agentes se ubican en la cima de la autoridad y por lo tanto asumen una serie de responsabilidades que sólo su oficina puede ejercer. Estos líderes deben tener la capacidad para lograr consensos y dirimir debates mediante una argumentación que oriente el proceso de gestión universitaria.

Aunque no hay consenso sobre el concepto de liderazgo, algunos enfoques resaltan características que forjan rectores más eficaces (Ganga y Navarrete 2013). Estas características han sido estudiadas en el ámbito universitario, y se destacan rasgos de personalidad sobre la integridad, la inteligencia, el buen juicio, entre otros, buscando líderes “efectivos” para la administración universitaria (Bensimon et al. 1991; López Zárte 2013).

Por este motivo, los rectores mediante la construcción de legitimidad, pueden lograr equilibrios en el GCU que conlleven a la alineación de intereses, funcionando

así como un mecanismo reductor de los problemas de agencia. Esto lleva a la consideración de indagar sobre la importancia del liderazgo de los rectores de centros ecuatorianos del MCC y su eficacia en la gestión universitaria.

Relacionando el liderazgo de los rectores con la composición, el tamaño, la diversidad y el funcionamiento de los MCC, exige contar con rectores con alto grado de legitimidad. Para que estos mecanismos funcionen correctamente y permitan disminuir las asimetrías de información y divergencia de intereses, la configuración debe ser liderada por agentes con características específicas de liderazgo para la gestión universitaria.

Con la conjeturas de exploración CE15, se pretende indagar a través de las opiniones de los *Stakeholders académicos*, sobre la importancia del liderazgo de los rectores en el MCC. Específicamente que el rector, a través de sus valores y características, sea capaz de gestionar eficientemente los GCU independientemente del tamaño, composición y funcionamiento. A través de este resultado exploratorio se busca comprender la importancia que los *Stakeholders académicos* le atribuyen a las características de liderazgo del rector, para considerar la conveniencia de futuros estudios sobre los perfiles y los procesos de selección de los candidatos a rectores.

En este orden de ideas, tener la perspectiva de los *Stakeholders académicos* en relación a si el tamaño, la composición y el funcionamiento son aspectos que afecten positivamente la gestión universitaria, o si lo más relevante para el correcto desempeño del mecanismo alineador de intereses es el liderazgo del rector, permite el análisis del modelo de manera más profunda y con un sentido de orientación sobre la importancia del tema.

Las conjeturas de exploración planteadas son utilizadas en la reflexión de los resultados del siguiente capítulo, con el propósito de explorar e intentar comprender los fenómenos implícitos en los GCU de la universidad ecuatoriana a través de la TA. Para luego, ponen en consideración los aspectos más relevantes del estudio, y deliberar sobre la gobernanza universitaria en el Ecuador.

---

# Capítulo Cinco

---

## Metodología, Recolección y Procesamiento de Datos

## Capítulo Cuatro

### Metodología, Recolección y Procesamiento de Datos

Este capítulo presenta los fundamentos metodológicos utilizados en la investigación, y describe el proceso de recolección de la información, muestreo y procesamiento de datos. La base que se ha tomado para sustentar el marco metodológico proviene principalmente de los aportes de Levin (1996), Creswell (2009), Esteban (2009) y Babbie (2013).

Se inicia describiendo la técnica de muestreo, selección de los encuestados y el tamaño de la muestra. La población de *Stakeholders académicos* es indeterminada, pero se utiliza la técnica de los extremos y el supuesto de población infinita para estimar el error asociado con el tamaño de la muestra. Luego se describe el proceso de recolección de datos y la ubicación geográfica del campo observacional.

Finalmente se explica el proceso del análisis de datos. En principio mediante la estadística descriptiva se propone el sondeo de las conjeturas de exploración. El capítulo termina con la explicación de la metodología de análisis multivariante, específicamente el desarrollo de Análisis de Componentes Principales (ACP), con el propósito de plantear un diseño exploratorio sobre la estructura subyacente de las opiniones de *Stakeholders académicos*.

#### 1. Cuestionario

Los elementos identificados en la literatura citada han sido considerados dentro de un proyecto de investigación financiado por Fondos Públicos de Chile para la Educación, Ciencia y Tecnología (FONDECYT/REGULAR N°1131134(2013)). El cuestionario (ver *Anexo 4*) se ha adaptado al Ecuador, añadiéndose preguntas relacionadas con la remuneración variable del rector y el problema de doble rol, considerados relevantes para el contexto ecuatoriano.

## 2. Técnicas de muestreo, población y cálculo de la muestra

Para efectos de esta investigación, se han definido a los *Stakeholders académicos* como *personas que ocupen o hayan ocupado cargos de gestión, es decir jefes/coordinadores/directores de área, carrera y/o programas, los académicos/profesores titulares o no y, los profesionales que estudien los temas de gobierno organizacional o sistema universitario*. Quienes por su experiencia y la naturaleza de su cargo, están constantemente participando y enterados de las decisiones de carácter administrativo que se resuelven en el Gobierno Corporativo Universitario.

El universo de *Stakeholders académicos* definido bajo estas características es muy difícil de determinar. Factores como la carencia de información estadística de las universidades y organismos de control, la complejidad de las estructuras organizacionales de las universidades y el escaso número de profesionales que estudian los gobiernos corporativos universitarios.

### Muestreo o selección de encuestados

Ante la situación descrita, en el caso estricto de la selección de *Stakeholders académicos* a consultar para la realización del muestreo, Babbie (2013) recomienda la técnica de muestreo no probabilístico, la cual se basa principalmente en el juicio del investigador para seleccionar a los encuestados. De esta manera, el investigador puede obtener una muestra conveniente y seleccionar a los encuestados en función de su disponibilidad y apertura en el momento y el sitio de conveniencia.

Se denomina muestreo al procedimiento mediante el cual se obtiene una muestra. La muestra debe de ser representativa de la población que se desea estudiar y reflejar las características de los elementos que la componen. Solamente en este caso se pueden inferir los resultados de la muestra a la población, de ahí la importancia del procedimiento mediante el cual se selecciona la muestra. Existen varias clases de muestreo, que se pueden en dos grandes grupos: muestreo probabilístico y no probabilístico. (Esteban 2009; pag. 256).

Las características del muestreo no probabilístico son las siguientes (Lastra 2000; Babbie 2013; Esteban 2009):

- El diseño y el costo del muestreo son más reducidos, aunque puede dar muy buenos resultados, pero como su confiabilidad es cuestionable puede proporcionar una información errónea.
- La Selección de la Muestra es basada en el juicio del investigado, por lo tanto no es aleatoria.
- No es posible calcular con precisión el error o la confiabilidad porque no se basa en ninguna teoría probabilística y por lo tanto, no siempre se mejoran aumentando el tamaño de la muestra.

Con el objeto de tener un tamaño poblacional máximo referencial, se procede a utilizar la Ley de los extremos. Es decir, aunque el muestreo será no probabilístico y se utilizará el supuesto de población infinita e indeterminada, se considera válido hacer el ejercicio, e intentar estimar la cantidad de *Stakeholders académicos* en Ecuador en el extremo, para utilizarlo como referencia comparativa de la cantidad de encuestas efectivamente recopiladas, y del error de muestreo que resultaría de una técnica de muestreo probabilística.

Para calcular este extremo, se deben identificar las universidades que serán tomadas en consideración para determinar el número aproximado de *Stakeholders académicos* que se hayan producido en un periodo de diez años. Como estas universidades deben de representar el extremo, se decidió escoger las universidades que están dentro de las diez que cumplan al menos uno de los siguientes tres criterios:

1. Las diez universidades más antiguas.
2. Las diez universidades más grandes en cantidad de profesores.
3. Las diez universidades más grandes en cantidad de alumnos.

Utilizando los datos proporcionados por el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES 2012), conjuntamente con los datos históricos de fundación de las universidades, el listado resultante de los tres criterios de selección se muestra en el cuadro cinco, en el cual la primera columna indica el nombre de la institución, la segunda el año de fundación, la tercera el número de personas según el criterio que cumple, y que está identificado en la última columna.

Cuadro 5  
**Universidades seleccionadas según criterios específicos para  
determinar el extremo poblacional de los *Stakeholders académicos* en el  
Sistema de Educación Superior en el Ecuador**

Universidad	Año funda.	Personas/ Años	Cumple Criterio
Esc. Politécnica del Ejército	1922	17.720	3
		1.368	2
Esc. Politécnica Nacional	1869	141	1
Esc. Superior Politécnica de Chimborazo	1978	18.193	3
		32	1
Esc. Superior Politécnica del Litoral	1958	52	1
Instituto De Altos Estudios Nacionales	1972	38	1
Pontificia Universidad Católica del Ecuador	1946	1.492	2
		64	1
Univ. Católica Santiago de Guayaquil	1962	1.170	2
		48	1
Univ. Central del Ecuador	1826	45.342	3
		184	1
		2.282	2
Univ. de Cuenca	1867	143	1
		846	2
Univ. de Guayaquil	1867	103.831	3
		870	2
Univ. del Azuay	1968	42	1
Univ. Laica Eloy Alfaro de Manabí	1985	23.335	3
		902	2
Univ. Nacional de Loja	1859	18.235	3
Univ. Politécnica Salesiana	1994	19.355	3
Univ. Técnica de Ambato	1969	19.214	3
		41	1
Univ. Técnica de Manabí	1952	851	2
Univ. Técnica Particular de Loja	1971	36.635	3
		1.031	2
Univ. Tecnológica Equinoccial	1986	19.274	3
		1.185	2

Fuente: CEAACES, 2012.  
Elaboración propia.

Con estas universidades como referencia de análisis, que son las que pudieran haber producido la mayor cantidad de *Stakeholders académicos* a nivel nacional, se procedió a recopilar los datos observables de puestos en la alta dirección, número de facultades, Departamentos, Escuelas, unidades y centros, número de carreras de pregrado y postgrado<sup>9</sup>, los cuales se detallan en el cuadro seis a continuación:

Cuadro 6  
Observaciones vía web de las categorías a utilizarse para el cálculo de la población en el extremo de los *Stakeholders académicos* de las Universidades más grandes en el Sistema de Educación Superior en el Ecuador

Universidad	Alta direcc.	Fac /áreas	Dep, esc, unid. y centros	Carr. Pre.	Carr. Post.
Esc. Politécnica del Ejército	5	10	16	33	3
Esc. Politécnica Nacional	3	10	27	20	8
Esc. Superior Politécnica de Chimborazo	4	7	24	28	15
Esc. Superior Politécnica del Litoral	4	6	51	30	18
Pontificia Univ. Católica del Ec.	6	13	6	44	8
Univ. Católica Santiago de Guayaquil	4	9	31	37	13
Univ. Central del Ecuador	3	17	38	53	27
Univ. de Cuenca	3	12	7	49	3
Univ. de Guayaquil	4	18	3	36	12
Univ. del Azuay	3	6	44	32	9
Univ. Laica Eloy Alfaro de Manabí	3	21	21	25	1
Univ. Nacional de Loja	2	5	5	35	21
Univ. Politécnica Salesiana	7	8	24	23	6
Univ. Técnica de Ambato	3	10	7	42	5
Univ. Técnica de Manabí	4	10	11	38	9
Univ. Técnica Particular de Loja	2	4	20	25	6
Univ. Tecnológica Equinoccial	3	6	3	37	6
<b>Máximos:</b>	7	21	51	53	27

Fuente: Páginas web de las respectivas universidades.  
Elaboración propia.

<sup>9</sup> Se ha decidido eliminar de esta lista al Instituto de Altos Estudios Nacionales (IAEN) por motivos de que es un instituto sólo de postgrados y podría reducir innecesariamente el extremo esperado.

Utilizando la información recopilada, específicamente los valores máximos encontrados, se conforma una “universidad magnificada” en cantidad de directivos y profesores. Luego, se asume que las universidades en categoría A, B, C y D (que son 51) tienen el mismo tamaño que esa “universidad magnificada” durante los diez últimos años. Con estos datos, y conjuntamente con los supuestos del cuadro siete, se estima la cantidad de directivos que las 51 universidades magnificadas habrían producido en el extremo durante los diez años.

Cuadro 7  
**Estimación de la población en el extremo de los  
 Stakeholders académicos del Sistema de Educación Superior  
 en el Ecuador**

<b>Categoría</b>	<b>Alta direcc.</b>	<b>Fac /áreas</b>	<b>Dep, esc, unid. y centros</b>	<b>Carr. Pre.</b>	<b>Carr. Post.</b>
<b>Máximos de cuadro seis</b>	7	21	51	53	27
<b>SUPUESTO 1: Personas por categoría</b>	1	2	1	1	1
<b>SUPUESTO 2: Duración mínima por categoría en años</b>	4	4	2	1	1
<b>Directivos por universidad en el extremo</b>	18	105	255	530	270
<b>Numero de Universidades</b>	51	51	51	51	51
<b>Población Directivos en el extremo</b>	893	5.355	13.005	27.030	13.770
<b>Profesores (2,282 por U)</b>	116,382				
<b>Estimado de Stakeholders académicos de los Últimos 10 años</b>	176.435				

Fuente: CEAACES, 2012.  
 Elaboración propia

Con esta estimación, la población de *Stakeholders académicos* en el extremo resulta ser muy grande, por lo que la utilización de la fórmula de población infinita e indeterminada sería la apropiada en el caso de la utilización de un muestreo probabilístico. Con este antecedente se pretende esclarecer el tamaño de la muestra que hubiera representando un cierto margen de error, y compararla con la captada durante la encuesta.

## Técnicas de muestreo

Las técnicas utilizadas durante la investigación han sido un *mix* de técnicas de muestreo no probabilístico. Se utilizaron técnicas por conveniencia, a juicio del investigador, la técnica llamada Bola de nieve y secuencial (Alaminos Chica y Castejón Costa 2006; Esteban 2009; Babbie 2013).

La muestra de encuestados se inició mediante la sociabilización de la investigación con los rectores de las universidades más importantes y más accesibles. A alguno de los rectores de las universidades se le entregó una carta que se encuentra como *Anexo 5 Oficios Institucionales para solicitud de ayuda en la investigación*, explicando el motivo de la investigación y adjuntando el cuestionario a ser aplicado a los *Stakeholders académicos* de la universidad ecuatoriana.

Algunos rectores escogieron seleccionar ellos mismos los *Stakeholders académicos* más idóneos para responder al instrumento, mientras que otros permitieron que sea el investigador quien seleccione los cargos y las características de los encuestados, y también hubo rectores no respondieron a la solicitud.

En el segundo caso, cuando es el investigador quien selecciona los encuestados, se aplicó una técnica de muestreo llamada *Muestreo por Conveniencia* (Babbie 2013; Alaminos Chica y Castejón Costa 2006). Mediante el cual se visitaron los campus universitarios y se recolectaron encuestas e información de contacto de posibles colaboradores en las respectivas Facultades. Fueron encuestados aquellos *Stakeholders académicos* que estaban disponibles o que se comprometían a responder el instrumento por la vía web.

Otra de las modalidades de selección de *Stakeholders académicos* utilizada en la recolección de datos, ubicada también dentro de la técnica de muestreo por conveniencia, es la asistencia a congresos con agendas relacionadas. Durante la realización de la investigación se visitaron los siguientes congresos nacionales e internacionales que tienen relevancia con el tema:

- I Congreso Iberoamericano sobre Gobernanza Universitaria en Santiago de Chile, el 27 y 28 de Septiembre de 2013, financiado por programa FONDECYT/REGULAR N°1131134(2013). En el cual se expusieron

avances teóricos de la investigación para escuchar observaciones y recomendaciones.

- Congreso de la Red Ecuatoriana de Universidades y Escuelas Politécnicas para la Investigación y el Postgrado (REDU) en Loja, el 15 y 16 de Octubre de 2014. En el cual se expuso un Póster con la descripción de la investigación en curso y los resultados provisionales, así como la recolección de información de posibles colaboradores para la recopilación de información primaria.
- II Congreso Iberoamericano sobre Gobernanza Universitaria en Santiago de Chile, el 29 y 30 de Octubre de 2014, financiado por programa FONDECYT/REGULAR N°1131134 (2013). En el cual se expusieron avances teóricos de la investigación, para escuchar observaciones y recomendaciones.
- XIX Congreso Internacional del CLAD (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo) sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. En el cual se generaron contactos para la recopilación de información primaria.

Adicionalmente, otra vía de muestreo bajo la técnica de conveniencia utilizada durante la investigación, son las redes de investigadores. En conversaciones con *Stakeholders académicos*, colegas y recomendados, surgió la posibilidad de disponer de las direcciones de correos de colegas investigadores, académicos y directivos, para solicitarles vía email que colabore con la investigación en curso. Esta vía de recolección de información fue muy productiva y se realizó a través de las siguientes redes:

- Directorio y Firmantes de la Red Universidad y Sociedad impulsada por académicos de la Universidad Andina Simón Bolívar (UASB) sede Ecuador, de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales sede Ecuador, de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE), de la Universidad Central (UCentral), entre otras.
- Base de datos de la Red de Ingeniería Industrial de Universidades y Escuelas Politécnicas.
- Base de datos de la REDU, inscripciones y asistentes al congreso.

- Base de datos Red CIAPE de carreras de ciencias agrícolas.

Como lo afirma Babbie (2013), los proyectos de investigación social pueden ir evolucionando a medida que avanza la investigación y recolección de datos, por lo que la estructura de la investigación en curso se vuelve más clara, y ciertas personas parecen estar con mejores niveles de conocimiento que otros para contribuir con la investigación. En estos casos se aplica la técnica de *Muestreo a juicio del investigador*.

Es decir, incluir sujetos en la investigación en el caso de los encuestados que a juicio del investigador pudiesen contribuir con su opinión de manera productiva, como por ejemplo estudiantes que son representantes en los MCC o concentrar la aplicación de instrumentos en profesores que tienen formación en las áreas administrativas y ciencias económicas, por su entendimiento y manejo de la teoría que está siendo investigada, así como de profesores que han sido rectores o MCC, en algún momento dentro del periodo de estudio seleccionado.

Adicionalmente en el *mix* de técnicas de recolección de datos, en las respectivas encuestas realizadas presencialmente, se incluyó una pregunta en donde se les pedía a los encuestados que recomienden colegas que consideren que estén dispuestos y en capacidad de contribuir con la investigación. Esta técnica de muestreo no probabilístico (Alaminos Chica y Castejón Costa 2006; Babbie 2013) se la llama *Muestreo Bola de Nieve (Snowball Sampling)*.

Se utiliza cuando los individuos son difíciles de identificar, y se realiza mediante la acumulación de recomendados a través de los cuestionarios. Este es el caso de los *Stakeholders académicos* y profesionales que estudian temas de gobierno universitario, o que tienen gran experiencia en gestión universitaria, conocedores a profundidad de los procesos de gestión universitaria.

Ante la evidente falta de información estadística y de publicaciones científicas, esta metodología de muestreo no probabilístico es aplicable en un corto tiempo, y tiene la ventaja de ser menos costosa, además de que es ideal para investigaciones exploratorias. Por motivo de que esta técnica de muestreo tiene una representación cuestionable, se utiliza principalmente con propósitos de exploración (Babbie 2013).

A medida que se iban recolectando recomendados a través de la aplicación de los cuestionarios, se contactó a los recomendados sugeridos para pactar una cita o solicitar que respondan el cuestionario. Algunos estuvieron abiertos a responder, mientras que otros por motivo de tiempo y otros justificativos no pudieron contribuir con sus opiniones. El muestreo finalizó cuando se llegó a un tamaño de la muestra de 248 encuestados, en relación a técnica de *Muestreo Secuencial* aplicada en investigaciones exploratorias.

### El tamaño de la muestra

El siguiente paso después de determinar la forma del muestreo estadístico, es el de encontrar el tamaño de la muestra. Es decir, una vez que se establece cómo se seleccionarán a los encuestados, se debe identificar el número de cuestionarios estadísticamente significativos para realizar el proceso de la encuesta. Aunque el muestreo es no probabilístico, y no es posible determinar con exactitud estadística el tamaño necesario para un nivel de confianza y error determinado, sí es posible tener una idea del nivel de confianza si se lo hiciera de manera probabilística.

Para determinar el tamaño de la muestra, la pregunta metodológica en este sentido sería ¿Asumiendo un escenario probabilístico, cuántos *Stakeholders académicos* se deben consultar para que la investigación refleje un nivel de confianza determinado y un error esperado?

Para responder esta pregunta, se utilizará la ecuación uno de inferencia estadística, ampliamente validada por los investigadores:

Ecuación 1  
**Tamaño de la muestra para poblaciones finitas**

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}} \quad \text{Donde:} \quad n_0 = p(1 - p) \left[ \frac{Z_{(1-\alpha/2)}}{\varepsilon} \right]^2$$

$\varepsilon$  = Error máximo de estimación

$Z_{(1-\alpha/2)}$  = Coeficiente de distribución para un nivel de confianza dado

$\alpha$  = Nivel de Confianza

$p$  = Probabilidad de ocurrencia

$N = \text{Tamaño de la población}$

$n = \text{Tamaño de la muestra}$

Si se aplica la fórmula utilizando el universo de directivos estimado en el extremo, que resultó ser de 176.435 directivos a lo largo de diez años en el Ecuador, y aplicando la ecuación uno con los siguientes parámetros, obtenemos el tamaño de la muestra meta para garantizar la significancia estadística en el extremo:

$$n_0 = 0,5(1 - 0,5) \left[ \frac{1,96}{0,05} \right]^2 = 384.16 ;$$

$$\text{Reemplazando en: } n = \frac{384.16}{1 + \frac{384.16}{176.435}} = 383.33$$

$\varepsilon = \text{Error máximo de estimación esperado} = 5\%$

$Z_{(1-\alpha/2)} = \text{Coeficiente de distribución} = 1,96$

$\alpha = \text{Nivel de Confianza} = 95\%$

$p = \text{Probabilidad de ocurrencia} = 0,5$

$N = \text{Tamaño de la población estimada en el extremo} = 176.435$

$n = \text{Tamaño de la muestra meta}$

El tamaño de la muestra bajo el supuesto probabilístico, que permitiría alcanzar un error de la muestra del 5% con un 95% de confiabilidad, sería de 383 encuestas a *Stakeholders académicos*. Se debe aclarar que esta cifra es calculada asumiendo que las universidades se encuentran en un estado de tamaño magnificado, bajo un escenario de muestreo probabilístico. En la realidad, hay una gran variedad de tamaños de estructuras organizacionales universitarias, y que dificulta la estimación real de *Stakeholders académicos* (directivos y profesores) durante el periodo de estudio.

Este tamaño de la muestra meta, desafortunadamente no se ha podido alcanzar por motivos de tiempo, costos y complejidad en el acceso a los académicos. Durante el proceso de recopilación, se lograron 248 encuestas efectivas.

Bajo el supuesto de población indeterminada, se procede a aplicar la fórmula asumiendo el extremo de los extremos, es decir población infinita, para evaluar el error máximo que la muestra efectivamente recolectada pudiera presentar en el caso de un muestreo probabilístico y que el universo realmente se encuentre muy por arriba de lo estimado (ver ecuación 2):

Ecuación 2  
**Tamaño de la muestra para poblaciones infinitas**

$$\varepsilon_{N \rightarrow \infty} = Z_{(1-\alpha/2)} \sqrt{\frac{p(1-p)}{n}} \lim_{N \rightarrow \infty} \sqrt{\frac{N-n}{N-1}} = Z_{(1-\alpha/2)} \sqrt{\frac{p(1-p)}{n}}$$

$$\varepsilon_{N \rightarrow \infty} = 1,96 \sqrt{\frac{0,5(1-0,5)}{248}} = 6,22\%$$

$\varepsilon_{N \rightarrow \infty}$  = Error máximo de estimación con población infinita

$Z_{(1-\alpha/2)}$  = Coeficiente de distribución = 1,96

$\alpha$  = Nivel de Confianza = 95%

$p$  = Probabilidad de ocurrencia = 0,5

$N$  = Tamaño de la población =  $\infty$

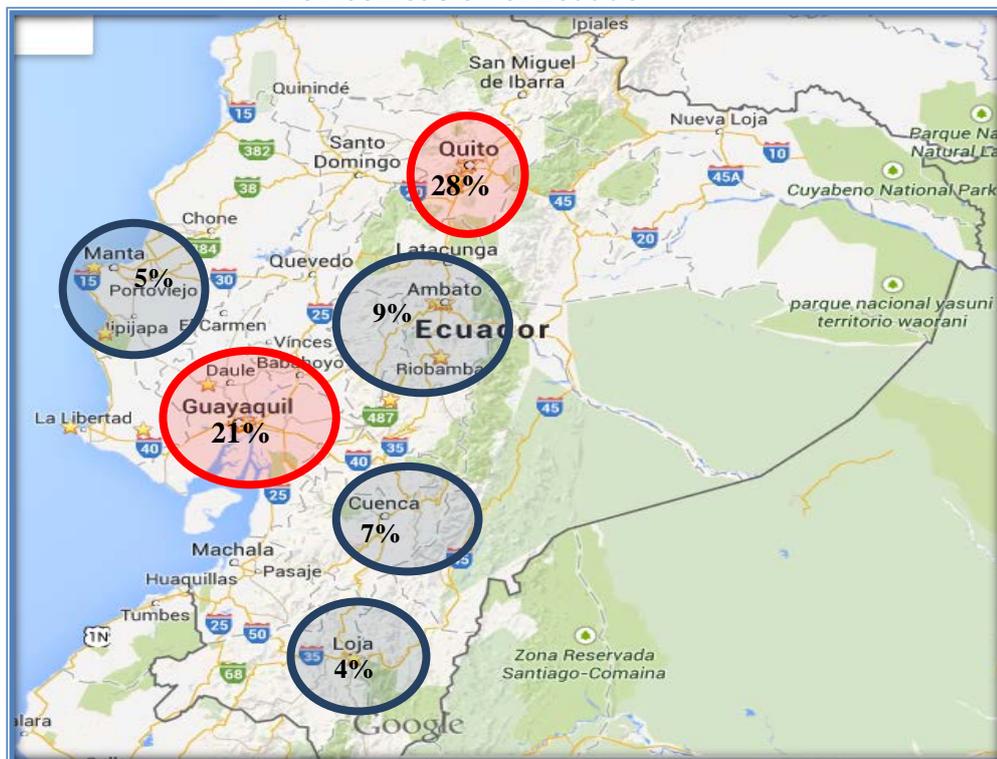
$n$  = Tamaño de la muestra = 248

Los cálculos de los errores del tamaño de la muestra se hacen de manera referencial, por motivo de que el tipo de muestreo es no probabilístico, lo que significa que no se puede asumir distribución de la población objetivo, ante la ausencia de información histórica sobre los tamaños de las universidades y cantidad de *Stakeholders académicos* en el ecuador. Lo que se pretende exponer con estos cálculos, es la relevancia estadística referencial del tamaño de la muestra efectivamente recolectada en el caso de muestreo probabilístico.

### 3. Distribución geográfica de las universidades

Las universidades en el Ecuador se distribuyen principalmente en las ciudades más pobladas del país. La figura 23 muestra las ciudades de recopilación de información *in situ* que se encuentran distribuidas en la región costa y sierra del Ecuador. Siendo Quito, ubicado en la región sierra, y Guayaquil y sus alrededores, ubicado en la región costa, las zonas que contienen una concentración del más del 20% de las universidades. Las demás ciudades seleccionadas para la recolección de información, son aquellas que contienen al menos dos universidades, con al menos un 4% de concentración.

Figura 23  
Mapa de las Zonas de Concentración de las Universidades y Escuelas Politécnicas en el Ecuador



Fuente: Google maps, Google 2014.  
Elaboración propia.

El juicio utilizado para el muestreo es:

1. Universidades que se encuentren en las principales ciudades del país en relación a la concentración de universidades: Ambato y Riobamba, Cuenca, Guayaquil, Loja, Manta y Quito.
2. Universidades públicas y privadas.

3. Recolección por dos vías principales, mediante cuestionario físico en entrevistas, congresos y reuniones de directivos, y vía correo electrónico a través de recomendados y bases de datos.

#### 4. Análisis de datos y exploración

Primeramente se pone en consideración la consistencia interna del cuestionario, que está representada por la correlación existente entre los *ítems* de un instrumento de medición tipo escala, y se puede realizar mediante test estadísticos. Para este efecto, el Alfa de Cronbach, es el más utilizado, y generalmente se puede aplicar a muestras de 100 participantes, por motivo de que utiliza el método de eliminación de *Listwise*<sup>10</sup>, que deja drásticamente a un lado los datos que no contribuyen al cálculo.

Los valores del test se consideran aceptables cuando son iguales o superiores a 0,70, por debajo de este valor la consistencia interna de la escala utilizada se considera baja. Se prefieren los valores entre 0,80 y 0,90 para reflejar una buena consistencia interna. Por otro lado, un cuestionario con alfas superiores a 0,90 reflejan duplicación de datos, lo que significa que los *ítems* están midiendo exactamente los mismo y son redundantes (Campo Arias y Oviedo 2008; Oviedo y Campo-Arias 2005), lo esperado es que no lleguen a este nivel.

#### Descripción estadística de los datos

Los datos son analizados inicialmente de manera descriptiva. Mediante el uso del histograma y los test de normalidad de Kolmogorov-Smirnov, se identifica el tratamiento de las variables para el contraste de las conjeturas de exploración. Las preguntas cerradas binomiales se testearán utilizando los contrastes para proporciones, aplicando el método de aproximación a la normal con el valor estandarizado  $z$  con un 1% de error (ver ecuación 1) (Levin et al. 1996).

---

<sup>10</sup> El método de eliminación Listwise, consiste en excluir de la muestra todas las observaciones que presentan al menos un valor faltante. Este proceso tiene como resultado disminuir considerablemente el tamaño de la muestra.

Ecuación 3  
**Aproximación de una Normal a una Binomial**

$B(n,p) \approx N(\mu = np; \sigma = \sqrt{npq})$  ;donde  $p$  es la probabilidad de éxito y  $q = (1-p)$ . Se obtiene una función binomial aproximada por una normal con Media:  $\mu = np$  y Desviación estándar:  $\sigma = \sqrt{npq}$ .

En el caso de los datos en escala de Likert se utilizarán los estadísticos descriptivos media, mediana, histograma y diagrama de caja para comprender los fenómenos implícitos en las opiniones de los *Stakeholders académicos*. Adicionalmente se utilizará la *prueba de diferencias entre medias con muestras dependientes* (Levin et al. 1996), mediante la cual se pretende observar si existen diferencias estadísticas entre dos preguntas del cuestionario, y para añadirle contenido al análisis, en las preguntas que no han pasado las pruebas de normalidad de Kolmogorov – Smirnov, se utilizará el test de Kruskal-Wallis (KW) para el tratamiento de los datos. Es una prueba de tendencia central no-paramétricas, que aunque muestran una menor potencia estadística, son apropiadas para obtener resultados exploratorios (Levin et al. 1996). El test de KW muestra diferencias estadísticas en las distribuciones de la muestra según clasificaciones por grupos, y está diseñado para comprobar si las  $k$  muestras independientes se originan de una misma distribución (Kruskal y Wallis 1952) (Corder y Foreman 2009). Mediante la utilización de los rangos de datos, el estadístico determina si una muestra domina estocásticamente a otra, sin poder identificar en dónde radica esta dependencia.

La prueba de KW se aplicará en función de los siguientes grupos según corresponda: el grado de dependencia del cargo (decano, sub-decano, director académico/carrera/dpto/escuela, coordinador académico/carrera/dpto, y docente tiempo completo/tiempo parcial/investigador) o por tipo de universidad al que pertenecen los encuestados (pública, particulares y autofinanciada). En términos generales, el análisis de las conjeturas de exploración consiste en describir estadísticamente las respuestas de los *Stakeholders académicos* y descomponerlas según el grado de dependencia del cargo o el tipo de universidad, con el fin de explorar las afirmaciones de indagación planteadas y explorar las percepciones sobre los supuestos de la TA. La metodología aplicada, conjeturas de exploración por conjeturas de exploración, se muestra en el cuadro ocho a continuación:

Cuadro 8  
**Descripción del análisis Metodológico aplicado a las conjeturas de exploración.**

H Indag.	Preguntas Cuestionario	Tipo pregunta	Contraste
CE1	P.08, P.08.1 y P.08.2	Dicotómica y politómicas nominales	Utilización de estadísticos descriptivos, gráfico de barras y estadístico z para aproximación de normal a binomial.
CE2	P.09.1 y P.09.2	Politómicas Ordinales	Prueba de diferencias entre medias para muestras dependientes, utilizando el estadístico t para aproximación de normal a binomial, separados en tres grupos de intereses.
CE3	P.08	Dicotómica nominal	Prueba de dos extremos de diferencia entre porciones, en dos agrupaciones utilizando el estadístico z.
CE4	P.08	Dicotómica nominal	Descripción gráfica y Test de KW para agrupaciones según el grado de dependencia del cargo; k=5.
CE5	P.10 y P.10.1	Dicotómica y politómica nominal	Utilización de estadísticos descriptivos, gráfico de barras y estadístico z para aproximación de normal a binomial.
CE6	P.10 y P.10.1	Dicotómica y politómica nominal	Prueba de dos extremos de diferencia entre porciones, en dos agrupaciones utilizando el estadístico z.
CE7	P.24 y P.25	Politómicas Ordinales; Likert	Utilización de estadísticos descriptivos, histogramas y Test de KW para agrupaciones según tipo de universidad; k=3.
CE8	P.26 y P.27	Politómicas Ordinales; Likert	Utilización de estadísticos descriptivos, histogramas y Test de KW para agrupaciones según tipo de universidad; k=3.
CE9	P.17, P.19 y P.29	Politómicas Ordinales; Likert	Utilización de estadísticos descriptivos, gráfico de barras, histograma, y Test de KW para agrupaciones según tipo de universidad; k=3.
CE10	P.20, P.21 y P.28	Politómicas Ordinales; Likert	Utilización de estadísticos descriptivos, histogramas, y Test de KW para agrupaciones según tipo de universidad; k=3.
CE11	P.14	Politómicas Ordinales; Likert	Gráfico de cajas ( <i>Boxplot</i> ) y Test de KW para agrupaciones según tipo de universidad; k=3.
CE12	P.15.2	Politómica Nominal	Utilización gráfico de barras, y Test de KW para agrupaciones según tipo de universidad; k=3.
CE13	P.45, P.46, P.47, P.48, P.50, P.51 y P.52	Politómicas Ordinales; Likert	Utilización de estadísticos descriptivos, histogramas, y Test de KW para agrupaciones según tipo de universidad; k=3, y según grado de dependencia del cargo; k=5.
CE14	P.11, P.30, P.31, P.32, P.33, P.35, P.36, P.37, P.38, P.40, P.41, P.42 y P.43	Politómicas nominal y Ordinales; Likert	Utilización de estadísticos descriptivos, histogramas, y Test de KW para agrupaciones según tipo de universidad; k=3.
CE15	P.34, P.39, P.44 y P.49	Politómicas Ordinales; Likert	Utilización de estadísticos descriptivos, histogramas, y Test de KW para agrupaciones según tipo de universidad; k=3.

Elaboración propia

### Proceso exploratorio complementario

Con el objetivo de profundizar en el análisis de las opiniones de los *Stakeholders académicos*, se complementan las conjeturas de exploración mediante la exploración de las variabilidades de los datos utilizando técnicas multivariantes. Para la realización del proceso exploratorio, se procede a explicar los conceptos y diferencias de las técnicas de interdependencia o identificación de las estructuras por medio del Análisis Factorial Exploratorio (AFE) y de las técnicas de dependencia por medio de las regresiones simples.

El análisis factorial, implica métodos estadísticos multivariantes para definir la estructura implícita en una matriz de datos, que a través de las correlaciones identifica dimensiones subyacentes comunes conocidas como factores. Desde el punto de vista exploratorio es considerado muy útil para el tratamiento y reducción de datos, y para extraer lo que proporcionan los *ítems* del cuestionario (Hair et al. 1999).

### Técnica estadística Multivariante del AFE

El Análisis Multivariante tiene sus inicios con Francis Galton (1889) en su artículo *Personal identification and description (identificación y descripción personal)*, en el cual introduce el concepto de variables o rasgos latentes. Las cuales se refieren a aquellos aspectos y características personales y profesionales sobre las cuales no tenemos el poder para describir.

Para Galton 1889, el hecho de que dos variables estén correlacionadas significa que comparten cosas en común, quizás no se lo pueda observar a simple vista, pero, si estadísticamente se mueven juntas, significa que contribuyen a explicar un mismo concepto. Es decir “que la varianza total de una variable se debe a factores que comparte con las otras variables (*comunalidad*) y a factores específicos de la variable (especificidad)” (Pérez y Medrano 2010; pag. 59).

El AFE es una metodología que agrupa distintas formas estadísticas para el manejo de múltiples variables al mismo tiempo, que por la interdependencia entre ellas las agrupa según las estructuras subyacentes. El principal objetivo de esta metodología es reducir una cantidad de datos y variables a un número inferior de conceptos o constructos (Blalock 1986; Hair et al. 1999).

En efecto, el paso metodológico para que a un cuestionario, compuesto por un grupo de *ítems* o variables pueda dársele significado conceptual con significancia estadística, y utilizarlo para conceptualizarlo teóricamente es el AFE. Mediante el análisis de la estructura y la agrupación de la variables a través de sus fuertes correlaciones (interrelaciones) en factores o dimensiones comunes (Arias 1999).

Con el análisis factorial, el investigador puede identificar primero las dimensiones separadas de la estructura y entonces determinar el grado en que se justifica cada variable por cada dimensión. Una vez que se determinan estas dimensiones y la explicación de cada variable, se pueden lograr los dos objetivos propuestos principales para el análisis factorial –el resumen y la reducción de datos. A la hora de resumir los datos, con el análisis factorial se obtienen unas dimensiones subyacentes que, cuando son interpretadas y comprendidas, describen los datos con un número de conceptos mucho más reducido que las variables individuales originales. (Hair et al. 1999; pag. 80)

Ante un gran número de variables, la técnica multivariante ha crecido en popularidad en temas de investigaciones de las ciencias sociales y psicometría (Pérez y Medrano 2010). Por la complejidad de análisis de las ciencias sociales y por lo tanto de la administración, existe la necesidad de profundizar en la estructura y en la manera como estas variables se relacionan entre sí, de entender, como se entrelazan el sin número de variables mediante una exploración explicativa (Blalock 1986).

### Los seis pasos del AFE

Hair (et al.1999) describe el proceso de AFE en seis pasos, según sea el interés del investigador, confirmatorio o exploratorio. Siguiendo esta guía, y con el propósito exploratorio que se ha mencionado en reiteradas ocasiones, el procedimiento se describe a continuación, y se puede visualizar en la figura 24.

#### 1. Objetivos del Análisis Factorial:

El propósito principal de las técnicas de análisis de factores es el de resumir, de una manera estadísticamente confiable, un grupo de variables iniciales en un grupo más pequeño y resumido de nuevas variables, las cuales son transformaciones matemáticas monotónicas<sup>11</sup> de las variables iniciales; reducción de dimensiones.

---

<sup>11</sup> Las transformaciones monotónicas son técnicas de transformación de datos que tienden a conservar el orden y por lo tanto no altera la información contenida en una escala ordinal, por lo que se dice que la escala es "única hasta una transformación monotónica"

Las técnicas del análisis factorial sirven para cumplir dos tipos de objetivos

- Identificar la estructura de las relaciones entre las variables o los encuestados mediante la investigación de las correlaciones entre las variables o bien las correlaciones entre los encuestados. (ecuaciones estructurales)
- Reducir los datos identificando las variables suplentes o explorar la existencia de variables totalmente nuevas para el análisis multivariante posterior.

En este caso, el objetivo es la reducción de datos para realizar un análisis de factores exploratorio, de tal manera de que se pueda emplear en el análisis multivariante para construir una representación con nuevas variables subyacentes a raíz de las variables originales planteadas en el cuestionario.

## 2. Selección del tipo de análisis factorial

El tipo de análisis factorial utilizado en esta investigación es el de tipo R, debido a que el cuestionario involucra una serie de variables. En este tipo de análisis factorial se analiza un grupo de *ítems* o variables para identificar las dimensiones que son latentes. Es decir, aquellos conceptos que no son fácilmente observables y que se pueden revelar a través de la forma en como estas se agrupan.

## 3. Supuestos

Los supuestos de normalidad, homocedasticidad y linealidad pueden ser obviados, por motivos de que el AFE se enfoca en las correlaciones y no en las distribuciones de las variables. Lo que sí es deseable es que exista cierta multicolinealidad, debido a que se está buscando interrelaciones implícitas entre las variables.

Adicionalmente, los *ítems* deben ser apropiados para el análisis factorial. Una manera para determinar la conveniencia del AFE es mediante las pruebas estadística de KMO ((Kaiser, Meyer, Olkin) que relaciona los coeficientes de correlación y el contraste de esfericidad de Barlett, que proporciona la probabilidad estadística de que la matriz de correlaciones sea una matriz de identidad, en otras palabras que no sea una matriz neutral.

La prueba de KMO se evalúa en referencia a la cercanía a 1. El test evalúa la relación entre las variable, los siguientes valores se tienen como referencia: Si  $KMO \geq 0.9$ , la relación es alta; notable si  $KMO \geq 0.8$ ; mediana si  $KMO \geq 0.7$ ; baja si  $KMO \geq 0.6$ ; y muy baja si  $KMO < 0.5$ .

En el caso de la prueba de Barlett, esta evalúa la aplicabilidad del AFE mediante la conjeturas de exploración nula de que se puede aplicar el análisis factorial y aceptándola con un p-valor  $<0.05$ . Mientras que si el p-valor  $>0.05$  se rechaza la conjeturas de exploración nula en favor de la alternativa concluyendo que no se puede aplicar el AFE.

#### 4. La estimación de los factores y la valoración del ajuste general

La estimación de los factores se realizará mediante el método de extracción de ACP, teniendo en cuenta que el objetivo es el de resumir la mayor cantidad de información posible en una cantidad mínima de factores y que el número de *ítems* excede de 30 (Hair et al. 1999), con el propósito de comprender las opiniones de los *Stakeholders académicos*. Esto se logra organizando los datos de una manera que no se puede hacer a simple vista y con métodos estadísticos descriptivos, sino más bien utilizando el comportamiento de las varianzas totales originales.

Los factores que resumen los datos son seleccionados porque explican la mayor parte de la varianza en común, que es la variación compartida por las variables y se la denomina *comunalidad*. Por otro lado, la varianza específica es la que corresponde tan sólo a ese ítem. El ACP no distingue entre varianza común y específica, utiliza la varianza completa en la matriz de factores, y se reducen los datos basándose en la *comunalidad*.

El método alternativo es el de análisis factorial común, en el cual se utiliza sólo la *comunalidad* en la matriz de factores. Este método causa complicaciones por adolecer de indeterminación de factores y por ser muy difícil de calcular al requerir de estrictos supuestos teóricos.

La investigación empírica sin embargo, ha mostrado similares resultados con ambos métodos. En las ciencias sociales los datos, por ser menos precisos que en las

ciencias duras, se aceptan resultados en los cuales se explique un 60% de la varianza total, en algunos casos inclusive menos (Hair et al. 1999).

### 5. Interpretación de los factores

La forma de extracción de los factores será el caso más simple, por medio de la rotación ortogonal, utilizando el método de Varianza Máxima (VARIMAX) (Maluk 2014), y manteniendo la condición de perpendicularidad entre los ejes ( $90^\circ$ ), con esto se logra simplificar las columnas de la matriz de factores lo máximo posible.

El método VARIMAX maximiza la suma de las varianzas de las cargas de la matriz de factores. Las cargas factoriales representan la correlación entre la variable original y su factor, son muy altas cuando están cercanas a  $-1$  o  $+1$ , o muy bajas cuando están cercanas a  $0$ . Entre más alta la carga (cercana  $\pm 1$ ) mayor asociación (positiva/negativa) entre el ítem y el factor, resultando en una separación clara de factores. En los experimentos de Kaiser (1958), este procedimiento ha resultado ser el más exitoso como aproximación analítica.

Las pautas para encontrar la significación en los factores son las siguientes: “Las cargas factoriales mayores a  $\pm 0.30$  se consideran en el nivel mínimo; las cargas de  $\pm 0,40$  se consideran más importantes; y las cargas de  $\pm 0,50$  o mayores, se consideran prácticamente significativas” (Hair et al. 1999; pag. 99). Por el tamaño de la muestra en esta investigación se considerarán los *ítems* con cargas mayores a  $0,40$ .

Adicionalmente a la carga factorial como referencia de significancia, se utilizará un segundo tipo de diagnóstico ampliamente utilizado, el Alfa de Cronbach, que como se indicó anteriormente, mide la fiabilidad del análisis y está diseñado para valorar la consistencia de la escala utilizada para la medición de la variable. La referencia mínima utilizada para este indicador aplicado a ACP es el  $0,70$ , y  $0,60$  para investigaciones exploratorias.

En esta investigación la fiabilidad se tomará como referencia, pero no será determinante al momento de identificar el factor. Esto por motivo de que se está realizando una exploración inicial de los GCU en el Ecuador y se busca identificar factores para futuras investigaciones mediante la metodología AFE, más no confirmar variables determinantes de los conceptos. En este sentido Samuel Messick (1995; pag.

741) afirma que “la validez unificada integra consideraciones de contenido, criterio y consecuencias en un marco de referencia de constructo para la evaluación empírica de conjeturas de exploración racionales acerca del significado de las puntuaciones y de relaciones relevantes desde el punto de vista teórico, incluyendo las de naturaleza científica y aplicada”. Para Cronbach (1949) la meta final de la validación es comprender y explicar los constructos (Pérez Gil et al. 2000).

#### 6. Uso adicional de los resultados

Adicionalmente se pueden emplear otros usos a los CP con el fin de profundizar aún más el análisis y compactar los datos. En este caso, con los CP identificados se aplica un análisis de varianza univariante (UNIANOVA) para identificar con cual otro CP se relacionan matemáticamente y de manera unilateral los factores identificados en ACP. Mediante el coeficiente de correlación R se construye una representación inicial de las opiniones de *Stakeholders académicos*.

Una vez logrado esto, se consolida el análisis mediante la utilización de las técnicas de regresión con la metodología de pasos sucesivos (*stepwise*). Mediante el cual, “en cada paso se introduce la variable independiente que no se encuentre ya en la ecuación y que tenga la probabilidad para F más pequeña, si esa probabilidad es suficientemente pequeña. Las variables ya introducidas en la ecuación de regresión se eliminan de ella si su probabilidad para F llega a ser suficientemente grande. El método termina cuando ya no hay más variables candidatas a ser incluidas o eliminadas” (Sánchez, Santín y Sanz 2004; pag. 8).

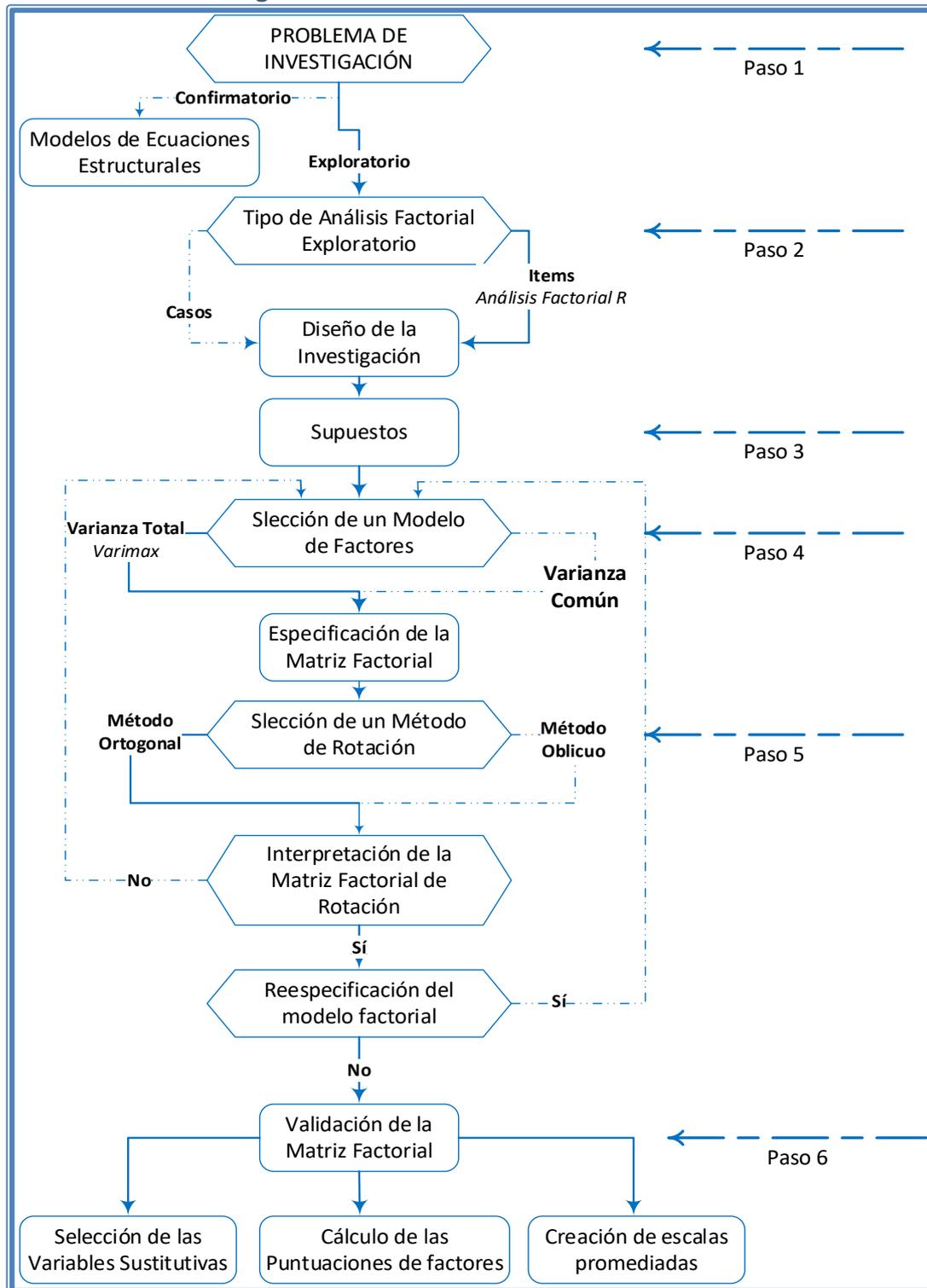
Con esto se logran vincular los CP de manera multilateral. En base a este análisis final, se reorganiza el bosquejo inicial y se conforma la representación exploratoria final de la investigación, la cual se pone a consideración de futuras investigaciones sobre los GCU.

#### 7. Validación del Análisis Factorial

La confirmación del análisis mediante la valoración de la replicabilidad de los resultados es el método más directo de validación, por motivo de que la comparación de dos análisis independientes es muy complicada. Existe el método del Análisis Factorial Confirmatorio (AFC), que gana popularidad y que a través de la

modelización de ecuaciones estructurales busca confirmación de los análisis realizados. Este paso queda fuera de los objetivos de la tesis, por motivo de que no se busca confirmar sino explorar.

Figura 24  
Diagrama de Decisión del Análisis Factorial



Fuente: Análisis Multivariante, Joseph. F. Hair, 1999.  
Elaboración propia.

## Técnicas de dependencia

Las técnicas de regresión múltiple son diferentes a las técnicas AFE previamente descritas. En este caso se profundiza un poco más en el análisis de datos, buscando las dependencias estadísticas de los factores previamente identificados. Es una técnica de dependencia simple y sencilla. En el análisis AFE “los factores se forman para maximizar su explicación de la serie de variables entera, no para predecir una(s) variable(s) dependiente(s)” (Hair et al. 1999; pag. 81).

El coeficiente de correlación lineal de Pearson, desarrollado originalmente por Galton (1889), es el principal protagonista del análisis de regresión, y describe la relación entre variables continuas o categóricas. Usualmente en ciencias sociales se utiliza el coeficiente de determinación, que es el ‘r’ al cuadrado, y mide si los cambios en una variable están relacionados con los cambios en otra variable, y se puede utilizar para analizar el comportamiento de un factor previamente identificado, cuando cambia otro (Guillén 2014).

En la última parte de los resultados, se utiliza el análisis de regresión múltiple con el fin de robustecer la exploración de las percepciones de los *Stakeholders académicos*, introduciendo un parámetro más estricto para medir la relación entre dos factores o Componentes Principales (CP), y depurar la representación exploratoria inicial (Malhotra et al. 2004). El coeficiente de determinación es el indicador utilizado para establecer si existe relación, entre más cercano a uno, mayor grado de relación entre los CP (Martínez Rodríguez 2005).

Con esta base metodológica, en el capítulo siguiente se presentan los resultados de la opinión de *Stakeholders académicos*. Utilizando el análisis de los datos y mediante la reflexión de las conjeturas de exploración y la representación final de las estructuras subyacentes encontradas con las técnicas multivariantes descritas, se construyen las consideraciones finales y las recomendaciones para futuras investigaciones sobre los GCU en el Ecuador.

---

## Capítulo Seis

---

# Resultados de la Investigación

## Capítulo Cinco

### Resultados de la Investigación

Las categorías analizadas en este trabajo, desde el modelo de Gobierno Corporativo Universitario (GCU), orientan el proceso de análisis de datos documentales y estadísticos extraídos de Leyes y reglamentos, y de la opinión de *Stakeholders académicos*, a partir del instrumento de medición que confiere la Teoría de la Agencia (TA), aplicada al examen de las universidades ecuatorianas y el Sistema de Educación Superior (SES), objetivo central de la presente investigación.

Los resultados aquí presentados, reflejan la percepción de los *Stakeholders académicos* en relación al gobierno universitario, para comprender los fenómenos en relación a los problemas de agencia en la universidad ecuatoriana, y sirvan como base en la búsqueda de modelos de gestión más eficientes.

Desde el punto de vista científico, esta investigación fortalece los argumentos sobre la importancia y necesidad de generar investigaciones desde la Academia, y contribuye a complementar investigaciones internacionales sobre gobierno universitario, generando una base de datos comparable con otros países de América Latina.

La primera parte del capítulo, realiza un análisis descriptivo sobre los encuestados en lo que se refiere a edad, formación, nivel del cargo y el tipo de universidad a las que pertenecen. En una segunda, se analiza de manera concreta la opinión de *Stakeholders académicos* en relación al GCU, intentando relacionarlas con el impacto sobre la eficiencia en la gestión. Mediante las conjeturas de exploración se explora estadísticamente la muestra recaudada.

Adicionalmente, utilizando los datos sobre la opinión de *Stakeholders académicos*, se construye una representación exploratoria, que ayudará a comprender los fenómenos sobre la forma en que los *Stakeholders académicos* asocian los ítems del cuestionario a través de un Análisis de Componentes Principales (ACP). Utilizando el análisis de varianza univariante y el análisis de regresiones, se construye una guía

que resume las vinculaciones matemáticas de la opinión de *Stakeholders académicos*, información que a simple vista no se puede observar y que sirve de crónica para futuras investigaciones.

## 1. Características de los encuestados

Primeramente se presentan las características principales de los encuestados, en relación a sus edades, ubicación geográfica, profesiones, grados académicos y a los tipos de universidad que pertenecen.

### Años de Servicio

Los *Stakeholders académicos* de las universidades ecuatorianas que respondieron la encuesta, tienen en promedio 16 años de servicio en el SES ecuatoriano, siendo uno el periodo más bajo y 55 el más alto. En relación a esta cifra, el 53% ha permanecido durante toda su carrera académica dentro de la misma universidad, de los cuales el 81% con más de cinco años de duración. Con esta característica, se puede decir que en su mayoría los *Stakeholders académicos* tienen una sólida percepción sobre el funcionamiento de las universidades a las que pertenecen.

La muestra sobre la edad se ve representada en el cuadro nueve, y refleja que el número de encuestados por rango de edad: el 71% pertenece al rango de 35 a 60 años, mientras que un 17% tiene menos de 35 y un 13% tiene más de 60 años.

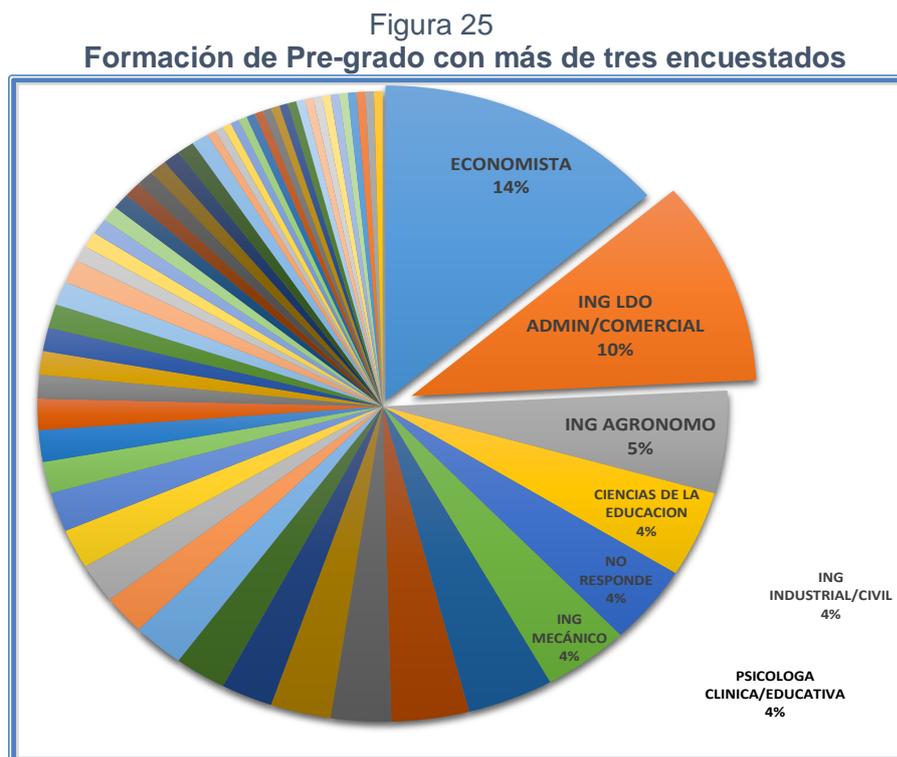
Cuadro 9  
Rango de edad de los encuestados

Rango de Edad	Número de encuestados	%
a. Menos de 35 años	41	17%
b. De 35 a 45 años	84	34%
c. De 46 a 60 años	90	37%
d. Mayor de 60 años	31	13%

Fuente: Recolección de información de la tesis.  
Elaboración propia con Excel.

## Formación

Las profesiones de los *Stakeholders académicos* a quienes se les aplicó el instrumento de la investigación, alcanzan las 57, unificadas por similitud, se ven representadas en la figura 25. De este grupo se destacan la formación en economista con una concentración del 14%; ingenieros o licenciados en administración y comercio ubicados en el 10%; ingenieros agrónomos en 5% y los licenciados en ciencias de la educación, ingeniería mecánica, ingeniería industrial y civil, psicología clínica y educativa se ubican en un 4% de concentración en la muestra. El resto de las 50 formaciones de pregrado se ubican en una concentración del 3% o menos cada una. Aquellos que no respondieron sobre su formación de pregrado representan el 4% de la muestra. La muestra contiene una alta gama de colores, reflejando gran diversidad en relación a la formación de pre-grado.

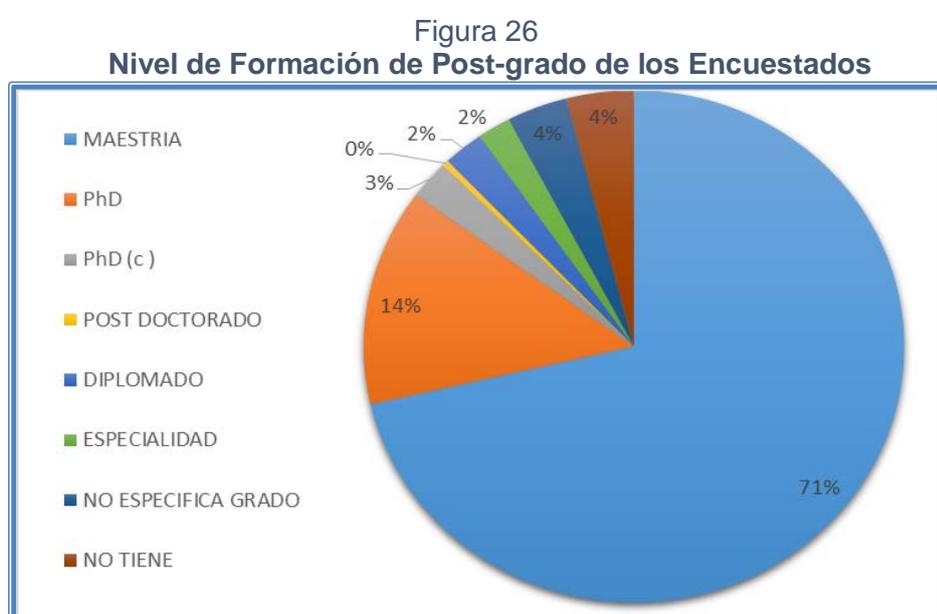


Fuente: Recolección de información de la tesis.  
Elaboración propia .

En relación a la formación de postgrado, la muestra representada en la figura 26 muestra que el 71% de los *Stakeholders académicos* encuestados de las universidades en el Ecuador, tiene título de cuarto nivel o maestría, el 14%, título de quinto nivel o PhD y un 3% se encuentra en estado de candidato a doctor o en proceso de adquirir su título de PhD. Dentro de otro tipo de postgrados se encuentra que un

encuestado posee post-doctorado, y las especialidades y diplomados suman el 4%, mientras aquellos que no poseen título de post-grado o no respondieron a esta pregunta suman alrededor de un 8% de los encuestados.

La muestra recaudada, aunque no demuestra niveles críticos, refleja el hecho de que la formación científica de los académicos en el país es pobre, teniendo una baja presencia de investigadores con quinto nivel de formación en las universidades ecuatorianas. Esto es una debilidad del SES ecuatoriano en relación a otros países de Sudamérica, y fortalece el argumento de esta investigación relacionado a la importancia de estudiar los gobiernos universitarios.



Fuente: Recolección de información de la tesis.  
Elaboración propia con Excel.

### Nivel del Cargo del Experto

En el cuadro 10 se muestran el número de encuestado por nivel de cargo en las distintas universidades del Ecuador, resaltando la concentración sobre la muestra de cada uno de ellos. Por motivos de disponibilidad de tiempo de los *Stakeholders académicos*, en esta investigación de carácter exploratorio no se pudo acceder a rectores en ejercicio, quienes en este momento son los agentes directamente involucrados en el GCU. Sin embargo, se pudo acceder a cargos gerenciales de alto nivel, como son un canciller, un vicerrector, dos vicerrectores, un pro-rector, diecinueve decanos y dieciséis sub-decanos. Cargos que representan el 16% de los encuestados. Los cargos medios también han accedido a las encuestas, directores y

sub-directores de departamento, escuelas y carreras, así como coordinadores académicos, asesores de alta dirección y miembros de los MCC, los cuales representan el 43% de la muestra.

Adicionalmente, son considerados *Stakeholders académicos* los docentes e investigadores de las universidades del Ecuador, quienes por la naturaleza de su cargo tienen más disponibilidad de tiempo y son más asequibles que aquellos *Stakeholders académicos* que cumplen funciones administrativas, al tiempo de que son observadores permanentes de la vida universitaria. Por sus actividades diarias conocen cómo funcionan los gobiernos universitarios, tienen disponibilidad a colaborar con investigaciones científicas y, en la mayoría de casos, han ocupado altos cargos administrativos en la universidad.

Cuadro 10  
Nivel del cargo actual de los encuestados

NIVEL DEL CARGO ACTUAL	NUMERO DE ENCUESTADOS	
CANCILLER	1	16%
VICECANCILLER	1	
VICERECTOR ACADEMICO/DOCENCIA	2	
PRO RECTOR	1	
DECANO	19	
SUBDECANO	16	
DIRECTOR ACADEMICO/CARRERA/DPTO/ESCUELA	69	43%
SUBDIRECTOR	1	
COORDINADOR ACADEMICO/CARRERA/DPTO	33	
ASESOR RECTORADO/VICERRECTORADO/CALIDAD	3	
DOCENTE TC/TP/INVESTIGADOR	88	36%
REPRESENTANTE ESTUDIANTIL EN MCC	4	2%
NO RESPONDE	10	4%

Fuente: Recolección de información de la tesis.  
Elaboración propia con Excel.

Con el fin de robustecer la decisión de incluir a los académicos y profesores en el grupo de *Stakeholders académicos*, en el cuadro 11 se despliega los cargos previos, que el 57% de los docentes encuestados han ocupado durante los años en la academia.

Se puede observar que cuatro de los docentes encuestados han ocupado el cargo de rector, uno el cargo de vicerrector, siete han sido decanos, dos sub-decanos, seis fueron miembros del Máximo Cuerpo Colegiado (MCC) y treinta han ocupado cargos de dirección, han sido investigadores en temas de educación superior y han sido funcionarios de los organismos de control. Los restantes 35 docentes que equivalen al restante 43%, no ha ocupado cargos previos de gestión en las universidades ecuatorianas.

Cuadro 11  
Nivel del cargo previo de los docentes encuestados

NIVEL CARGO PREVIO DOCENTE TC/TP/INVESTIGADOR	NUMERO
RECTOR	4
VICERRECTOR	1
GESTIÓN UNIVERSITARIA	1
DECANO	7
SUBDECANO	2
MCC	6
DIRECCIÓN ACADEMICO/CARRERA/DPTO/ESCUELA	10
SUBDIRECTOR	1
INVESTIGACIONES EDUCACIÓN SUPERIOR	2
COORDINADOR ACADEMICO/CARRERA/DPTO	13
FUNCIONARIO ORGANISMO REGULADOR	2
NO RESPONDE	35

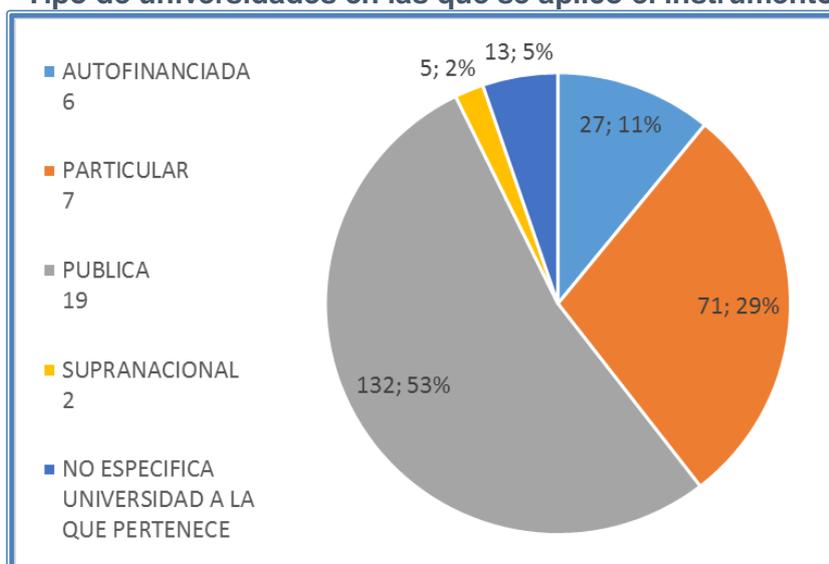
Fuente: Recolección de información de la tesis.  
Elaboración propia con Excel.

## 2. Tipos de Universidades Encuestadas

En las universidades donde se aplicó el instrumento de medición, se puede observar en la figura 27 que el 53% de los encuestados corresponden a 19 universidades públicas, el 29% a siete particulares, el 11% a seis autofinanciadas, el 2% a dos supranacionales y el 5% de los encuestados prefirieron no responder a qué tipo de universidad pertenecen.

Figura 27

**Tipo de universidades en las que se aplicó el instrumento**



Fuente: Recolección de información de la tesis.  
Elaboración propia en Excel.

El cuadro 12 muestra el detalle de las universidades a las cuales pertenecen los *Stakeholders académicos* encuestados durante la investigación. Se puede observar en las columnas y agrupados por tipo de universidad, la información sobre el número total de cuestionarios, y las universidades respectivas con el número de *Stakeholders académicos* que respondieron el instrumento. Se encuentran ordenados de mayor a menor.

Los encuestados fueron seleccionados con la técnica de *muestreo por conveniencia y a juicio del investigador* (Babbie 2013), como se explica en el capítulo anterior.

Cuadro 12

## Número de universidades y encuestados por tipo de universidad

Tipo Universidad	Número Total de Encuestas	Universidades	Número de Encuestados por Universidad
Autofinanciada	27	ECOTEC	10
		UTI	6
		UDLA	4
		UEES	4
		UISEK	2
		USFQ	1
Particular	71	UTPL	22
		UTE	17
		UCSG	14
		UDA	8
		PUCE	4
		ULVR	4
		UPS	2
Pública	132	ESPOL	45
		UG	20
		UC	13
		UNEMI	9
		UPSE	9
		ESPE	6
		UNL	6
		EPN	5
		UCENTRAL	5
		UNACH	2
		UTA	2
		UTMACH	2
		UTN	2
		ESPOCH	1
		ULEAM	1
		UPEC	1
		UTB	1
UTEQ	1		
UTM	1		
Supranacional	5	UASB	3
		FLACSO	2
No especifica universidad a la que pertenece			13

Fuente: Recolección de información de la tesis.  
Elaboración propia con Excel.

## Validez y confiabilidad del análisis cuantitativo

El cuestionario utilizado forma parte de un importante proyecto investigativo a nivel regional, que actualmente está recaudando información, después de haber sido sometido a evaluación mediante el juicio de *Stakeholders académicos* durante el inicio de la fase de recolección de información en Ecuador. Se consultó presencialmente a los diez primeros *Stakeholders académicos* con cargos administrativos y experiencia, sobre sus opiniones o comentarios relacionados con el cuestionario. Al no encontrarse observaciones de fondo, y con ligeras modificaciones de forma, se continuó con la recolección de información.

Adicionalmente, en el caso del cuestionario completo, el indicador de fiabilidad “alfa de Cronbach” que se muestra en el cuadro 13 es igual a 0.801, calculado con todas las preguntas que contienen suficiente información cuantitativa como para superar el proceso de eliminación *Listwise*. Tres preguntas del cuestionario no pudieron ser incluidas. Una pregunta binomial que no presenta varianza en los datos, es decir que gran parte de los encuestados respondieron de la misma manera, y las otras dos por su configuración, ya que dejan muchos espacios en blanco y no superan el proceso de eliminación (aquellas en las que se pide escoger cinco alternativas de doce, y ordenarlas según la importancia).

Cuadro 13  
**Análisis de Fiabilidad del Cuestionario**

		N	%
Cases	Valid	138	55.6
	Excluded <sup>a</sup>	110	44.4
	Total	248	100.0
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			
<b>Reliability Statistics</b>			
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items		N of Items
.801	.784		42

Fuente: Base de datos de la Tesis.  
Elaboración propia con SPSS.

### 3. Resultados sobre las Conjeturas de exploración

Esta sub-sección contrasta las conjeturas de exploración sobre la opinión de *Stakeholders académicos*, que fueron planteadas anteriormente y que ayudaran a la comprensión de los fenómenos relacionados con la TA en el GCU en el Ecuador. Según la metodología explicada anteriormente conjeturas de exploración por conjeturas de exploración, a continuación se presentan los resultados.

#### Percepciones sobre la divergencias de intereses entre los Rectores y los MCC

En primer lugar se trata de analizar la opinión de los *Stakeholders académicos* en relación a si creen que existen divergencias de intereses entre los Rectores y los MCC, con el fin de explorar las variables implicadas en la teoría de la agencia. Para lograr este objetivo, se utilizan tres preguntas del cuestionario que están directamente relacionadas a responder las siguientes conjeturas de exploración sobre esta temática.

#### CE1

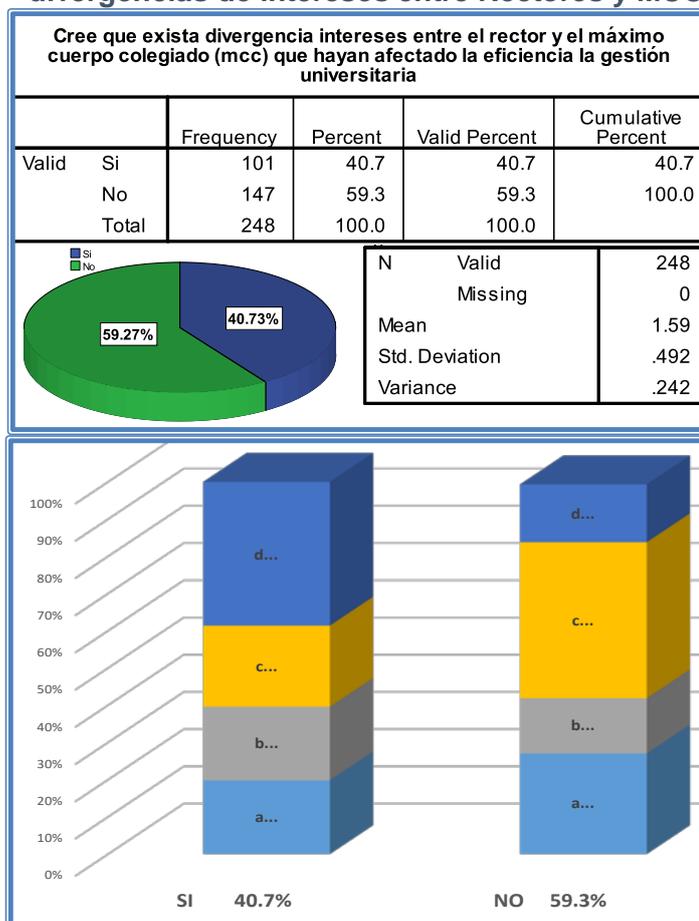
La conjeturas de exploración CE1 está diseñada para identificar si en su mayoría los *Stakeholders académicos* perciben que existen divergencias de intereses entre los rectores y los MCC que hayan afectado la eficiencia de la gestión universitaria, y por qué. La pregunta que se analiza, es cerrada, dicotómica y nominal con distribución binomial, ideal para trabajar con porciones. En otras palabras, las únicas dos respuestas posibles son “Sí” o “No”. A continuación se analiza la información relevante que ayuda a contrastar esta conjeturas de exploración.

Los datos recolectados de la opinión de *Stakeholders académicos* se ven reflejados en la figura 28, en la que se observa que el 40.7% considera que sí existen divergencia de intereses entre los rectores y los MCC. De este grupo, las principales razones por las que consideran que existe esta divergencia se distribuye de la siguiente manera: el 20% porque "a. no existe buena comunicación", el 20% porque “b. la información proporcionada es insuficiente”, el 22% porque “c. no existe alto compromiso de la contraparte” y un 39% “d. Otra razón”. Se puede observar que las opiniones están divididas, siendo la última la que se destaca por encima de las demás.

El relación al otro grupo, los que considera que no existen divergencia de intereses entre los rectores y los MCC, estos representan el 59.3%. De este grupo, las principales razones por las que consideran que no existen tales diferencias se distribuye de la siguiente manera: el 27% porque "a. existe buena comunicación", el 15% porque "b. la información proporcionada es transparente", el 42% porque "c. existe alto compromiso de la contraparte" y un 16% "d. Otra razón". Se puede observar que en este caso las opiniones están concentradas entre la respuesta a y la c, diferente al caso anterior.

En relación a estas cifras, la principal razón por la que el casi el 60% de encuestados considera que no existen divergencia de interés entre rectores y MCC, por cuanto –han declarado– existe alto compromiso de la contraparte. Es decir que ambas partes del GCU están comprometidos a causas comunes. Esto puede ser consecuencia de que en la mayoría de universidades, es el rector quien designa a su equipo de trabajo, en tanto los directivos asumen responsabilidades sobre un proyecto específico, el momento de aceptar el cargo.

Figura 28  
**Percepción de los *Stakeholders académicos* de las Universidades Ecuatorianas respecto de las divergencias de intereses entre Rectores y MCC.**



Fuente: Recolección de información de la tesis.  
 Elaboración propia con SPSS y Excel.

En base a esta información y aprovechado el hecho de que el tamaño de la muestra es suficientemente grande (mayor a 30), se puede utilizar la distribución normal con aproximación binomial para el contraste de la conjeturas de exploración CE1, con un 1% de error (ecuación 1). Basando el análisis en la información de la población hipotetizada y utilizando la muestra recolectada, se desea probar la conjeturas de exploración de que la mayoría, es decir más del 50% de los *Stakeholders académicos*, consideran que existen divergencias de intereses entre rectores y MCC con un nivel de confianza del 95%.

Mediante la prueba de extremo inferior de la media utilizando las fracciones (la porción de ocasiones en que se presenta una observación en una población), se contrasta la CE1, y cuya distribución se puede observar seguidamente en la figura 29

(Levin et al. 1996), en la cual la zona de rechazo se encuentra a la izquierda del valor crítico  $z$ .

Ecuación 1  
**Aproximación de una Normal a una Binomial**

$B(n,p) \approx N(\mu = np; \sigma = \sqrt{npq})$  ; donde  $p$  es la probabilidad de éxito y  $q = (1-p)$

Se obtiene una función binomial aproximada por una normal con Media:  $\mu = np = 248 \times 0.5 = 124$ , y Desviación estándar:  $\sigma = \sqrt{npq} = \sqrt{248 \times 0.5 \times 0.5} = 7.874$ .

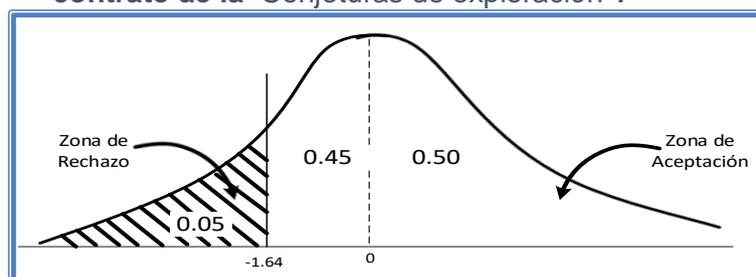
La CE1 quedaría de la siguiente manera:

$H_0: \mu=0.50$  ; la proporción de personas que consideran que sí hay divergencia de intereses sea al menos la mitad.

CE1:  $\mu < 0.50$  ; la proporción de personas que consideran que sí hay divergencia de intereses es menos de la mitad.

$\alpha = 0.05$  ; nivel de significancia para probar la conjeturas de exploración.

Figura 29  
**Distribución binomial con aproximación normal para el  
contrate de la Conjeturas de exploración 1**



Fuente: Levin, 1996.  
Elaboración propia con Visio.

- Error estándar de la fracción  $\sigma_{\bar{p}} = \sqrt{\frac{p_{H0}q_{H0}}{n}} =$   
0.0318

Donde:

$p_{H0} = 0.50$  Valor hipotético de la fracción de éxitos de la población.

$q_{H0} = 0.50$  Valor hipotético de la fracción de fracasos de la población.  
 $n=248$  Tamaño de la muestra.

- Estandarizando la porción de la muestra mediante la fórmula:

$$z = \frac{\bar{p} - p_{H0}}{\sigma_{\bar{p}}} = \frac{0.407 - 0.5}{0.0318} = -2.93$$

Donde:

$\bar{p} = 0.407$  Fracción de muestra con respuestas afirmativas.  $\bar{q} =$   
 $0.593$  Fracción de muestra con respuestas negativas.

Como solamente los valores de la media de la muestra *significativamente inferiores* a la media de la población hipotetizada, concebirán que se rechace la conjeturas de exploración nula en favor de la conjeturas de exploración alternativa. En este caso, se puede apreciar que el valor z estandarizado es  $-2.93$  y cae en la zona de rechazo, es decir a la izquierda de  $-1.88$ , por lo tanto hay información estadística suficiente para rechazar la conjeturas de exploración nula en favor de la alternativa, por motivo de que la probabilidad de que la media de la población sea menor a  $0.50$ , es considerada alta.

La proporción de la población de *Stakeholders académicos* que consideran que existen divergencia de intereses entre el rector y el MCC que haya afectado la eficiencia en la gestión universitaria, se puede decir con un 97% de confianza que es menor al 50%.

## CE2

La CE2 busca analizar si la opinión de *Stakeholders académicos* refleja la existencia de diferencias significativas entre las preferencias de los rectores/agentes y de los MCC/principales. Mediante la *prueba de diferencias entre medias con muestras dependientes*, aplicada a dos preguntas del cuestionario, en la que se les pide a los encuestados escoger y calificar los cinco aspectos más importantes que reflejen las preferencias de ambos componentes del GCU por separado.

Se han clasificado los *ítems* en tres grupos de interés: academia (a, b, c, i y j), financiamiento (e, f y h) y otros (d, g, k y l) relacionados con la gestión universitaria. Los resultados del análisis de los tres pares de variables utilizando el SPSS se puede observar en la cuadro 14.

Como se observa, el resultado estadístico para el primer par de variables de las preferencias correspondientes al grupo sobre academia es:  $[t(247) = 2.698; p < 0.05]$  por lo que existe suficiencia estadística para rechazar la conjeturas de exploración nula. Por lo que se puede decir con un 95% de confianza que los *Stakeholders académicos* consideran que existe divergencia entre las preferencias de los rectores y de los MCC en relación a los aspectos académicos.

Para el caso del segundo par de variables correspondiente a las preferencias relacionadas con el financiamiento, se obtiene un estadístico  $[t(247) = -1.429; p > 0.05]$  y para el tercer par de variables correspondiente a las preferencias relacionadas con otros aspectos, se obtiene un estadístico de  $[t(247) = -1.054; p > 0.05]$ .

Para ambos casos no existe suficiencia estadística para rechazar la conjeturas de exploración nula con un 95% de confianza, por lo que se puede afirmar que los *Stakeholders académicos* consideran que no existen divergencias entre las preferencias de los rectores y de los MCC en relación a los aspectos sobre el financiamiento, y sobre otros relacionados con la gestión universitaria.

**Cuadro 14**  
**Resultados estadísticos de la prueba de diferencias entre medias con muestras dependientes para la comparación de la opinión de Stakeholders académicos de las universidades ecuatorianas en relación a las preferencias de los Rectores y de los MCC.**

	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
				95% Confidence Interval of the Difference				
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Lower	Upper			
Pair 1 Preferencias Rector por Academia - Preferencias MCC por Academia	.11371	.66379	.04215	.03069	.19673	2.698	247	.007
Pair 2 Preferencias Rector por Finanzas - Preferencias MCC por Finanzas	-.06989	.77032	.04892	-1.6E-1	.02645	-1.429	247	.154
Pair 3 Preferencias Rector por Otros - Preferencias MCC por Otros	-.05343	.79848	.05070	-1.5E-1	.04644	-1.054	247	.293

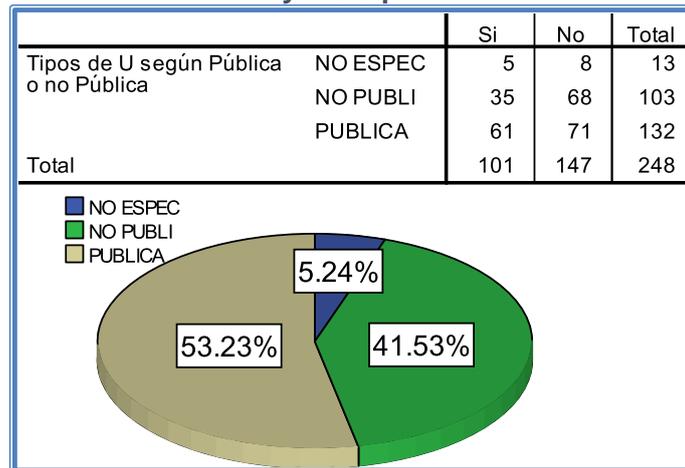
Fuente: Recolección de información de la tesis.  
 Elaboración propia con SPSS y Excel.

### CE3

En este sentido y continuando con el contraste de la CE3, se procede a analizar la existencia de diferencias entre la opinión de *Stakeholders académicos* de las universidades públicas, versus las no públicas en relación a la existencia de divergencias de intereses entre Rectores y MCC. Se Divide la muestra en dos grupos

a comprar: públicas y No públicas (particulares y autofinanciadas), y cuyo resultado se puede observar mediante la figura 30, 132 (el 53.23%) *Stakeholders académicos* pertenecen a universidades públicas, 103 (el 41.53%) a no públicas y 13 (el 5.24%) no específica institución.

Figura 30  
**Frecuencias por tipo de universidad sobre la opinión de Stakeholders académicos en relación a la divergencia de intereses entre Rectores y MCC por en el Ecuador.**



Fuente: Recolección de información de la tesis.  
 Elaboración propia con SPSS y Excel.

Aprovechando el hecho de que el tamaño de la muestra es lo suficientemente grande para que ambos grupos contengan una frecuencia mayor a 30, se puede utilizar nuevamente la distribución normal con aproximación binomial para el contraste de la conjeturas de exploración CE3, con un 1% de error en la cercanía (ecuación 1), y mediante la prueba de dos extremos de la diferencia entre porciones (Levin et al. 1996), cuya distribución se puede observar seguidamente en la figura 30.

La función binomial aproximada por una normal con Media:  $\mu_{1 PUBLICA} = np = 132 \times 0.5 = 66$  y Desviación estándar: de las públicas  $\sigma_{1 PUBLICA} = \sqrt{npq} = \sqrt{132 \times 0.5 \times 0.5} = 5.745$ ; y, de las no públicas  $\mu_{2 NO PUB} = np = 103 \times 0.5 = 51.5$  y Desviación estándar:  $\sigma_{2 NO PUB} = \sqrt{npq} = \sqrt{103 \times 0.5 \times 0.5} = 5.074$

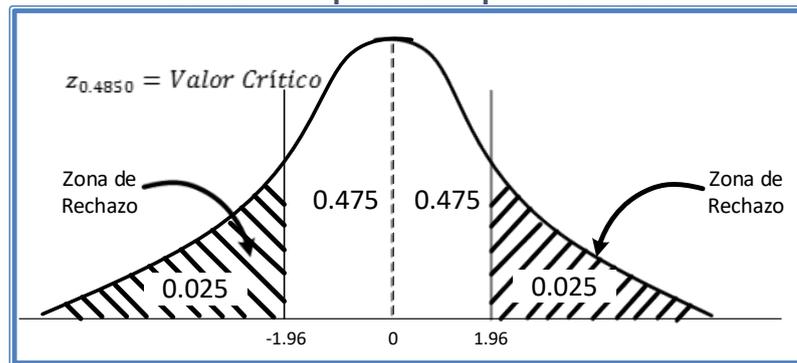
La CE2 quedaría de la siguiente manera:

$H_0: p_1 \text{ públicas} = p_2 \text{ No públicas}$  ; no hay diferencias en las proporciones de las opiniones en relación a las divergencia de intereses entre las universidades públicas y las demás.

CE1:  $p_1$  públicas  $\neq$   $p_2$  No públicas ; hay diferencias en las proporciones de las opiniones en relación a las divergencia de intereses entre las universidades públicas y las demás.

$\alpha = 0.05$  ; nivel de significancia para probar la conjeturas de exploración.

Figura 31  
Prueba de dos extremos de porciones para diferencias de medias



Fuente: Levin, 1996.  
Elaboración propia con Visio.

- Error estándar estimado de la diferencia entre dos porciones:

$$\begin{aligned} \hat{\sigma}_{\bar{p}_1 - \bar{p}_2} &= \sqrt{\frac{\bar{p}_1 \bar{q}_1}{n_1} + \frac{\bar{p}_2 \bar{q}_2}{n_2}} = \sqrt{\frac{0.4621 \times 0.5379}{132} + \frac{0.3398 \times 0.6602}{103}} \\ &= \sqrt{0.0019 + .0022} = 0.0640 \end{aligned}$$

Donde:

$n_1=132$  ; Tamaño de la muestra de las tipo públicas.  
 $\bar{p}_1 = \frac{61}{132} = 0.4621$  ; Porción de la muestra de universidades públicas que consideran que si hay divergencias.

$\bar{q}_1 = \frac{71}{132} = 0.5379$  ; Porción de la muestra de universidades públicas que consideran que si hay divergencias.

$n_2=103$  ; Tamaño de la muestra de las tipo no públicas.

$\bar{p}_2 = \frac{35}{103} = 0.3398$  ; Porción de la muestra de universidades no públicas que consideran que si hay divergencias.

$\bar{q}_1 = \frac{68}{103} = 0.6602$  ; Porción de la muestra de universidades no públicas que consideran que no hay divergencias.

- Estandarizando la diferencia entre las dos porciones de la muestra mediante la fórmula:

$$z = \frac{(\bar{p}_1 - \bar{p}_2) - (p_1 - p_2)_{H_0}}{\hat{\sigma}_{\bar{p}_1 - \bar{p}_2}} = \frac{(0.4621 - 0.3398) - 0}{0.0640} = 1.911$$

El valor de la diferencia estandarizada se ubica dentro del área de aceptación, por lo que no hay información suficiente para rechazar la conjeturas de exploración nula con un 95% de confiabilidad. Es decir, no existen diferencias significativas en la opinión de *Stakeholders académicos* entre las universidades públicas y las no públicas, en relación a la existencia de divergencia de intereses entre rectores y MCC.

#### CE4

Continuando con el contraste de la CE4, en el siguiente cuadro 15, se analiza la proporción de los encuestados que perciben la existencia de divergencia de intereses entre rectores y MCC según el nivel de su cargo. Los cargos administrativos como pro-rectores, decanos, sub-decanos, directores, subdirectores, coordinadores y asesores, en la mayoría de universidades son designados por el rector (directa o indirectamente). Mientras que los docentes y los representantes de los estudiantes son designados bajo otras modalidades, y responden directamente a otros intereses.

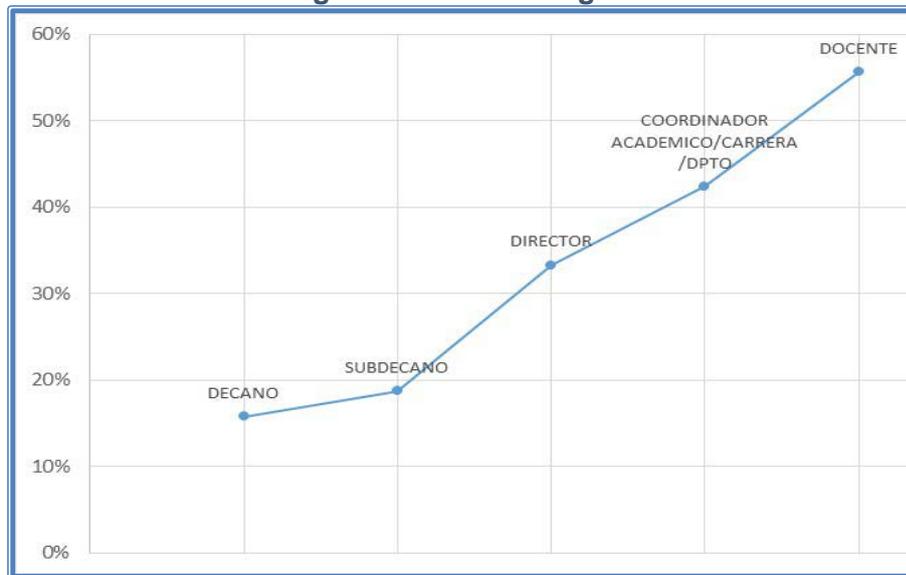
Cuadro 15  
**Número de encuestados por cargo que perciben la existencia de  
divergencia de intereses entre los rectores y los MCC**

	<b>SI</b>	<b>TOTAL RESPUESTAS</b>	<b>%</b>
<b>CANCILLER</b>	0	1	0%
<b>VICECANCILLER</b>	0	1	0%
<b>VICERECTOR ACADEMICO/DOCENCIA</b>	0	2	0%
<b>PRO RECTOR</b>	0	1	0%
<b>DECANO</b>	3	19	16%
<b>SUBDECANO</b>	3	16	19%
<b>DIRECTOR ACADEMICO/CARRERA/DPTO/ESCUELA</b>	23	69	33%
<b>SUBDIRECTOR</b>	0	2	0%
<b>ASESOR RECTORADO/VICERRECTORADO/CALIDAD</b>	1	3	33%
<b>COORDINADOR ACADEMICO/CARRERA/DPTO</b>	14	33	42%
<b>DOCENTE TC/TP/INVESTIGADOR</b>	49	88	56%
<b>REPRESENTANTE ESTUDIANTIL EN MCC</b>	3	4	75%

Fuente: Recolección de información de la tesis.  
Elaboración propia con SPSS y Excel.

En este sentido, en la figura 32 se muestra comparativamente esta información, eliminando los cargos de menos de diez observaciones por no tener ningún grado de relevancia estadística; éstos, son los cancilleres, vicecancilleres, vicerrectores, pro-rectores, subdirectores, los asesores del rectorado y representantes estudiantiles. El gráfico muestra como tendencia, que entre mayor es el nivel del cargo, o mayor es la dependencia del cargo, con el rector; menor será el porcentaje de encuestados que consideren que sí existe divergencia de intereses entre rector y MCC.

Figura 32  
**Comparación de la proporción de encuestados que perciben la existencia de divergencia de intereses entre los rectores y los MCC según el nivel del cargo**



Fuente: Recolección de información de la tesis.  
 Elaboración propia en Excel.

A continuación, se utiliza el estadístico de Kruskal-Wallis (KW) aplicado a los grupos de cargos que tienen más de 15 observaciones para probar la conjeturas de exploración de que no existen diferencias estadísticas significativas en la opinión de *Stakeholders académicos* según el nivel del cargo que ocupan. Esto se realiza con el fin de contrastar la conjeturas de exploración nula, de que las medias grupales son las mismas.

En el cuadro 16 la probabilidad de que las medias sean igual para todos los grupos es  $p < 0.05$ . Y además, un 5.62% ( $\frac{x^2}{n-1} = \frac{19.057}{231}$ ) de la variabilidad de los datos es explicada por las agrupaciones según el nivel del cargo. Esto quiere decir que se rechaza la conjeturas de exploración nula de que la distribución de opinión de *Stakeholders académicos* según el nivel de su cargo es igual sobre la existencia de divergencia de intereses, pero no se puede saber con certeza cuáles son los grupos que más difieren.

Cuadro 16  
**Resultado del Test de KW aplicado a la opinión de Stakeholders académicos por nivel del cargo, en relación a la divergencia de intereses entre Rectores y MCC de las universidades ecuatorianas.**

Ranks			
	Nivel Administrativo	N	Mean Rank
Diferencia_Rank_Mediag	COORDINADOR ACADEMICO/CARRERA/DPTO	33	117.39
	DECANO	19	84.95
	DIRECCIÓN ACADEMICO/CARRERA/DPTO/ESCUELA	69	102.33
	DOCENTE TC/TP/INVESTIGADOR	88	129.16
	SUBDECANO	16	94.38
	Total	225	

Test Statistics <sup>a, b</sup>	
	Diferencia_Rank_Mediag
Chi-Square	12.598
df	4
Asymp. Sig.	.013

a. Kruskal Wallis Test  
b. Grouping Variable:  
Nivel Administrativo

Fuente: Recolección de información de la tesis.  
Elaboración propia con SPSS y Excel.

Para determinar exactamente dónde se encuentran estas diferencias estadísticas, se vuelve a utilizar KW aplicado a los pares de grupos. Estos resultados se encuentran en el anexo 6, y cuyo resumen se muestra en el cuadro 17. El nivel de significancia se puede observar en el triángulo blanco a la izquierda en el cuadro resumen, mientras que el factor  $\chi^2/n - 1$ , se encuentra en el triángulo azul a la derecha, indicador que explica el porcentaje de las diferencias producto del nivel del cargo. Los pares de grupos para los cuales se rechaza las conjeturas de exploración nula de que sus medias son iguales, se encuentran resaltados con rojo y tienen una probabilidad de ocurrencia menor al 0.05.

Son aspectos interesantes de resaltar en este informe estadístico, el alto porcentaje (40%) de diferencia en la opinión explicado por el nivel del cargo entre decanos y sub-decanos. No obstante de ser posiciones de un mismo equipo de trabajo periférico del GCU, tienen percepciones distintas en cuanto a la divergencia de intereses entre rectores y MCC. Es decir, existen significativas diferencias estadísticas en la percepción de los *Stakeholders académicos* entre los cargos administrativos de

primera y los de segunda línea de las facultades, en relación a las divergencias de intereses entre agente y principal de los GCU.

Cuadro 17

**Resumen de los resultados del test estadístico de KW aplicado a los pares de grupos sobre la opinión de *Stakeholders académicos* según nivel del cargo en relación a la divergencia de intereses entre Rectores y MCC de las universidades en el Ecuador.**

		Chi-Square/n-1				
		COORDINADOR	DECANO	DIRECCIÓN	DOCENTE	SUBDECANO
Asymp. Sig.	COORDINADOR		6.28%	13.95%	8.56%	7.08%
	DECANO	0.073		11.73%	0.20%	40.91%
	DIRECCIÓN	0.000	0.001		5.29%	11.77%
	DOCENTE	0.001	0.646	0.004		0.42%
	SUBDECANO	0.065	0.000	0.002	0.510	

Fuente: Recolección de información de la tesis  
Elaboración propia con SPSS y Excel

### Percepción sobre las Asimetrías de Información

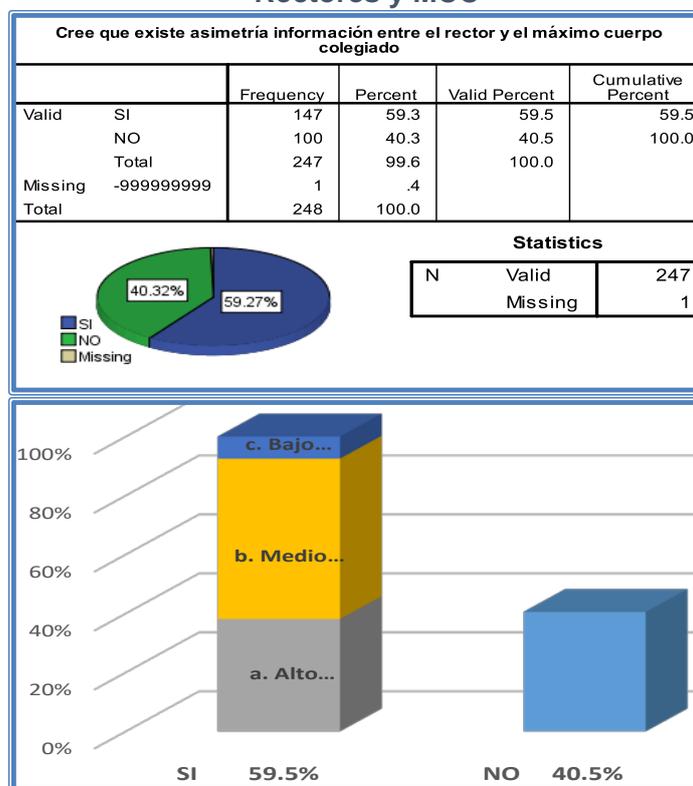
Esta sección tiene como finalidad analizar la percepción que tienen los *Stakeholders académicos* en relación a la existencia de asimetrías de información entre los rectores y el MCC, otro supuesto vertebral de la TA para que la existencia de un problema de agencia.

### CE5

La conjeturas de exploración CE5 está diseñada para identificar el porcentaje de *Stakeholders académicos* que perciben la existencia de asimetrías de información entre rectores y MCC. La pregunta analizada, es de tipo cerrada dicotómica nominal. A continuación se analiza la información relevante que ayuda a contrastar estas conjeturas de exploración.

Los datos recolectados de la opinión de *Stakeholders académicos* se ven reflejados en la Figura 33 en la que se observa que el 59.27% considera que existe asimetrías de información entre los rectores y los MCC. De los cuales el 38.10% considera que el nivel de asimetrías es “a. Alto”, el 54.43% que es “b. Medio” y el 7.48% que es “c. Bajo”. Por lo tanto el 40.32% considera que no existen diferencias en el flujo y cantidad de información.

Figura 33  
**Percepción de los *Stakeholders académicos* de las Universidades Ecuatorianas respecto de la existencia de asimetrías de información entre Rectores y MCC**



Fuente: Recolección de información de la tesis.  
 Elaboración propia con SPSS y Excel.

En base a esta información, aprovechado que el tamaño de la muestra (mayor a 30), se puede utilizar el mismo procedimiento aplicado para el contraste de la conjeturas de exploración CE1. Se Recurre a prácticamente la misma información de la población hipotetizada de la CE1, salvo por el valor estandarizado  $z$ , se desea probar la conjeturas de exploración nula de que más de 0.5 de los *Stakeholders académicos* consideran que existen asimetrías de información entre rectores y MCC con un nivel de confianza del 97%.

- Estandarizando la porción de la muestra mediante la fórmula:

$$z = \frac{\bar{p} - p_{H0}}{\sigma_{\bar{p}}} = \frac{0.593 - 0.403}{0.0318} = 5.97$$

Donde:

$\bar{p} = 0.593$  Fracción de muestra con respuestas afirmativas.

$\bar{q} = 0.403$  Fracción de muestra con respuestas negativas.

En este caso, se puede apreciar que el valor z estandarizado es 5.97, y cae en la zona de aceptación, es decir a la derecha de -1.88, por lo tanto hay información estadística suficiente para no rechazar la conjeturas de exploración nula en favor de la alternativa, por motivo de que la probabilidad de que la media de la población sea mayor a 0.50 es alta.

La proporción de la población de *Stakeholders académicos* que consideran que existen asimetrías de información entre el rector y el MCC, se puede decir con un 97% de confianza que es mayor al 50%. Esto refuerza el razonamiento de la TA de que el problema de agencia nunca va a ser cero.

### CE6

Continuando con el contraste de la CE6, para complementar el análisis de la existencia de asimetrías de información, se procede a analizar las diferencias entre la opinión de *Stakeholders académicos* de las universidades públicas versus las no públicas. Al igual que en la CE3, en el cuadro 18 se divide la muestra de opiniones en dos grupos a comprar: públicas y, no públicas (particulares y autofinanciadas), y se continúa con el mismo procedimiento estadístico.

Cuadro 18  
**Frecuencia por tipo de universidad sobre la opinión de Stakeholders académicos en relación a la divergencia de intereses entre Rectores y MCC por en el Ecuador.**

		Cree que existe asimetría información entre el rector y el máximo cuerpo colegiado		Total
		SI	NO	
Tipos de U según Pública o no Pública	NO ESPEC	7	5	12
	NO PUBLI	51	52	103
	PUBLICA	89	43	132
Total		147	100	247

Fuente: Recolección de información de la tesis  
Elaboración propia con SPSS y Excel

En este sentido, se obtiene una función binomial aproximada por una normal con Media:  $\mu_{1\text{ PUBLICA}} = np = 132 \times 0.5 = 66$  y Desviación estándar: de las públicas  $\sigma_{1\text{ PUBLICA}} = \sqrt{npq} = \sqrt{132 \times 0.5 \times 0.5} = 5.745$ ; y, de las no públicas  $\mu_{2\text{ NO PUB}} = np = 103 \times 0.5 = 51.5$  y Desviación estándar:  $\sigma_{2\text{ NO PUB}} = \sqrt{npq} = \sqrt{103 \times 0.5 \times 0.5} = 5.074$

La CE2 quedaría de la siguiente manera:

$H_0: p_1 \text{ públicas} = p_2 \text{ No públicas}$  ; no hay diferencias en las proporciones de las opiniones en relación a las asimetrías de información entre las universidades públicas y las demás.

$CE1: p_1 \text{ públicas} \neq p_2 \text{ No públicas}$  ; no hay diferencias en las proporciones de las opiniones en relación a las asimetrías de información entre las universidades públicas y las demás.

$\alpha = 0.05$  ; nivel de significancia para probar la conjeturas de exploración.

- Error estándar estimado de la diferencia entre dos porciones:

$$\begin{aligned} \hat{\sigma}_{\bar{p}_1 - \bar{p}_2} &= \sqrt{\frac{\bar{p}_1 \bar{q}_1}{n_1} + \frac{\bar{p}_2 \bar{q}_2}{n_2}} = \sqrt{\frac{0.6742 \times 0.3258}{132} + \frac{0.4951 \times 0.5049}{103}} \\ &= \sqrt{0.0017 + 0.0024} = 0.0640 \end{aligned}$$

Donde:

$n_1=132$  ; Tamaño de la muestra de las tipo públicas.

$\bar{p}_1 = \frac{89}{132} = 0.6742$  ; Porción de la muestra de universidades públicas que consideran que si hay divergencias.

$\bar{q}_1 = \frac{43}{132} = 0.3258$  ; Porción de la muestra de universidades públicas que consideran que si hay divergencias.

$n_2=103$  ; Tamaño de la muestra de las tipo no públicas.

$\bar{p}_2 = \frac{51}{103} = 0.4951$  ; Porción de la muestra de universidades no públicas que consideran que si hay divergencias.

$\bar{q}_1 = \frac{52}{103} = 0.5049$  ; Porción de la muestra de universidades no públicas que consideran que no hay divergencias.

- Estandarizando la diferencia entre las dos porciones de la muestra mediante la fórmula:

$$z = \frac{(\bar{p}_1 - \bar{p}_2) - (p_1 - p_2)_{H_0}}{\hat{\sigma}_{\bar{p}_1 - \bar{p}_2}} = \frac{(0.6742 - 0.4951) - 0}{0.0640} = 2.798$$

El valor de la diferencia estandarizada se ubica dentro del área de ‘rechazo’, indicando que hay información suficiente para objetar la conjeturas de exploración nula en favor de la alternativa con un 95% de confiabilidad. Lo que evidencia diferencias significativas en la opinión de *Stakeholders académicos*, entre universidades públicas y no públicas, en relación a la existencia de asimetrías de información entre rectores y MCC.

### Percepción sobre los mecanismos alineadores de intereses

En este grupo de conjeturas de exploración, el análisis se enfocará en los mecanismos alineadores de intereses entre rector y MCC. Específicamente sobre el mercado de directivos, los sistemas de control, el tamaño de los MCC, el funcionamiento, el problema del doble rol, y el liderazgo como posible mecanismo alineador de intereses que se ha puesto a consideración en el cuestionario.

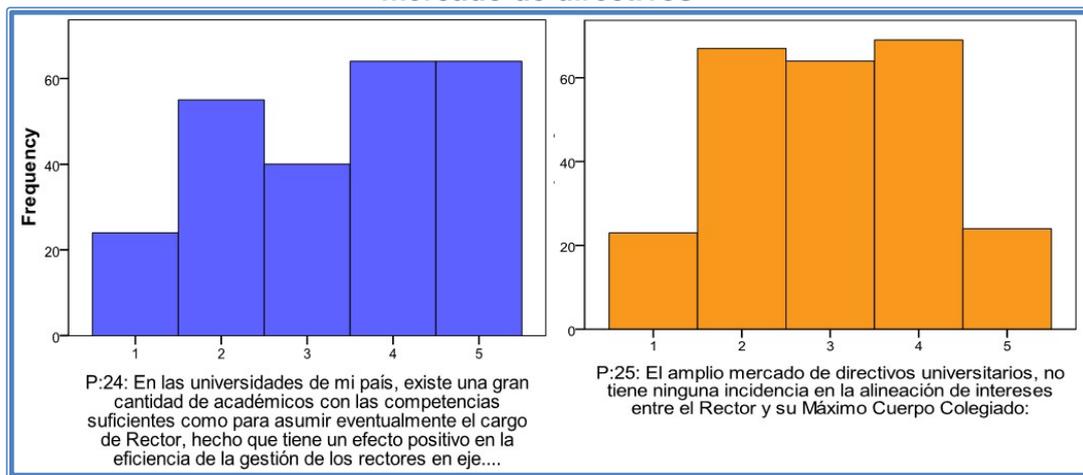
### CE7

El contraste de la CE7, analiza la percepción de los *Stakeholders académicos* en relación a la amplitud del mercado de directivos. Condición que facilita, mediante las fuerzas del mercado, la selección de un agente rector provisto de las aptitudes que el cargo demanda para mejorar la eficiencia institucional. Para esto, se utilizan dos preguntas del cuestionario relacionadas con la amplitud del mercado, resultados que se pueden observar en los histogramas de la figura 34.

Se puede apreciar que el promedio de la pregunta 24, es de 3.36, y de la 25, 3.02, es decir que los *Stakeholders académicos* no están en acuerdo ni en desacuerdo sobre el hecho de que el mercado de directivos tenga un amplio número de académicos con las competencias suficientes como para asumir eventualmente el cargo del rector, y de si tiene o no incidencia en la alineación de intereses entre principal y agente de las universidades ecuatorianas.

En este sentido, desde una perspectiva de agencia, no se puede tener una idea clara sobre las condiciones del mercado de directivos relacionadas con la amplitud, que mediante una gran cantidad de candidatos disponibles ejerce el papel de mecanismo que contribuye con la disminución de las asimetrías de información en el GCU. De manera general los datos descriptivos no permiten rechazar la conjeturas de exploración CE7.

Figura 34  
**Histogramas de las Preguntas relacionadas con la amplitud del mercado de directivos**



Fuente: Recolección de información de la tesis.  
 Elaboración propia con SPSS y Excel.

Para profundizar el análisis, en el cuadro 19 se detallan los promedios de la opinión de *Stakeholders académicos* sobre la amplitud del mercado de directivos desagregándolos por tipo de universidad. Los promedios se aproximan a 3, con el indicador de KW mayor a 0.05 para ambas preguntas ( $p_{24}=0.265$  y  $p_{25}=0.347$ ), indicando que las opiniones grupales provienen de la misma distribución estocástica, lo que significa que no hay evidencia estadística para determinar diferencias en la opinión de *Stakeholders académicos* por tipo de universidad en relación a la amplitud del mercado de directivos.

Cuadro 19  
**Estadísticos descriptivos y test de normalidad de las preguntas relacionadas con la amplitud del mercado de directivos**

		PUBLICA	PARTICULAR	AUTOFINA
	N	131	71	27
<b>P:24: En las universidades de mi país, existe una gran cantidad de académicos con las competencias suficientes como para asumir eventualmente el cargo de Rector, hecho que tiene un efecto positivo en la eficiencia de la gestión de los rectores en ejercicio</b>	Mean	3.39	3.41	2.96
	95% Confidence Interval for Mean	3.16	3.10	2.43
		3.62	3.72	3.49
	5% Trimmed Mean	3.43	3.45	2.96
	Median	4.00	4.00	3.00
	Variance	1.824	1.702	1.806
	Std. Deviation	1.351	1.305	1.344
	Skewness	-.265	-.250	-.133
	Kurtosis	-1.239	-1.201	-1.279
	Kolmogorov-Smirnova	.000	.000	.001
	Shapiro-Wilk	.000	.000	.007
<b>P:25: El amplio mercado de directivos universitarios, no tiene ninguna incidencia en la alineación de intereses entre el Rector y su Máximo Cuerpo Colegiado:</b>	Mean	2.98	3.18	2.85
	95% Confidence Interval for Mean	2.78	2.91	2.39
		3.18	3.46	3.31
	5% Trimmed Mean	2.97	3.20	2.85
	Median	3.00	3.00	3.00
	Variance	1.315	1.380	1.362
	Std. Deviation	1.147	1.175	1.167
	Skewness	.076	-.204	-.161
	Kurtosis	-.872	-.878	-1.089
	Kolmogorov-Smirnova	.000	.000	.004
	Shapiro-Wilk	.000	.000	.009

Fuente: Recolección de información de la tesis.  
 Elaboración propia con SPSS y Excel.

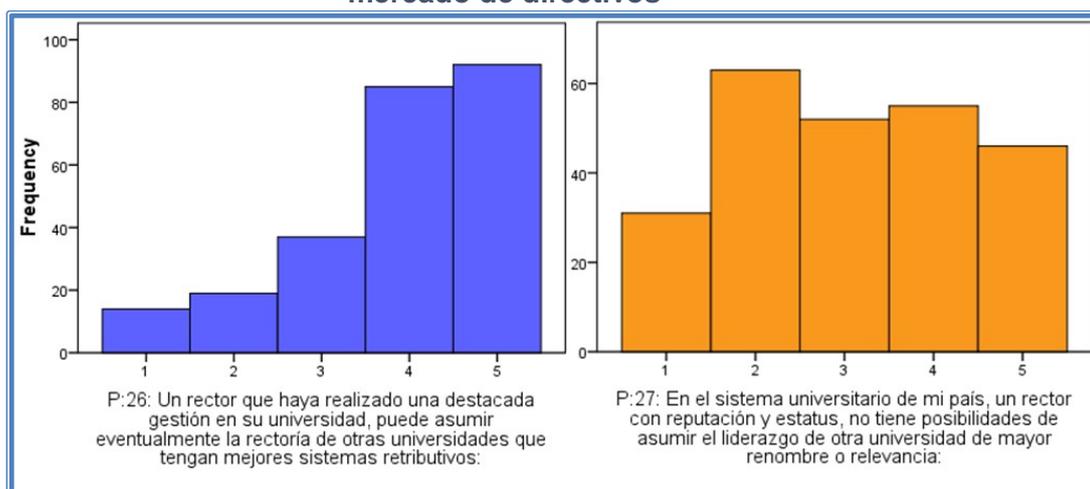
### CE8

En la misma línea que la conjeturas de exploración anterior, la CE8 explora las opiniones sobre la flexibilidad del mercado de directivos, condición que contribuye al mejor desempeño del mercado en su función de disminuir las asimetrías de información. Para lograr este objetivo se utilizaron dos preguntas del cuestionario relacionadas con flexibilidad del mercado, resultados que se pueden observar en los histogramas de la figura 35, donde el promedio de la pregunta 26, es de 3.90, lo que indica que generalmente están de acuerdo en que los rectores que hayan destacado en su gestión, puedan desplazarse y ser agentes rectores de otras universidades.

Sin embargo, relacionando este hecho con la realidad del SES ecuatoriano, la pregunta 27 con un promedio de 3.09 refleja la posición de los *Stakeholders académicos* que ésta posibilidad no necesariamente es aplicable, es decir que los *Stakeholders académicos* en promedio no están *ni en acuerdo ni en desacuerdo* sobre el hecho de que el mercado de directivos sea flexible para dar paso a esta posibilidad.

En este sentido y desde la percepción de los *Stakeholders académicos* con una perspectiva de agencia, en promedio no se puede tener una idea clara sobre las condiciones del mercado de directivos y su funcionamiento, que relacionado con la flexibilidad, complementa el papel de mecanismo de disminución de las asimetrías de información en el GCU. De manera general los datos descriptivos no permiten rechazar las conjeturas de exploración CE8.

Figura 35  
**Histogramas de las Preguntas relacionadas con la flexibilidad del mercado de directivos**



Fuente: Recolección de información de la tesis.  
 Elaboración propia con SPSS y Excel.

En el cuadro 20 se detallan los promedios de la opinión de *Stakeholders académicos* sobre la flexibilidad del mercado de directivos desagregándolos por tipo de universidad. Todos los promedios se aproximan a 4, con el indicador de KW mayor a 0.05, para ambas preguntas ( $p_{26}=0.901$  y  $p_{27}=0.634$ ), indicando que las opiniones grupales provienen de la misma distribución estocástica, lo que significa ausencia de evidencia estadística para determinar diferencias en la opinión de *Stakeholders académicos*, por tipo de universidad, en relación a la flexibilidad del mercado de directivos.

Cuadro 20  
**Estadísticos descriptivos y test de normalidad de las preguntas relacionadas con la flexibilidad del mercado de directivos**

		PUBLICA	PARTICUL	AUTOFIN
	N	131	71	27
<b>P:26: Un rector que haya realizado una destacada gestión en su universidad, puede asumir eventualmente la rectoría de otras universidades que tengan mejores sistemas retributivos:</b>	Mean	3.85	4.03	4.04
	95% Confidence Interval for Mean	3.63	3.79	3.67
		4.07	4.26	4.41
	5% Trimmed Mean	3.94	4.12	4.10
	Median	4.00	4.00	4.00
	Variance	1.607	.971	.883
	Std. Deviation	1.268	.985	.940
	Skewness	-.904	-1.072	-.979
	Kurtosis	-.256	1.089	.454
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>	.000	.000	.000
	Shapiro-Wilk	.000	.000	.000
<b>P:27: En el sistema universitario de mi país, un rector con reputación y estatus, no tiene posibilidades de asumir el liderazgo de otra universidad de mayor renombre o relevancia:</b>	Mean	3.15	3.00	2.93
	95% Confidence Interval for Mean	2.91	2.69	2.45
		3.38	3.31	3.40
	5% Trimmed Mean	3.16	3.00	2.92
	Median	3.00	3.00	3.00
	Variance	1.833	1.743	1.456
	Std. Deviation	1.354	1.320	1.207
	Skewness	-.041	.038	.010
	Kurtosis	-1.223	-1.094	-1.165
	Kolmogorov-Smirnov	.000	.000	.001
	Shapiro-Wilk	.000	.000	.008

Fuente: Recolección de información de la tesis.  
 Elaboración propia con SPSS y Excel.

### CE9

El siguiente aspecto de los mecanismos alineadores de intereses es referente a los controles interno y externo. Los resultados reflejan un 23.8%, de respuestas que aseguran que en las Casas de estudio, el tipo de control más habitual se da por procesos: el 37.1%, por resultados; un 31%, manifiesta que utilizan ambos tipos de control, mientras que un 8.1%, ha manifestado que la gestión de la universidad no está sujeta a ningún tipo de control interno. Los datos reflejan que la mayoría de universidades implementa un sistema de control interno por resultados.

En relación a estos datos, la figura 36 muestra a más del 56.9% de encuestados que valoran los sistemas de control interno como *buenos*, porcentaje que es mayor que

el 49.2%, que otorgaron la misma valoración a los sistemas de control externo, reflejando una calificación superior por los sistemas internos que externos. En ambos casos el porcentaje de *Stakeholders académicos* que califica estos mecanismos como *buenos*, son bastante superiores a las demás valoraciones, implicación que refleja un promedio cercano a los ítems 20 y 21.

A pesar que los *Stakeholders académicos* consideran que los sistemas de control interno y externo son *buenos*, al mismo tiempo se manifiestan *ni en acuerdo ni en desacuerdo* en relación a la eficiencia de los sistemas de control, con un promedio de la pregunta 29, equivalente a 3.16. Aspecto que resulta interesante, puesto que descubre que a pesar que los mecanismos de control hayan sido bien diseñados, por motivos que se desconoce, no logran generar la percepción de eficiencia esperada por los encuestados.

Adicionalmente, el indicador KW, en este grupo de preguntas, la percepción es menor a 0.05 para las preguntas 17 y 19 ( $p_{17}=0.000$  y  $p_{19}=0.043$ ), revelando que las opiniones grupales no provienen de la misma distribución estocástica. Es decir que los datos recolectados dan indicios de que aparecen marcadas diferencias cuando se agrupan en función de la Universidad de la que provienen los *Stakeholders académicos*, ya que la probabilidad de que las medias sean igual para todos los grupos, es  $p<0.05$ . Además, un 7.00% ( $\frac{x^2}{n-1} = \frac{16.036}{229}$ ) de la variabilidad de los datos de la pregunta 17, es asimilada por las agrupaciones según el nivel del cargo, y un 2.74% ( $\frac{x^2}{n-1} = \frac{6.279}{229}$ ), para el caso de la pregunta 19.

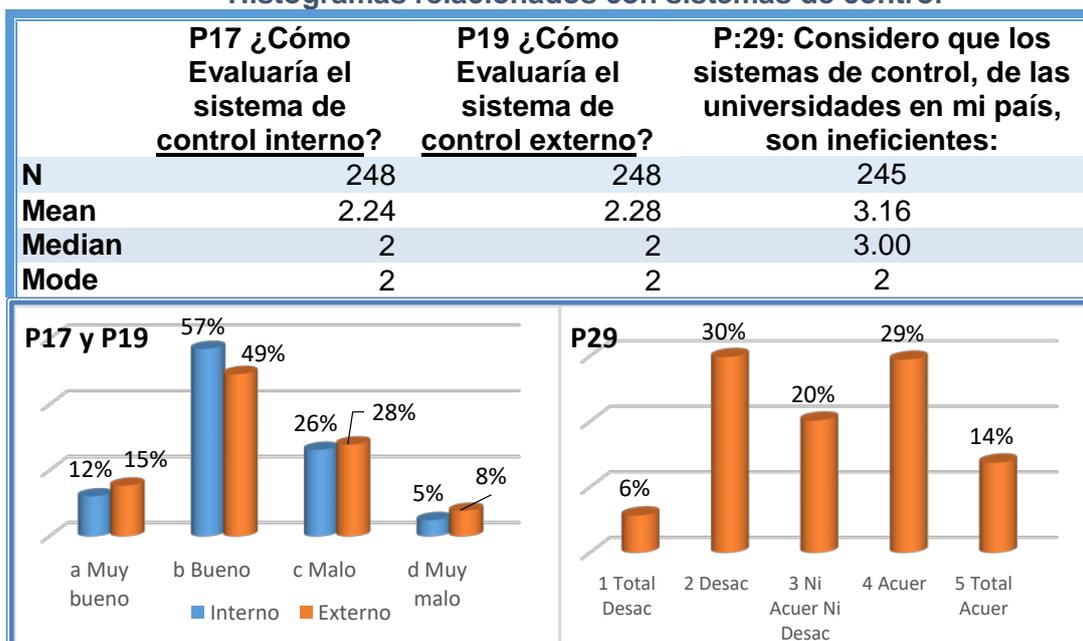
El análisis de los resultados de la pregunta 17, aplicados a los pares, y obtenidos de la aplicación del mismo test, encuentra que existen diferencias entre universidades públicas y particulares ( $p=0.024$ ) con un 2.54% de variación, que se explica por la sola agrupación, en tanto en relación a las públicas y autofinanciadas otorga ( $p=0.000$ ) un 9.42%. La pregunta 19, muestra diferencias entre las públicas y autofinanciadas ( $p=0.036$ ) con un 2.77%, de la variación, explicada por la sola agrupación.

Esto significa que existe evidencia estadística para rechazar las conjeturas de exploración nula de que la valoración de los *Stakeholders académicos* vinculados a universidades públicas, particulares y autofinanciadas, sobre el sistema de control

interno y externo, tienen la misma distribución, pero no se puede decir dónde radican las diferencias en las percepciones.

En el caso de la pregunta 29, el valor  $p$  de KW, es mayor que 0.05 ( $p_{29}=0.072$ ) por lo que no se encuentran diferencias en la distribución producto del tipo de universidad en relación a la eficiencia de los sistemas de control en el Ecuador. La opinión en este sentido está estadísticamente unificadas.

Figura 36  
Histogramas relacionados con sistemas de control



Fuente: Recolección de información de la tesis.  
Elaboración propia con SPSS y Excel.

### CE10

La CE10 relacionada al mecanismo alineador de intereses de regulación sobre el SES ecuatoriano. Los resultados reflejan que un 69.8% de los encuestados creen que la legislación actual ha afectado la eficiencia de la gestión de las universidades donde trabajan, sin especificar de qué manera surge este efecto, si es positiva o negativa, lo que demuestra que un alto porcentaje de *Stakeholders académicos* percibe afectación. Estos porcentajes tabulares sugieren aplicar mecanismos de seguimiento a la gestión.

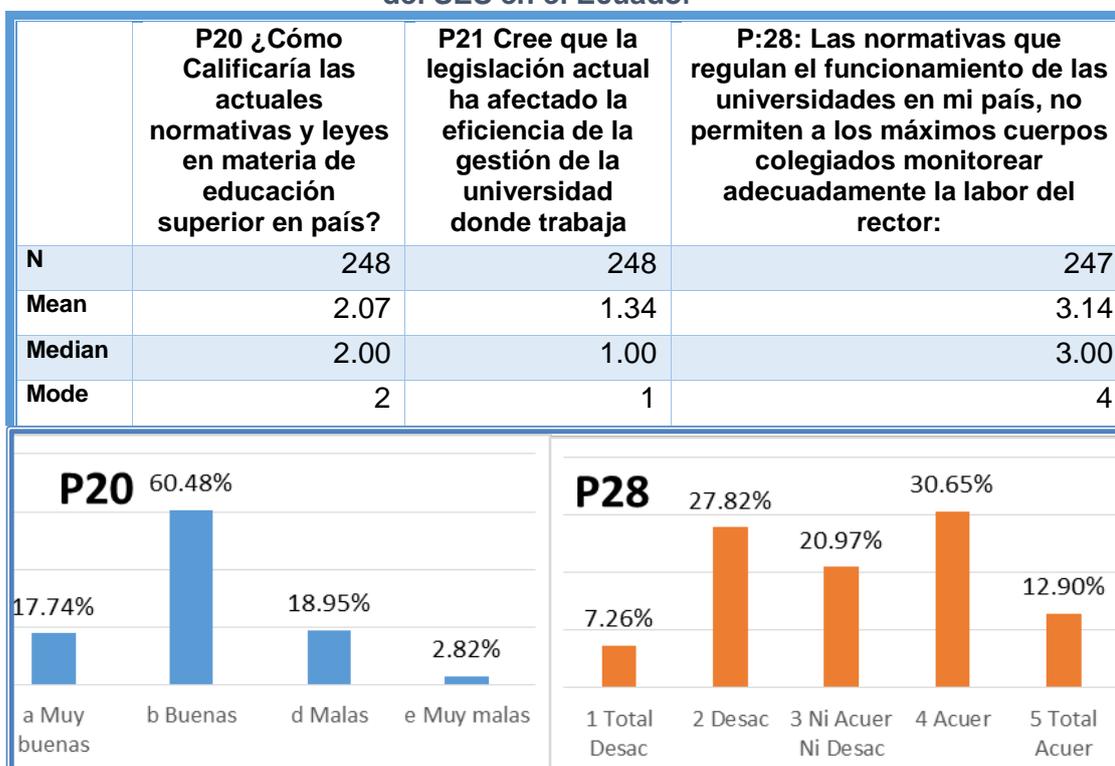
La valoración de los resultados sobre la reacción de las nuevas normativas y Leyes en materia de educación superior (figura 37), el 17.7% de *Stakeholders académicos* valora las ordenanzas gubernamentales como *muy buenas*, el 60.5% como *buenas*, un 19% como *malas*, y un 2.8% como muy malas. La valoración dominante

en este aspecto es que la Legislación sobre el SES es considerada *buena*, y que se ve reflejada en el promedio general del 2.07, estadística que apoya la conjeturas de exploración planteada (CE10).

En relación al funcionamiento de las normativas como mecanismo alineador de intereses, no se observa una posición determinada sobre si permiten monitorear adecuadamente la labor del rector en ejercicio, con un promedio cercano a 3, los *Stakeholders académicos* encuestados en este sentido se manifiestan *ni en acuerdo ni en desacuerdo*.

Los ítems 20 y 21 no encuentran diferencia en la opinión de *Stakeholders académicos* producto de la agrupación por tipo de universidad, ubicando los valores de significancia el baremo *p* del test Kuskal-Wallis, para todas las preguntas por encima de 0.05 ( $p_{20}=0.282$  y  $p_{21}=0.890$ ), sin embargo la pregunta 28, relacionada con el monitoreo de la gestión del rector, muestra un ligera diferencia con un  $p_{28}=0.043$ . Analizando más a fondo, se obtiene mediante el mismo *test* aplicado a los pares, que existen diferencias entre las públicas y autofinanciadas ( $p=0.038$ ) con un 2.73%.

Figura 37  
Estadísticas descriptivas e Histogramas de las normativas y leyes del SES en el Ecuador



Fuente: Recolección de información de la tesis.  
Elaboración propia con SPSS y Excel.

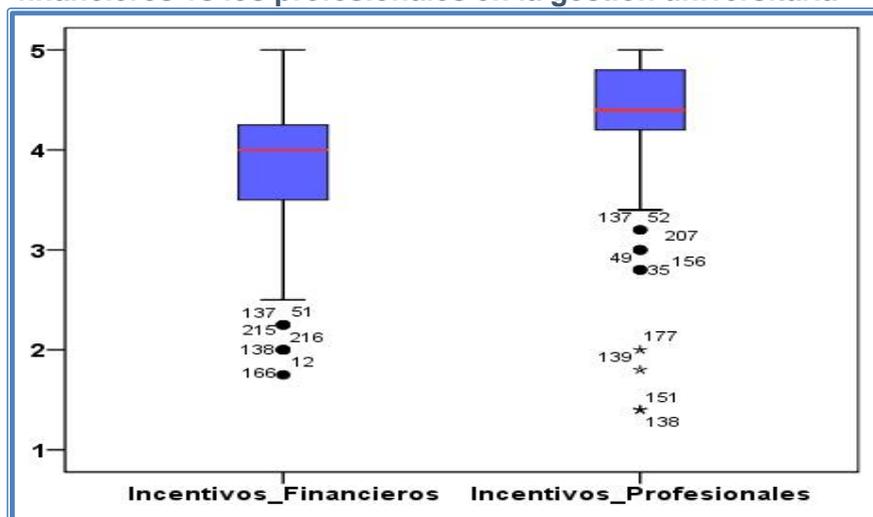
## CE11

La conjeturas de exploración CE11, busca comparar la valoraciones que los *Stakeholders académicos* le otorgan a los incentivos financieros versus los incentivos profesionales para la buena gestión universitaria. Para contrastar esta conjeturas de exploración, se han agrupado y promediado los *ítems* de la pregunta 14 para obtener dos tipos de valoraciones. Los *ítems* que involucran un componente financiero en un grupo, y aquellos relacionados con la profesión en otro.

En la figura 38 presenta el *gráfico de Cajas (Boxplot)*, que resume estadísticas descriptivas de variables agrupadas. Los resultados muestran que los incentivos financieros están valorados en promedio con una puntuación de 3.84, cifra menor que cuatro indicando que los consideran *importantes*. Mientras que los incentivos profesionales tienen una puntuación promedio de 4.34, adjudicándoles una valoración general de *más que importantes*. De manera global, se puede decir que aunque las valoraciones difieren, ambos tipos de incentivos son considerados importantes para la gestión universitaria.

Los datos no soportan a la conjeturas de exploración de investigación, por lo que se puede decir que desde la perspectiva de los *Stakeholders académicos* los incentivos profesionales como mecanismo alineador de intereses tienen mayor importancia que los financieros. En este mismo sentido, los valores  $p$  de KW son mayores a 0.05 ( $p_F=0.835$  y  $p_P=0.598$ ) presumiéndose que no existen diferencias en la opinión de *Stakeholders académicos* según el tipo de universidad a la que pertenecen.

Figura 38  
**Diagrama de cajas de la valoración de los incentivos financieros vs los profesionales en la gestión universitaria**



Fuente: Recolección de información de la tesis.  
 Elaboración propia con SPSS y Excel.

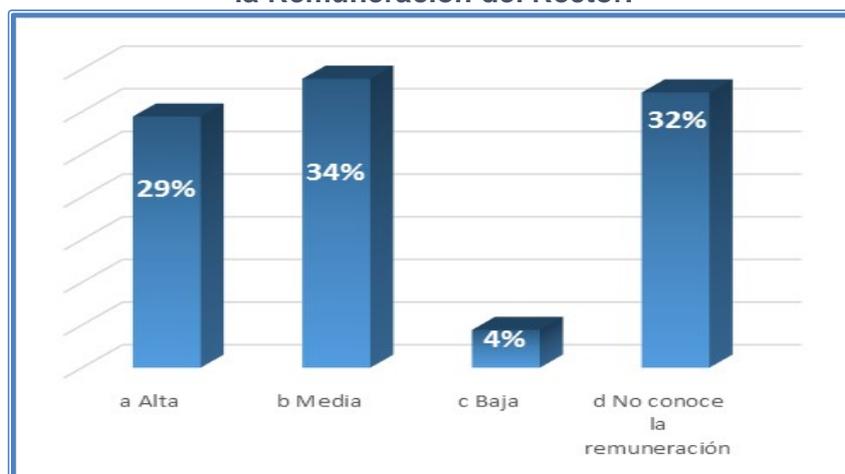
### CE12

Las conjeturas de exploración CE12 considera que los rectores no son bien compensados académicamente, además perciben bajas remuneraciones. Adicionalmente explora la posibilidad de la implementación de un componente variable en el sueldo del rector. Este trabajo encontró que esta situación no existe en los sistemas de compensación.

En la figura 39 se muestran los resultados sobre la percepción de los *Stakeholders académicos* en relación al nivel del sueldo que perciben los rectores. El 29% considera que la remuneración es alta, mientras que el 34% la percibe como media, lo que significa que el 63% de los *Stakeholders académicos* la ubican en la zona superior, mientras que tan sólo un 4% la considera baja. Adicionalmente se destaca la estadística de que un tercio de los encuestados manifiestan no conocer la remuneración del rector.

En relación a la posibilidad de introducir un componente variable en función del cumplimiento de objetivos en el sueldo del rector, como medio para reducir la divergencia de intereses, el 57% de los encuestados están a favor de esta medida. Esta posición traslada la mirada al diseño de los escalafones salariales en la universidad ecuatoriana. Por último, no se encontraron diferencias estadísticas por medio del test de KW en la opinión de *Stakeholders académicos*, según el tipo de universidad.

Figura 39  
**Histogramas de la Pregunta relacionada con el nivel de la Remuneración del Rector.**



Fuente: Recolección de información de la tesis  
 Elaboración propia con SPSS y Excel

### CE13

La conjeturas de exploración CE13, aborda el problema de doble rol de los GCU, explorando, mediante la percepción de los *Stakeholders académicos*, siete afirmaciones relacionadas con la forma de participación del rector dentro del MCC. En Ecuador por Ley, el rector, además de ser el agente administrador de la universidad, es quien preside el MCC considerado el principal del GCU. Este hecho implica que los agentes, al momento de presidir los MCC, pueden estar ejerciendo un doble rol que entorpece la capacidad del principal de actuar como un colectivo supervisor de la gestión universitaria.

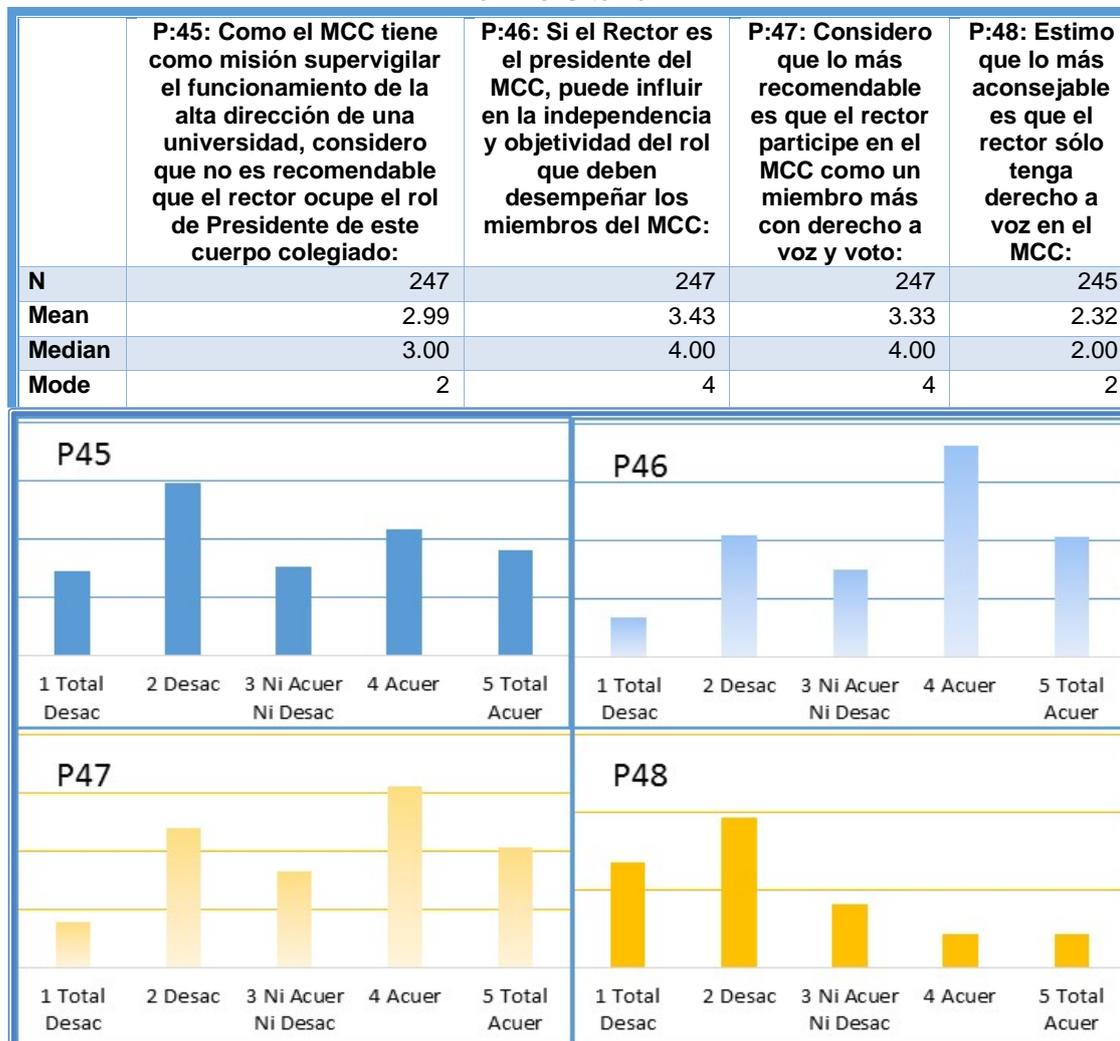
De acuerdo a los datos recaudados, el 63% de *Stakeholders académicos* considera que el rector es quien debe presidir el MCC, el 30% dice que debería ser un integrante elegido por los miembros del MCC; el 3%, el integrante más antiguo, mientras que el 4% prefieren otra modalidad. Aunque no es recomendable que el agente ocupe ambos papeles, los *Stakeholders académicos* creen que tiene que ser el rector.

A pesar de la fuerte consideración de los *Stakeholders académicos* en relación a la tutela del rector en el GCU, en la figura 40 se observa que cuando se les consulta sobre afirmaciones más específicas en relación a la posición de presidente del MCC, revelan opiniones distintas.

En el papel de observador y vigilante de la pregunta 45, los *Stakeholders académicos* están indiferentes con una media y mediana de 3, en relación a la posición del rector de presidir o no el MCC, organismo que supervisa la gestión del rector. Esta posición se ve reforzada por las preguntas 46 y 47, con medias mayores a tres y medianas ubicadas en 4, que al reflexionar un poco más sobre el poder que implica ser Presidente del MCC y rector a la vez, los *Stakeholders académicos* tienden a estar de acuerdo en que el presidente del MCC puede influir en la independencia y objetividad de los demás miembros del MCC, por lo que recomiendan que el rector participe como un miembro más con derecho a voz y voto.

En las preguntas relacionadas con el doble rol, no se han encontrado diferencias estadísticas en la opinión de *Stakeholders académicos* según el tipo de universidad a la que pertenecen. Sin embargo, desde el enfoque de diferencias estadísticas en la opinión de *Stakeholders académicos* según la dependencia del cargo, se ha encontrado que existen diferencias entre las opiniones de los docentes frente a la de los decanos, en relación a quien debería de presidir el MCC, con un discordancia del 16%, atribuible a la tipificación por cargo y sobre el papel de agente y presidente a la vez un 9% de diferencia.

Figura 40  
**Estadísticas descriptivas y Valoración de los aspectos relacionados con el problema de doble rol del rector en la gestión universitaria.**



Fuente: Recolección de información de la tesis-  
 Elaboración propia con SPSS y Excel.

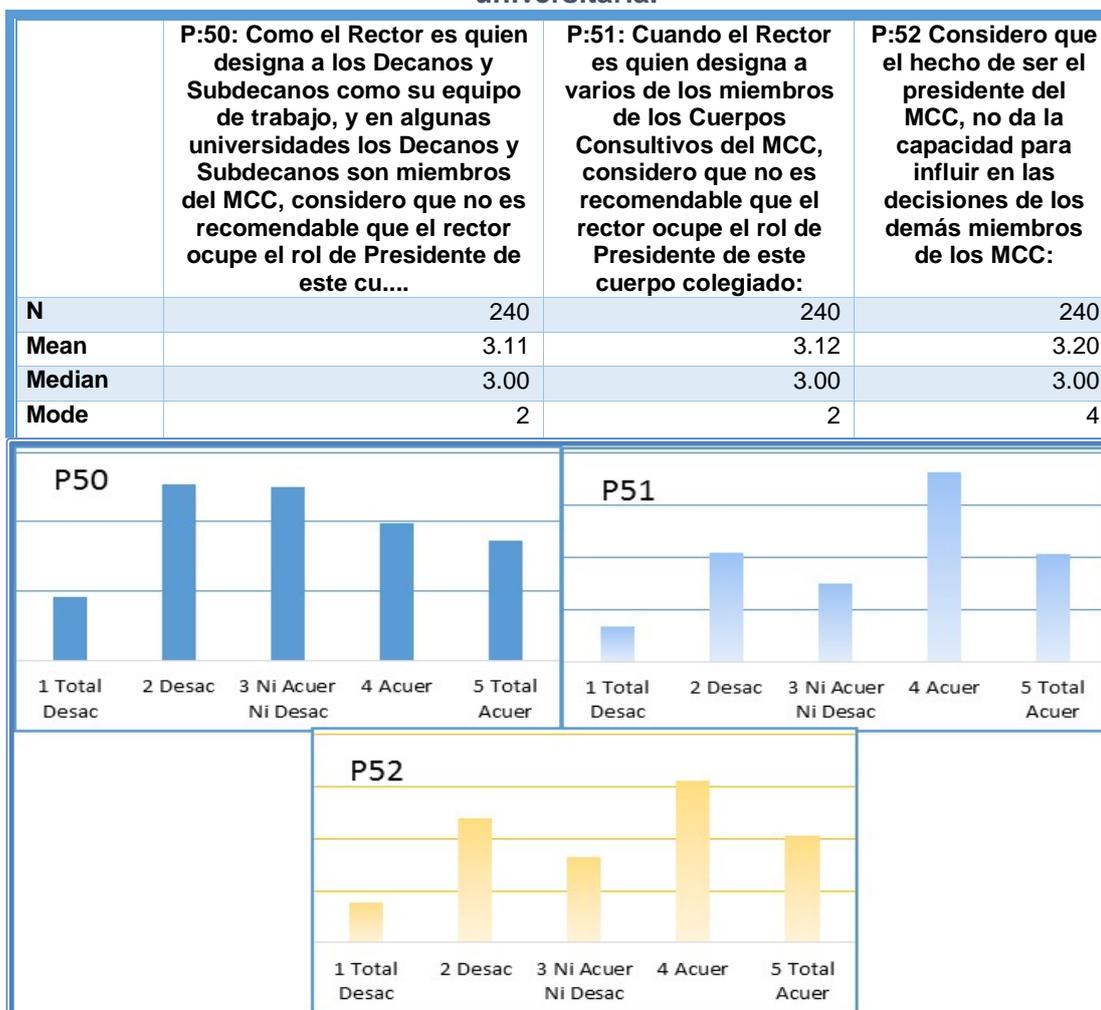
Los datos sugieren la importancia de la figura del rector para los *Stakeholders académicos* de la universidad, al considerarle referente del papel que desempeña en la gestión. Sin embargo, los *Stakeholders académicos* están de acuerdo en que los rectores pueden tomar ventaja de esta posición, por tanto no deben presidir el MCC.

En relación a otras preguntas sobre el problema de doble rol, específicamente en aspectos relacionados con el contexto ecuatoriano, en la figura 41, se consulta sobre su posición respecto de que en algunas universidades el rector tiene la capacidad de designar a los decanos y otros puestos administrativos y que al mismo tiempo presida

el MCC, de la cual forman parte estos directivos. Los resultados globales de las preguntas 50, 51 y 52 muestran una media y mediana ubicada en tres, indicando que se encuentran indiferentes en relación a este hecho.

En este grupo de preguntas se ha encontrado que existen diferencias estadística entre las opiniones de los docentes frente a la de los decanos en relación a las preguntas 50 y 51, ( $p_{50}=0.000$  y  $p_{51}=0.000$ ) sobre los GCU de las universidades en las que los rectores (que por ley cumplen la función de Presidente) designan a los decanos y miembros de los cuerpos consultivos que a su vez forman parte de, y asesoran a, los MCC. Estas diferencias estadísticas se encuentran en el 16% y 20% respectivamente.

Figura 41  
**Estadísticas descriptivas y Valoración de los aspectos específicos del problema de doble rol del rector en la gestión universitaria.**



Fuente: Recolección de información de la tesis  
 Elaboración propia con SPSS y Excel

## CE14

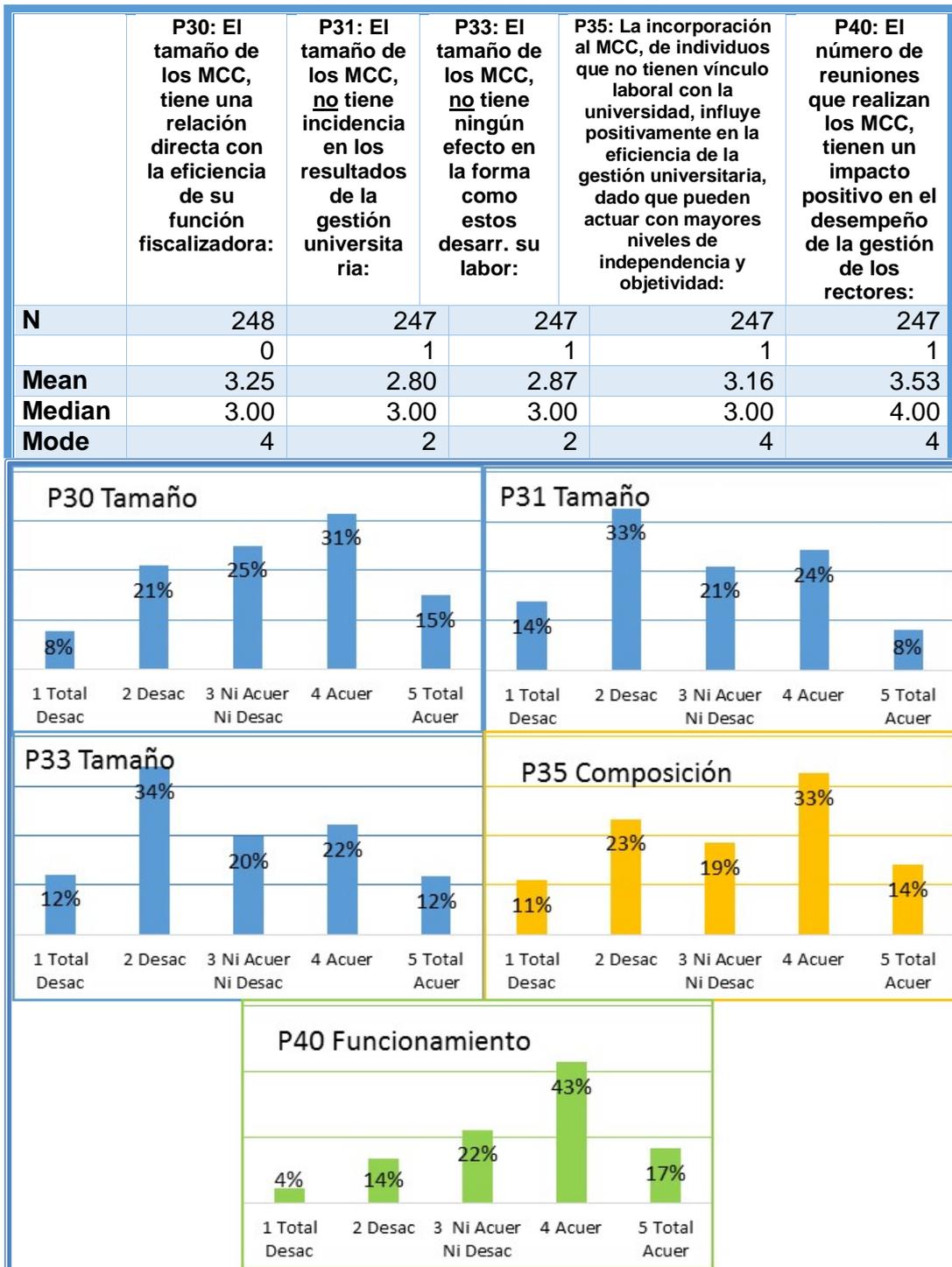
La conjeturas de exploración CE14, persigue el propósito de determinar mediante la opinión de *Stakeholders académicos* la importancia que le atribuyen a las características de tamaño, composición y funcionamiento del MCC, sobre la eficiencia de la gestión universitaria. En el análisis de las opiniones, se utilizan varias preguntas del cuestionario, relacionadas con estos componentes sobre la forma en que los MCC se constituyen.

En relación a la conjeturas de exploración CE14, en la figura 42 se muestran los resultados de los *ítems* con las opiniones sobre la relación que éstos aspectos tienen con la eficiencia de la gestión universitaria. Se puede observar en las estadísticas descriptivas que en general los *Stakeholders académicos* no están *ni en acuerdo ni en desacuerdo* sobre si estos aspectos afectan la eficiencia.

Específicamente en relación al tamaño, con un promedio de 3.25 los *Stakeholders académicos* están ligeramente de acuerdo en que afecta la eficiencia y los resultados de la gestión universitaria. Sobre la composición, con un promedio de 3.16 los *Stakeholders académicos* consideran tenuemente que la presencia de miembros externos es importante para la eficiencia. Mientras que en el caso del funcionamiento, con un promedio de 3.53, se observa una opinión más consolidada y en acuerdo sobre el hecho de que el número de reuniones tiene un impacto positivo en el desempeño de la gestión de los rectores. Otro punto a resaltar de este último aspecto, es la *mediana* ubicada en 4, que a diferencia de otros componentes, el 50% de los encuestados respondieron en la zona *de acuerdo y de total acuerdo*, sobre el funcionamiento. Sobre diferencias en las distribuciones de las opiniones en estas preguntas, el valor *p* de KW son todos mayores a 0.05 indicando que no se encuentran diferencias.

En relación al contraste descriptivo de la conjeturas de exploración, se puede decir que en términos globales, los *Stakeholders académicos* consideran que el tamaño y la composición son necesarios, pero es el diseño del funcionamiento al que hay prestarle mayor atención para el mejor desempeño de los rectores y de la gestión universitaria. En este sentido, no hay información suficiente para rechazar las conjeturas de exploración CE14.

Figura 42  
**Estadísticas descriptivas y Valoración del tamaño, composición y funcionamiento de los MCC.**



Fuente: Recolección de información de la tesis.  
 Elaboración propia con SPSS y Excel.

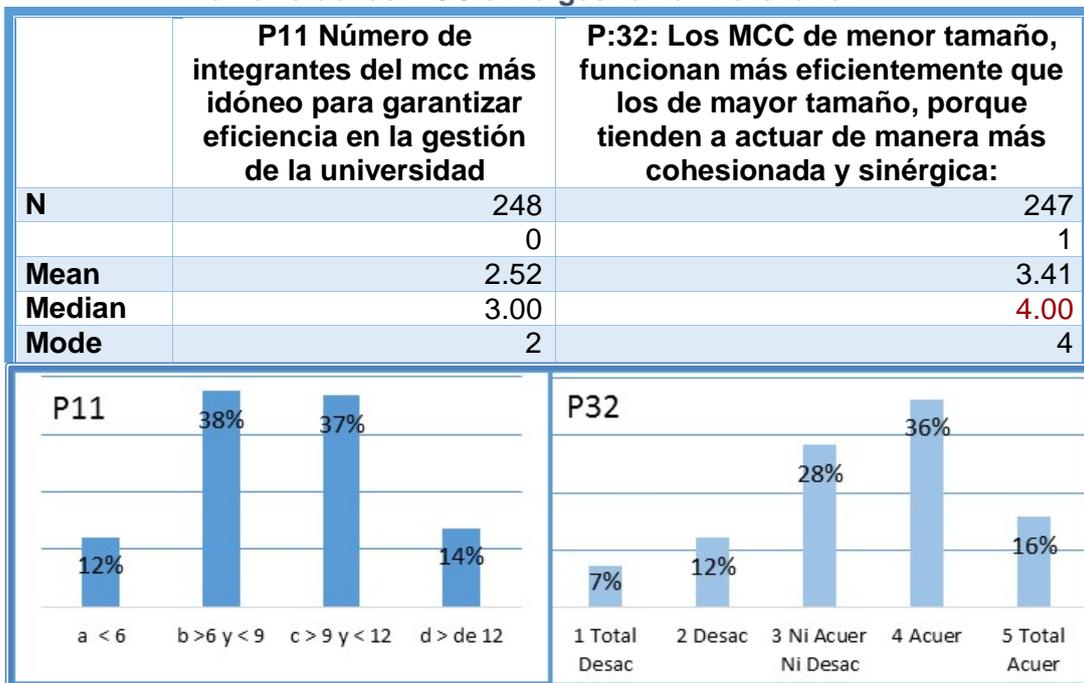
Sobre aspectos relacionados con el tamaño de los MCC, en la figura 43 se muestra información relacionada con estos detalles. Los *Stakeholders académicos* consideran que los MCC de menor tamaño son más eficientes porque tienden a

proceder de manera más relacionada, con una media inclinada hacia arriba y una mediana de 4, demuestran una posición clara en este sentido.

Sin embargo, en relación al número idóneo de integrantes las opiniones se encuentran divididas entre “6 y 9” ó “9 y 12”, con una concentración del 75% de las opiniones en esta zona. Se puede decir que los *tamaños eficaces* no pueden ser menos de seis miembros para garantizar democracia y co-gobierno, ni más de doce para que actúen con sinergia en favor de la eficiencia en la gestión universitaria. Adicionalmente en este punto, el valor *p* de KW es menor que 0.05 ( $p_{11}=0.000$ ) soporta las división de opiniones indicando que inclusive existen discrepancias en las opiniones por tipo de universidad.

Específicamente el 6.55% ( $\frac{x^2}{n-1} = \frac{16.168}{247}$ ) de las diferencias se le pueden atribuir a la agrupación. Analizando más a fondo, se obtiene mediante el mismo test aplicado a los pares, que existen diferencias entre las universidades públicas y particulares ( $p=0.002$ ) con un 4.97% de la variación explicada por la sola agrupación, y entre las públicas y autofinanciadas ( $p=0.002$ ) con un 6.19%.

Figura 43  
**Estadísticas Descriptivas y Valoraciones adicionales sobre el tamaño de los MCC en la gestión universitaria.**



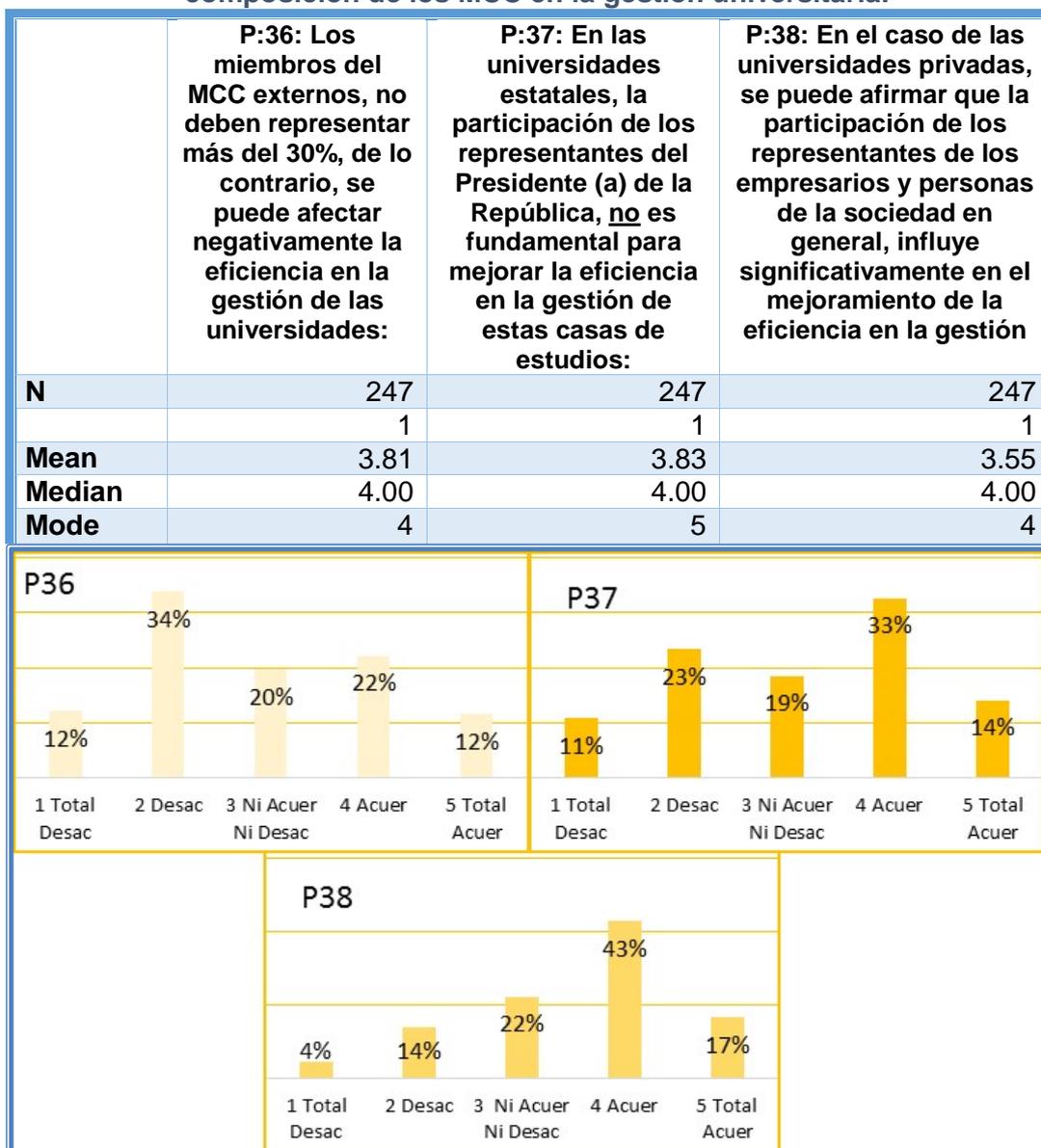
Fuente: Recolección de información de la tesis.  
 Elaboración propia con SPSS y Excel.

En relación a la composición, con la información de la figura 44 se puede agregar al análisis que los *Stakeholders académicos* están de *acuerdo*, con una media de 3.81 y una mediana de 4, que una concentración mayor al 30% de miembros externos en el MCC de la universidad puede tener repercusiones negativas en la eficiencia de la gestión universitaria. Adicionalmente consideran con la misma determinación, que no es necesario que representantes del Presidente de la República participen en los MCC en el caso de las universidades públicas, y que influye positivamente la participación de empresarios y miembros de la sociedad en el caso de las universidades privadas.

Los valores  $p$  de KW son mayores a 0.05, salvo para la pregunta 37 en el que es levemente menor ( $p_{37}=0.034$ ), resultando que la agrupación por tipo explica un 2.74% ( $\frac{x^2}{n-1} = \frac{6.777}{247}$ ) de las diferencias en la opinión de *Stakeholders académicos* de universidades ecuatorianas. . Analizando más a fondo, se obtiene mediante el mismo test aplicado a los pares, que existen diferencias entre las universidades públicas y particulares ( $p=0.014$ ) con un 2.98% de la variación explicada por la sola agrupación.

Figura 44

**Estadísticas Descriptivas y Valoraciones adicionales sobre composición de los MCC en la gestión universitaria.**



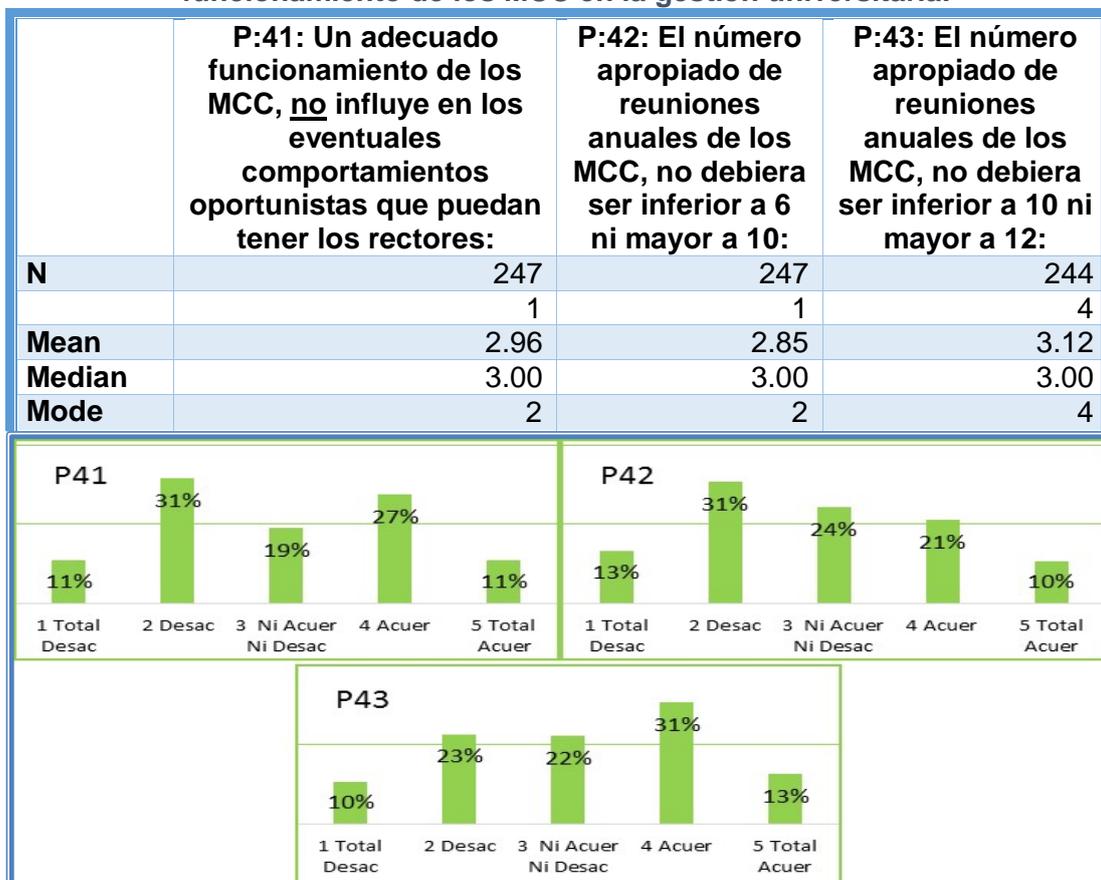
Fuente: Recolección de información de la tesis.  
Elaboración propia con SPSS y Excel.

En relación al funcionamiento del MCC, la figura 45 muestra las estadísticas descriptivas de las preguntas complementarias sobre este componente. Lo aspectos a destacar sobre este grupo de preguntas, es que los *Stakeholders académicos* en promedio no están *ni en acuerdo ni en desacuerdo* en que un adecuado funcionamiento influyen en los comportamientos oportunistas de los rectores. Sin embargo, el 50% de los encuestados respondieron en la zona de *acuerdo a total acuerdo* con una mediana de dos (es como un cuatro al ser una pregunta negativa), indicando que es un factor importante para el monitoreo de la gestión universitaria.

En relación al número de reuniones, aspecto primordial sobre el funcionamiento del MCC, las opiniones se encuentran divididas sobre si estas deberían estar entre seis y 10, o entre 10 y 12. Aparentemente, la opinión de *Stakeholders académicos* se orientan más hacia la reunión con frecuencia mensual, con una mediana de cuatro en la pregunta 43 mayor a la de dos para la pregunta 42.

Adicionalmente, el valor  $p$  de KW es menor que 0.05 ( $p_{42}=0.001$ ) para la pregunta 42, revelando que existen diferencias según el tipo de universidad sobre el rango de menor frecuencia en las reuniones, con un 5.6% ( $\frac{x^2}{n-1} = \frac{13.879}{247}$ ), de las discrepancias explicadas mediante la sola agrupación. Analizando más a fondo, se obtiene mediante el mismo *test* aplicado a los pares, que existen diferencias entre las universidades públicas y particulares ( $p=0.048$ ) con un 1.94% de la variación explicada por la sola agrupación, entre las particulares y autofinanciadas ( $p=0.046$ ) con un 4.09% y, entre las públicas y autofinanciadas ( $p=0.000$ ) con un 8.12%.

Figura 45  
Estadísticas Descriptivas y Valoraciones adicionales sobre el funcionamiento de los MCC en la gestión universitaria.



Fuente: Recolección de información de la tesis.  
Elaboración propia con SPSS y Excel.

## CE15

La CE15 de indagación, tiene el objetivo de explorar la importancia del liderazgo como facilitador de los mecanismos alineadores de intereses de la gestión universitaria, para que independientemente del tamaño, la composición y el funcionamiento de los MCC, se logre a través de la figura del rector disminuir las asimetrías de información y divergencia de intereses.

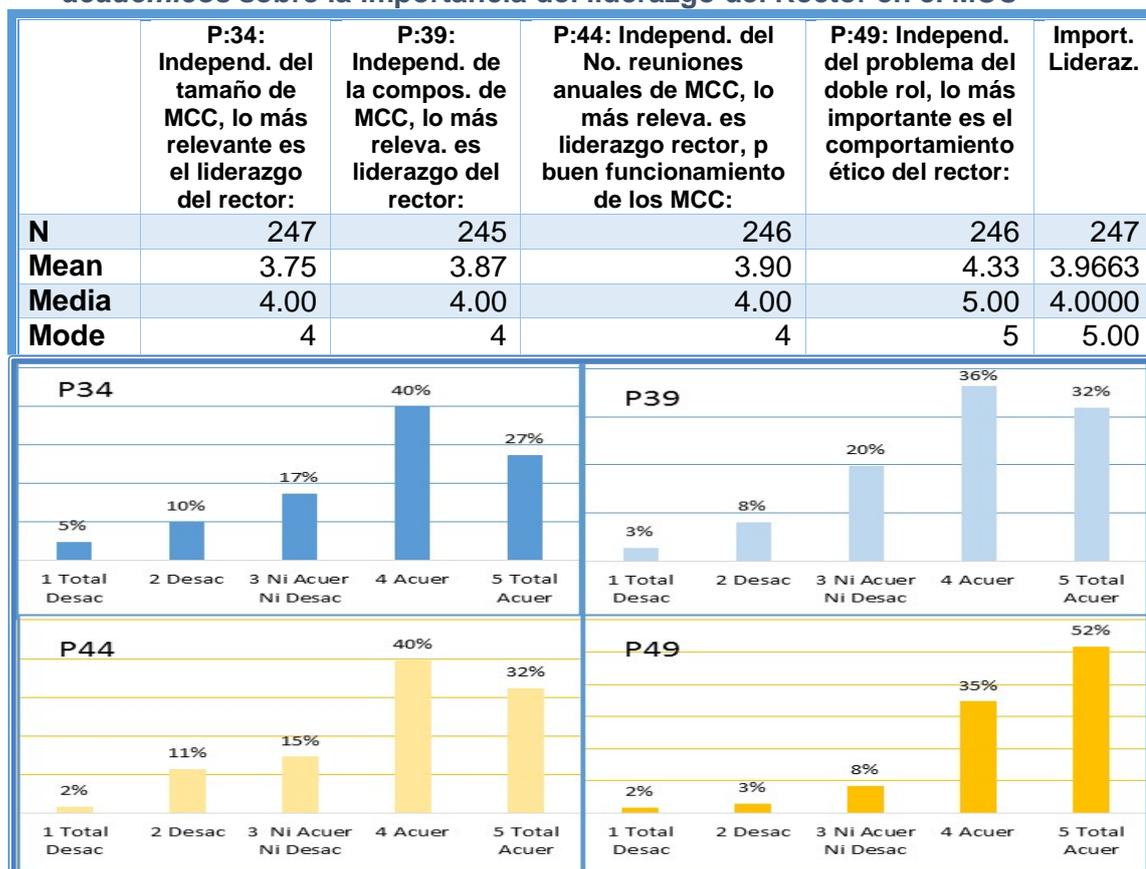
Para lograr este objetivo en la figura 46 se observan las estadísticas de los resultados de las preguntas relacionadas con la importancia del liderazgo del rector en el MCC. En la última columna se muestra el promedio global de estos *ítems*. La posición de los *Stakeholders académicos* es bastante clara en relación al liderazgo, todas las preguntas muestran promedios superiores a 3.50 con medianas ubicadas en 4, manifestando que están de acuerdo en que independientemente del tamaño, composición y funcionamiento de los MCC, lo más importante es el liderazgo. En relación al problema de doble rol, con una media de 4.33 y una mediana de 5, los *Stakeholders académicos* están totalmente de acuerdo que lo más trascendental es el comportamiento ético del rector.

De manera global, el liderazgo obtiene una puntuación promedio de 3.97, resaltando la opinión de los *Stakeholders académicos* en favor de los valores y características únicas de los agentes rectores con aptitud de líderes. Considerando estos resultados, no se puede rechazar las conjeturas de exploración CE15.

En relación al test de KW, no se encontraron diferencias estadísticas en la opinión de *Stakeholders académicos* según el tipo de universidad a la que pertenecen.

Figura 46

**Estadísticas descriptivas y percepciones de los Stakeholders académicos sobre la importancia del liderazgo del Rector en el MCC**



Fuente: Recolección de información de la tesis.  
Elaboración propia con SPSS y Excel.

#### 4. Resultado del Análisis de Factores

En la sección de la metodología se explicó el procedimiento para realizar el Análisis Factorial Exploratorio (AFE), que se aplica en esta sub-sección con el fin de explorar un poco más a fondo la opinión de *Stakeholders académicos*. Este análisis ayuda a la comprensión de los fenómenos detrás de los datos recolectados, y aclara ideas sobre aspectos de la percepción de los *Stakeholders académicos*, en las que se pudieran enfocar futuras investigaciones.

Se utilizan las preguntas del cuestionario valoradas por medio de la escala de Likert y que permiten observar las correlaciones entre los datos.

#### Análisis Univariante Exploratorio UNIANOVA

Los supuestos de los seis pasos del Análisis Factorial Exploratorio (AFE) explicados en la sección de metodología han sido establecidos, por lo que a

continuación se muestran los resultados obtenidos aplicando este procedimiento de reducción de datos a las encuestas recolectadas. El procedimiento es el mismo para cada grupo de preguntas:

### Sobre las Preferencias de los Rectores

Se realiza la prueba KMO (Kaiser, Meyer, Olkin) a los *ítems* de las preferencias de los rectores. El factor resultante es considerado bajo con 0.520, mientras que la prueba de Bartlett es significativa con un p-valor de 0.000. Aunque el KMO es bajo, se procede a realizar la reducción de datos.

En el cuadro 21, se muestran los resultados de la separación de factores utilizando el método de extracción del ACP, sobre las preferencias del Rector cuyos *ítems* se encuentran en la pregunta P.09.1. Se toman todos los *ítems* de la letra “a” a las “l” y se continúa con la separación factorial utilizando la rotación varimax y normalización de Kaiser, utilizando el programa estadístico SPSS 17. Del resultado final del procedimiento de separación y eliminación sucesiva, se obtienen tres factores que explican el 62.717% de la varianza total de los datos.

**Cuadro 21**  
**Resultado Final del ACP sobre las Preferencias de los Rectores**

Rotated Component Matrix <sup>a</sup>			
	Component		
	1	2	3
c: Incrementar la cantidad de académicos con grado de magíster y doctorado:	.817		
j: Aumentar el número de publicaciones:	.759		
f: Aumentar el autofinanciamiento:		.819	
e: Mejorar la campaña promocional de las carreras:		.680	
k: Disminuir el exceso de procesos:			.821
i: Incrementar infraestructura, equipos y materiales bibliográficos:			.721

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.  
a. Rotation converged in 4 iterations.

Fuente: Recolección de información de la tesis.  
Elaboración propia con SPSS y Visio.

A continuación, en el cuadro 22, se realiza el SPSS, mediante el análisis de fiabilidad de cada componente con el estadístico del Alfa de Cronbach. Obteniéndose los siguientes resultados: 0.433 para el CP1 (*ítems* c y j), 0.325 para el CP2 (*ítems* f y

e) y 0.321 para el CP3 (*ítems k e i*). La fiabilidad de los componentes es mediana, por estar en el rango de 0.3 a 0.7, y se puede apreciar que existe validez convergente.

A continuación se procede a nombrar los Componentes Principales (CP) según el concepto que explican, con los siguientes nombres:

CP1 PREF. RECTORES: PRODUCCION ACADEMICA.

CP2 PREF. RECTORES: AUTONOMIA FINANCIERA.

CP3 PREF. RECTORES: MODERNIZACION ACADEMICA.

**Cuadro 22**  
**Fiabilidad del Resultado final del ACP sobre las Preferencias de los Rectores**

CP1 PREF RECTORES					
Cronbach's Alpha	N of Items				
.433	2				
		Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
c: Incrementar la cantidad de académicos con grado de magister y doctorado:		2.2016	2.008	.287	. <sup>a</sup>
j: Aumentar el número de publicaciones:		3.3427	3.433	.287	. <sup>a</sup>
CP2 PREF RECTORES					
Cronbach's Alpha	N of Items				
.325	2				
		Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
f: Aumentar el autofinanciamiento:		1.3589	.935	.219	. <sup>a</sup>
e: Mejorar la campaña promocional de las carreras:		1.8629	2.532	.219	. <sup>a</sup>
CP3 PREF RECTORES					
Cronbach's Alpha	N of Items				
.321	2				
		Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
k: Disminuir el exceso de procesos:		2.4516	2.135	.200	. <sup>a</sup>
i: Incrementar infraestructura, equipos y materiales bibliográficos:		1.4798	1.141	.200	. <sup>a</sup>

Fuente: Recolección de información de la tesis  
Elaboración propia con SPSS y Visio

### Sobre las Preferencias de los MCC

La prueba KMO resulta un factor considerado muy bajo, con 0.433, mientras que la prueba de Bartlett es significativa, con un valor de 0.000. Aunque el KMO es bajo, se procede a realizar la reducción de datos.

Se realiza el ACP sobre las preferencias de los MCC cuyos *ítems* se encuentran en la pregunta P.09.2. Se toman todos los *ítems* de la letra “a” a las “l” y se procede con una separación factorial con rotación Varimax y normalización de Kaiser. El resultado final del procedimiento de separación y eliminación sucesiva se muestra en el cuadro 23, del proceso se obtienen tres factores que explican el 78.13% de la varianza total de los datos.

Cuadro 23  
**Resultado Final del ACP sobre las Preferencias de los MCC**

<b>Rotated Component Matrix<sup>a</sup></b>		
	Component	
	1	2
k: Disminuir el exceso de procesos:	.831	
g: Efectuar una gestión democrática:	.746	
e: Mejorar la campaña promocional de las carreras:		.928

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.  
 a. Rotation converged in 3 iterations.

Fuente: Recolección de información de la tesis.  
 Elaboración propia con SPSS y Visio.

A continuación, en el cuadro 24, se realiza el análisis de fiabilidad del CP1 de las Preferencias de los MCC obtenido, mediante el estadístico del Alfa de Cronbach obteniéndose un 0.395 para el CP1 (*ítems* k y g). Al CP2 de las Preferencias de los MCC no se le realiza fiabilidad puesto que contiene un solo ítem (e). La fiabilidad de los componentes es mediana, ya que están en el rango de 0.3 a 0.7, con esto se puede apreciar que existe validez convergente.

A continuación se procede a nombrar los CP según el concepto que explican, con los siguientes nombres:

CP1 PREF. MCC:                   TRANSPARENCIA GESTION.

CP2 PREF. MCC:                   PROMOCION ACADEMICA.

**Cuadro 24**  
**Fiabilidad del Resultado final del ACP sobre las Preferencias de los MCC**

CP1 PREF MCC				
Cronbach's Alpha	N of Items			
.395	2			
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
k: Disminuir el exceso de procesos:	2.1290	2.582	.253	. <sup>a</sup>
g: Efectuar una gestión democrática:	1.7460	1.632	.253	. <sup>a</sup>

Fuente: Recolección de información de la tesis.  
Elaboración propia con SPSS y Visio.

### Sobre los Incentivos del rector

Se realiza la prueba KMO aplicada a los incentivos para el buen desempeño de la gestión universitaria, cuyos *ítems* se encuentran en la pregunta P.14. El factor resultante es considerado notable con 0.830, mientras que la prueba de Bartlett es significativa con un valor de 0.000.

Se realiza la separación de factores utilizando la rotación varimax y normalización de Kaiser. Como resultado final del procedimiento de separación y eliminación sucesiva, en el cuadro 25 se obtienen dos factores que explican el 50.047% de la varianza.

**Cuadro 25**  
**Resultado Final del ACP sobre los Incentivos**

Rotated Component Matrix <sup>a</sup>		
	Component	
	1	2
Desarrollo profesional o autorrealización	.780	
Seguridad en el empleo	.742	
Formación	.681	
Responsabilidad (ampliación de tareas, enriquecimiento del puesto)	.613	
Financiamiento de viajes, pasantías y otros	.501	
Ampliación de relaciones personales	.488	
Retribución variable		.825
Status		.748
Incremento del salario fijo	.456	.531

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.  
a. Rotation converged in 3 iterations.

Fuente: Recolección de información de la tesis.  
Elaboración propia con SPSS y Visio.

A continuación, en el cuadro 26, se realiza el análisis de fiabilidad de los CP de los incentivos a los rectores para el buen desempeño en la gestión universitaria, obtenido mediante el estadístico del Alfa de Cronbach que representa un 0.737 para el

CP1 y 0.774 para el CP2. En el caso de los incentivos, la fiabilidad de los componentes es más del 0.7, lo que representa niveles altos. Aunque aumenta el alfa de Cronbach al eliminar el Incremento del salario fijo, se lo mantiene por ser de interés para esta investigación.

Para completar el ACP sobre los incentivos se procede a nombrar los CP según el concepto que explican, con los siguientes nombres:

CP1 INCENTIVOS: REALIZACIÓN PROFESIONAL.

CP2 INCENTIVOS: VALORACIÓN SOCIAL.

Cuadro 26  
Fiabilidad del Resultado final del ACP sobre los Incentivos

CP1 INCENTIVOS					
Cronbach's Alpha	N of Items				
.737	6				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	
Desarrollo profesional o autorrealización	20.8306	8.927	.563	.685	
Seguridad en el empleo	21.3226	7.725	.582	.666	
Formación	20.9435	9.049	.448	.708	
Responsabilidad (ampliación de tareas, enriquecimiento del puesto)	21.3065	8.424	.482	.697	
Financiamiento de viajes, pasantías y otros	21.6855	8.403	.423	.716	
Ampliación de relaciones personales	21.6935	8.383	.396	.727	
CP2 INCENTIVOS					
Cronbach's Alpha	N of Items				
.774	4				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	
Incremento del salario fijo	11.0081	6.834	.366	.813	
Retribución variable	11.4476	5.900	.456	.784	
Status	11.4597	4.816	.761	.614	

Fuente: Recolección de información de la tesis.  
Elaboración propia con SPSS y Visio.

### Sobre el Mercado de Directivos

Se realiza la prueba KMO a los *ítems* del mercado de directivos que son de la pregunta P.24 a la P.27. El factor resultante es considerado bajo con 0.556, mientras que la prueba de Bartlett es significativa con un p-valor de 0.000.

Se realiza la separación de factores utilizando la rotación varimax y normalización de Kaiser. Como resultado final del procedimiento de separación y eliminación sucesiva, en el cuadro 27 se obtienen dos factores que explican el 50.047% de la varianza.



Cuadro 28  
**Fiabilidad del Resultado final del ACP sobre el Mercado de Directivos**

CP1 MERCADO DE DIRECTIVOS					
Cronbach's Alpha	N of Items				
.410	2				
		Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P:24: En las universidades de mi país, existe una gran cantidad de académicos con las competencias suficientes como para asumir eventualmente el cargo de Rector, hecho que tiene un efecto positivo en la eficiencia de la gestión de los rectores en eje....		3.8952	1.333	.261	. <sup>a</sup>
P:26: Un rector que haya realizado una destacada gestión en su universidad, puede asumir eventualmente la rectoría de otras universidades que tengan mejores sistemas retributivos:		3.3669	1.788	.261	. <sup>a</sup>
CP2 MERCADO DE DIRECTIVOS					
Cronbach's Alpha	N of Items				
.151	2				
		Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P:25: El amplio mercado de directivos universitarios, no tiene ninguna incidencia en la alineación de intereses entre el Rector y su Máximo Cuerpo Colegiado:		3.0887	1.717	.083	. <sup>a</sup>
P:27: En el sistema universitario de mi país, un rector con reputación y estatus, no tiene posibilidades de asumir el liderazgo de otra universidad de mayor renombre o relevancia:		3.0161	1.311	.083	. <sup>a</sup>

Fuente: Recolección de información de la tesis.  
 Elaboración propia con SPSS y Visio.

### Sobre el Marco Regulatorio

Después de realizadas y superadas las pruebas KMO (Bajo en 0.500) y Bartlett, se hace ACP sobre la opinión de *Stakeholders académicos* en relación al Marco Regulatorio de la universidades en el Ecuador, cuyos *ítems* son las preguntas P.28 y P.29 del cuestionario. Aunque son tan solo dos (dos preguntas), se busca analizar si se agrupan en un mismo componente, por lo que se procede con una separación factorial con rotación Varimax y normalización de Kaiser. Como resultado final del procedimiento de separación y eliminación sucesiva, en el cuadro 29 se aprecia que efectivamente las dos preguntas se agrupan en un solo factor y por lo tanto explican el 100% de la varianza.

Cuadro 29  
**Resultado Final del ACP sobre el Marco Regulatorio**

<b>Component Score Coefficient Matrix</b>	
	Component
	1
P:28: Las normativas que regulan el funcionamiento de las universidades en mi país, no permiten a los máximos cuerpos colegiados monitorear adecuadamente la labor del rector:	.610
P:29: Considero que los sistemas de control, de las universidades en mi país, son ineficientes:	.610
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.	

Fuente: Recolección de información de la tesis.  
 Elaboración propia con SPSS y Visio.

A continuación, en el cuadro 30, muestra el análisis de fiabilidad del único CP sobre el marco regulatorio de la universidad ecuatoriana, obtenido mediante el estadístico del Alfa de Cronbach que representa un 0.511.

La fiabilidad del CP1 es mediana, ya que el alfa se encuentra en el rango de 0.3 a 0.7, con esto se puede apreciar que existe validez convergente. Para completar el ACP sobre el Marco Regulatorio se procede a nombrar el CP con el siguiente nombre:

CP1 MARCO REGULATORIO:                      REGULACIÓN INEFICIENTE.

Cuadro 30  
**Fiabilidad del Resultado final del ACP sobre el Marco Regulatorio**

<b>CP1 MARCO REGULATORIO</b>				
Cronbach's Alpha	N of Items			
.511	2			
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P:28: Las normativas que regulan el funcionamiento de las universidades en mi país, no permiten a los máximos cuerpos colegiados monitorear adecuadamente la labor del rector:	3.1573	1.348	.343	.ª
P:29: Considero que los sistemas de control, de las universidades en mi país, son ineficientes:	3.1411	1.377	.343	.ª

Fuente: Recolección de información de la tesis.  
 Elaboración propia con SPSS y Visio.

### Sobre el Tamaño del MCC

Después de realizadas y superadas las pruebas KMO (muy bajo en 0.491) y Bartlett, se hace ACP sobre la opinión de *Stakeholders académicos* en relación al Tamaño del MCC de las universidades en el Ecuador, cuyos *ítems* son las preguntas de la P.30 a la P.34 del cuestionario. Se toman estos *ítems* y se procede con una separación factorial con rotación Varimax con normalización de Kaiser. Como

resultado final del procedimiento de separación y eliminación sucesiva, en el cuadro 31 se obtienen dos factores que explican el 70.622% de la varianza.

**Cuadro 31**  
**Resultado Final del ACP sobre el Tamaño del MCC**

<b>Rotated Component Matrix<sup>a</sup></b>		
	Component	
	1	2
P:31: El tamaño de los MCC, no tiene incidencia en los resultados de la gestión universitaria:	.902	
P:33: El tamaño de los MCC, no tiene ningún efecto en la forma como estos desarrollan su labor:	.793	
P:32: Los MCC de menor tamaño, funcionan más eficientemente que los de mayor tamaño, porque tienden a actuar de manera más cohesionada y sinérgica:		.885
P:30: El tamaño de los MCC, tiene una relación directa con la eficiencia de su función fiscalizadora:		.682
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. a. Rotation converged in 3 iterations.		

Fuente: Recolección de información de la tesis.  
Elaboración propia con SPSS y Visio.

A continuación, en el cuadro 32, se realiza el análisis de fiabilidad de los dos componente sobre el Tamaño del MCC de la universidad ecuatoriana, obtenido mediante el estadístico Alfa de Cronbach, que representa un 0.666 para el CP1 y un 0.450 para el CP2. La fiabilidad del CP1 es alto al ser su alfa muy cercano a 0.7, mientras que la del CP2 es mediana en el rango de 0.3 a 0.7, con esto se puede apreciar que existe validez convergente.

Para completar el ACP sobre el tamaño del MCC se procede a nombrar los CP según el concepto que explican, con los siguientes nombres:

CP1 TAMAÑO MCC:	NEUTRALIDAD DEL TAMAÑO.
CP2 TAMAÑO MCC:	TAMAÑO ÓPTIMO.

Cuadro 32

**Fiabilidad del Resultado final del ACP sobre el Tamaño del MCC**

CP1 TAMAÑO MCC					
Cronbach's Alpha	N of Items				
.665	2				
		Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P:33: El tamaño de los MCC, no tiene ningún efecto en la forma como estos desarrollan su labor:		2.8024	1.406	.498	. <sup>a</sup>
P:31: El tamaño de los MCC, no tiene incidencia en los resultados de la gestión universitaria:		2.8750	1.503	.498	. <sup>a</sup>
CP2 TAMAÑO MCC					
Cronbach's Alpha	N of Items				
.450	2				
		Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P:32: Los MCC de menor tamaño, funcionan más eficientemente que los de mayor tamaño, porque tienden a actuar de manera más cohesionada y sinérgica:		3.2500	1.370	.290	. <sup>a</sup>
P:30: El tamaño de los MCC, tiene una relación directa con la eficiencia de su función fiscalizadora:		3.4113	1.239	.290	. <sup>a</sup>

Fuente: Recolección de información de la tesis.  
Elaboración propia con SPSS y Visio.

Sobre la Composición de los MCC

Después de superadas las pruebas KMO (bajo de 0.564) y Bartlett, se procede con el ACP sobre la opinión de *Stakeholders académicos* en relación a la Composición del MCC de la universidades en el Ecuador, cuyos *ítems* son las preguntas de la P.35 a P.39 del cuestionario. Se toman estos *ítems* y se procede con una separación factorial con rotación Varimax y normalización de Kaiser. Como resultado final del procedimiento de separación y eliminación sucesiva, en el cuadro 33, se obtiene dos factores que explican el 57.164% de la varianza.

Cuadro 33  
**Resultado Final del ACP sobre la Composición de los MCC**

<b>Rotated Component Matrix<sup>a</sup></b>		
	Component	
	1	2
P:35: La incorporación al MCC, de individuos que no tienen vínculo laboral con la universidad, influye positivamente en la eficiencia de la gestión universitaria, dado que pueden actuar con mayores niveles de independencia y objetividad:	.796	
P:38: En el caso de las universidades privadas, se puede afirmar que la participación de los representantes de los empresarios y personas de la sociedad en general, influye significativamente en el mejoramiento de la eficiencia en la gestión de esas ....	.762	
P:36: Los miembros del MCC externos, no deben representar más del 30%, de lo contrario, se puede afectar negativamente la eficiencia en la gestión de las universidades:	.594	
P:37: En las universidades estatales, la participación de los representantes del Presidente (a) de la República, no es fundamental para mejorar la eficiencia en la gestión de estas casas de estudios:		.791
P:39: Independiente de la composición de los MCC, lo más relevante es el liderazgo del rector:		.624
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.		
a. Rotation converged in 3 iterations.		

Fuente: Recolección de información de la tesis.  
 Elaboración propia con SPSS y Visio.

A continuación, en el cuadro 34, se realiza el análisis de fiabilidad de los dos componentes sobre la composición del MCC de la universidad ecuatoriana, obtenido mediante el estadístico del Alfa de Cronbach que representa un 0.569 para el CP1 y un 0.214 para el CP2. La fiabilidad de los componentes es mediana en el caso del CP1, ya que están en el rango de 0.3 a 0.7, y baja en el caso del CP2 al estar por debajo de 0.3, con esto se puede apreciar que existe validez convergente.

Para completar el ACP sobre la composición de los MCC se procede a nombrar los CP según el concepto que explican, con los siguientes nombres:

CP1 COMPOSICION MCC: PARTICIPACION EXTERNA.

CP2 COMPOSICION MCC: LIDERAZGO POLÍTICO.

Cuadro 34

## Fiabilidad del Resultado final del ACP sobre la Composición de los MCC

CP1 COMPOSICIÓN MCC					
Cronbach's Alpha	N of Items				
.569	3				
		Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P:35: La incorporación al MCC, de individuos que no tienen vínculo laboral con la universidad, influye positivamente en la eficiencia de la gestión universitaria, dado que pueden actuar con mayores niveles de independencia y objetividad.		7.3468	3.013	.416	.407
P:36: Los miembros del MCC externos, no deben representar más del 30%, de lo contrario, se puede afectar negativamente la eficiencia en la gestión de las universidades:		6.7016	3.724	.323	.547
P:38: En el caso de las universidades privadas, se puede afirmar que la participación de los representantes de los empresarios y personas de la sociedad en general, influye significativamente en el mejoramiento de la eficiencia en la gestión de esas ....		6.9597	3.553	.401	.436
CP2 COMPOSICIÓN MCC					
Cronbach's Alpha	N of Items				
.214	2				
		Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P:37: En las universidades estatales, la participación de los representantes del Presidente (a) de la República, no es fundamental para mejorar la eficiencia en la gestión de estas casas de estudios:		3.8629	1.090	.121	. <sup>a</sup>
P:39: Independiente de la composición de los MCC, lo más relevante es el liderazgo del rector:		3.8266	1.415	.121	. <sup>a</sup>

Fuente: Recolección de información de la tesis.  
Elaboración propia con SPSS y Visio.

### Sobre el Funcionamiento de los MCC

Después de realizadas y superadas las pruebas KMO (bajo en 0.577) y Bartlett, se procede con el ACP sobre la opinión de *Stakeholders académicos* en relación al Funcionamiento del MCC de la universidades en el Ecuador, cuyos *ítems* son las preguntas de la P.40 a P.44 del cuestionario. Se toman estos *ítems* y se procede con una separación factorial con rotación Varimax y normalización de Kaiser. Como resultado final del procedimiento de separación y eliminación sucesiva, en el cuadro 35 se obtienen dos factores que explican el 52.381% de la varianza.

Cuadro 35

**Resultado Final del ACP sobre el Funcionamiento de los MCC**

<b>Rotated Component Matrix<sup>a</sup></b>		
	Component	
	1	2
P:42: El número apropiado de reuniones anuales de los MCC, no debiera ser inferior a 6 ni mayor a 10:	.691	
P:44: Independiente del número de reuniones anuales de los MCC, lo más relevante es el liderazgo del rector, para asegurar un buen funcionamiento de los MCC:	.671	
P:41: Un adecuado funcionamiento de los MCC, no influye en los eventuales comportamientos oportunistas que puedan tener los rectores:	.608	
P:40: El número de reuniones que realizan los MCC, tienen un impacto positivo en el desempeño de la gestión de los rectores:		.806
P:43: El número apropiado de reuniones anuales de los MCC, no debiera ser inferior a 10 ni mayor a 12:		.704
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. a. Rotation converged in 3 iterations.		

Fuente: Recolección de información de la tesis.  
Elaboración propia con SPSS y Visio.

A continuación, en el cuadro 36, se realiza el análisis de fiabilidad de los dos componentes sobre el funcionamiento de los MCC de la universidad ecuatoriana, obtenido mediante el estadístico Alfa de Cronbach, que representa un 0.345 para el CP1 y un 0.388 para el CP2.

La fiabilidad de los componentes es mediana, ya que están en el rango de 0.3 a 0.7 y se puede apreciar que existe validez convergente. Para completar el ACP sobre el funcionamiento de los MCC se procede a nombrar los CP según el concepto que explican, con los siguientes nombres:

CP1 FUNCIONAMIENTO MCC: LIDERAZGO RECTOR DENTRO MCC.

CP2 FUNCIONAMIENTO MCC: REUNIONES OPTIMAS MCC.

Cuadro 36

**Fiabilidad del Resultado final del ACP sobre el Funcionamiento de los MCC**

CP1 FUNCIONAMIENTO MCC					
Cronbach's Alpha	N of Items				
.388	3				
		Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P:44: Independiente del número de reuniones anuales de los MCC, lo más relevante es el liderazgo del rector, para asegurar un buen funcionamiento de los MCC:		5.8065	3.460	.219	.316
P:42: El número apropiado de reuniones anuales de los MCC, no debiera ser inferior a 6 ni mayor a 10:		6.8548	2.999	.220	.313
P:41: Un adecuado funcionamiento de los MCC, no influye en los eventuales comportamientos oportunistas que puedan tener los rectores:		6.7419	2.889	.247	.258
CP2 FUNCIONAMIENTO MCC					
Cronbach's Alpha	N of Items				
.345	2				
		Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P:40: El número de reuniones que realizan los MCC, tienen un impacto positivo en el desempeño de la gestión de los rectores:		3.1210	1.443	.210	. <sup>a</sup>
P:43: El número apropiado de reuniones anuales de los MCC, no debiera ser inferior a 10 ni mayor a 12:		3.5323	1.124	.210	. <sup>a</sup>

Fuente: Recolección de información de la tesis

Elaboración propia con SPSS y Visio.

**Sobre el Problema de Doble Rol**

Después de superadas las pruebas KMO (mediano en 0.754) y Bartlett, se procede con el ACP sobre la opinión de *Stakeholders académicos* en relación al problema de doble rol de la universidades en el Ecuador, cuyos *ítems* son las preguntas de la P.45 a P.52 del cuestionario. Se toman estos *ítems* y se procede con una separación factorial con rotación Varimax y normalización de Kaiser. Como resultado final del procedimiento de separación y eliminación sucesiva, en el cuadro 37 se obtienen tres factores que explican el 69.463% de la varianza. La fiabilidad de los componentes es alta en el caso del CP1 con un alfa mayor a 0.7, y mediana en el caso del CP2 con un alfa en el rango de 0.3 a 0.7, se puede apreciar la validez convergente. Se decide mantener la pregunta 47 aunque el alfa de Cronbach pudiera subir un poco, dada la importancia del concepto que contiene este *ítem*.

Para completar el ACP sobre el problema de doble rol se procede a nombrar los CP según el concepto que explican, con los siguientes nombres:

CP1 PROBLEMA DE DOBLE ROL:            INFLUENCIA DEL RECTOR  
EN EL MCC.

CP2 PROBLEMA DE DOBLE ROL: NEUTRALIDAD DEL RECTOR  
EN EL MCC.

CP3 PROBLEMA DE DOBLE ROL: ETICA DEL RECTOR.

Cuadro 37  
Resultado Final del ACP sobre el Problema de Doble Rol

Rotated Component Matrix <sup>a</sup>			
	Component		
	1	2	3
P:45: Como el MCC tiene como misión supervigilar el funcionamiento de la alta dirección de una universidad, considero que no es recomendable que el rector ocupe el rol de Presidente de este cuerpo colegiado:	.833		
P:50: Como el Rector es quien designa a los Decanos y Subdecanos como su equipo de trabajo, y en algunas universidades los Decanos y Subdecanos son miembros del MCC, considero que no es recomendable que el rector ocupe el rol de Presidente de este cu....	.832		
P:51: Cuando el Rector es quien designa a varios de los miembros de los Cuerpos Consultivos del MCC, considero que no es recomendable que el rector ocupe el rol de Presidente de este cuerpo colegiado:	.823		
P:46: Si el Rector es el presidente del MCC, puede influir en la independencia y objetividad del rol que deben desempeñar los miembros del MCC:	.725		
P:47: Considero que lo más recomendable es que el rector participe en el MCC como un miembro más con derecho a voz y voto:	.609		.412
P:52 Considero que el hecho de ser el presidente del MCC, no da la capacidad para influir en las decisiones de los demás miembros de los MCC:		.839	
P:48: Estimo que lo más aconsejable es que el rector sólo tenga derecho a voz en el MCC:	.473	.637	
P:49: Independiente del problema del doble rol, lo más importante es el comportamiento ético del rector:			.833
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. a. Rotation converged in 7 iterations.			

Fuente: Recolección de información de la tesis.  
Elaboración propia con SPSS y Visio.

A continuación, en el cuadro 38, se realiza el análisis de fiabilidad de los tres componentes sobre el problema de doble rol de la universidad ecuatoriana, obtenido mediante el estadístico Alfa de Cronbach, que representa un 0.826 para el CP1 y un 0.307 para el CP2. El CP3, contiene un solo *ítem*, por lo que no es necesario aplicar el indicador de fiabilidad.

Cuadro 38

**Fiabilidad del Resultado final del ACP sobre el Problema de Doble Rol**

CP1 DOBLE ROL					
Cronbach's Alpha	N of Items				
.826	5				
		Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P:45: Como el MCC tiene como misión supervigilar el funcionamiento de la alta dirección de una universidad, considero que no es recomendable que el rector ocupe el rol de Presidente de este cuerpo colegiado:		12.9798	14.473	.701	.768
P:46: Si el Rector es el presidente del MCC, puede influir en la independencia y objetividad del rol que deben desempeñar los miembros del MCC:		12.5444	16.387	.570	.806
P:47: Considero que lo más recomendable es que el rector participe en el MCC como un miembro más con derecho a voz y voto:		12.6411	17.381	.436	.843
P:50: Como el Rector es quien designa a los Decanos y Subdecanos como su equipo de trabajo, y en algunas universidades los Decanos y Subdecanos son miembros del MCC, considero que no es recomendable que el rector ocupe el rol de Presidente de este cu....		12.8669	15.160	.715	.765
P:51: Cuando el Rector es quien designa a varios de los miembros de los Cuerpos Consultivos del MCC, considero que no es recomendable que el rector ocupe el rol de Presidente de este cuerpo colegiado:		12.8548	15.121	.703	.768
CP2 DOBLE ROL					
Cronbach's Alpha	N of Items				
.307	2				
		Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P:48: Estimo que lo más aconsejable es que el rector sólo tenga derecho a voz en el MCC:		3.1895	1.620	.182	. <sup>a</sup>
P:52 Considero que el hecho de ser el presidente del MCC, no da la capacidad para influir en las decisiones de los demás miembros de los MCC:		2.3266	1.443	.182	. <sup>a</sup>

Fuente: Recolección de información de la tesis.  
Elaboración propia con SPSS y Visio.

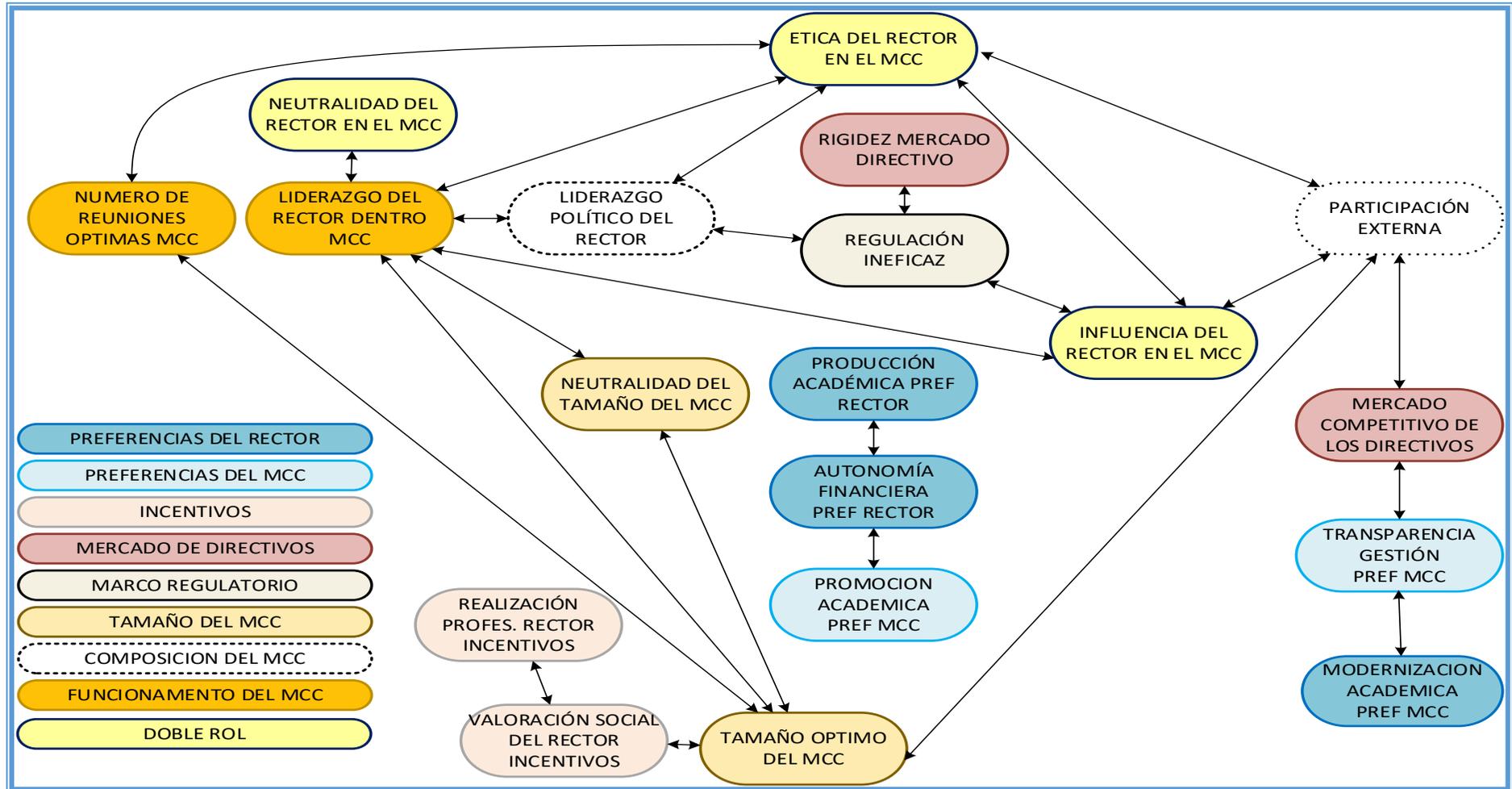
**Consolidación de los Componentes Principales encontrados**

En párrafos anteriores se utilizó el alfa de Cronbach y la separación con método Varimax para encontrar correlaciones entre los *ítems* o preguntas, se reducen los datos a grupos de *ítems* o CP (que son considerados nuevos ejes). A estos grupos se les asignó un nombre según su significado global.

Una vez que se han obtenido y nombrados los componentes principales, el siguiente paso es realizar un análisis multivariante, utilizando el SPSS, para encontrar posibles correlaciones entre ellos, y construir una representación exploratoria sobre las formas en que se relacionan la opinión de *Stakeholders académicos* de la universidad ecuatoriana.

A partir de este punto ya no se utilizarán los *ítems* del cuestionario, sino los nombres asignados y los promedios de los *ítems* que los conforman (basados en la *comunalidad* o varianza común). Utilizando estos datos, se elaboró la representación exploratoria inicial de la figura 47 mediante el análisis de varianza univariante (UNIANOVA), que incluye aquellas relaciones lineales significativas

Figura 47  
 Representación Exploratoria Inicial del Resultado del ACP



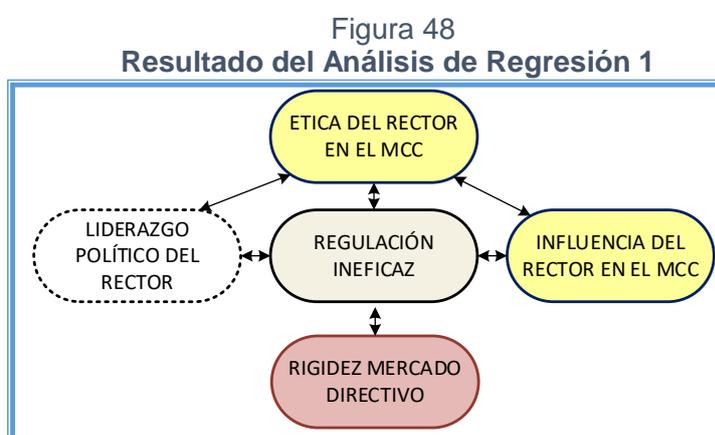
Fuente: Recolección de información de la tesis y Análisis de CP con el método ortogonal Varimax. Elaboración propia con SPSS y Visio

## Análisis de Regresiones

Esta sección analiza la representación de la figura 47, utilizando regresiones sobre los vínculos matemáticos de la representación exploratoria inicial mediante el UNIANOVA, para esclarecer la forma como opiniones se relacionan eliminando aquellas que no son relevantes.

### Regresión 1

La regresión de las variables establecidas en la figura 48, corresponde a la parte central del diseño inicial, específicamente las vinculadas con “Regulación Ineficaz” como variable dependiente.



Fuente: Procedimiento AFE  
Elaboración propia.

De acuerdo a la opinión de *Stakeholders académicos*, el resultado de la muestra indica que tan solo tiene regresión la “Influencia del Rector en el MCC”, “Liderazgo Político del rector en el MCC” y “Rigidez Mercado Directivos” con un R cuadrado final del diseño de 0.172. Eliminando la relación UNIANOVA con “Ética del Rector”.

### Regresión 2

La regresión de las variables establecidas en la figura 49 analiza las relaciones de la parte superior del diseño, específicamente las vinculadas con “Ética del Rector” como variable dependiente:

Figura 49  
**Resultado del Análisis de Regresión 2**



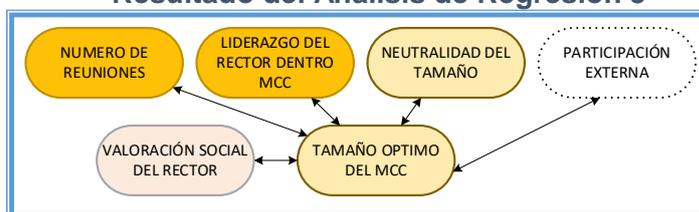
Fuente: Procedimiento AFE.  
 Elaboración propia.

De acuerdo a la opinión de *Stakeholders académicos*, el resultado de la muestra asigna al “Número de Reuniones Optimas”, “Liderazgo del Rector dentro MCC”, “Liderazgo Político del Rector”, “Influencia del Rector en el MCC” y “Participación Externa” con un R cuadrado de 0.222. Manteniéndose las relaciones iniciales.

Regresión 3

La regresión de las variables establecidas en la figura 50, analiza las relaciones de la parte extrema inferior del diseño, específicamente las vinculadas con “Tamaño Óptimo” como variable dependiente:

Figura 50  
**Resultado del Análisis de Regresión 3**



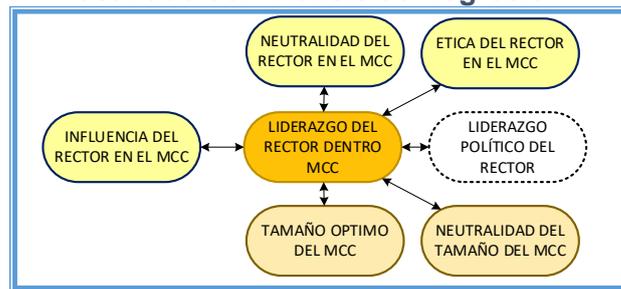
Fuente: Procedimiento AFE.  
 Elaboración propia.

De acuerdo a la opinión de *Stakeholders académicos*, el resultado de la muestra asigna al “Número de reuniones”, “Liderazgo del Rector dentro MCC”, Neutralidad del Tamaño” y “Participación externa” con un R cuadrado de 0.264. Eliminando la relación con “Valoración Social del Rector”.

Regresión 4

La regresión de las variables establecidas en la figura 51, analiza las relaciones entre las variables vinculadas con “Liderazgo del Rector dentro del MCC” como variable dependiente:

Figura 51  
**Resultado del Análisis de Regresión 4**



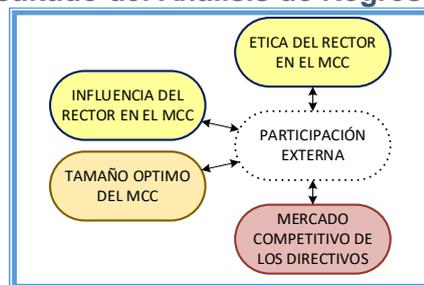
Fuente: Procedimiento AFE  
 Elaboración propia.

De acuerdo a la opinión de expertos, el resultado de la muestra asigna a la “Neutralidad del Rector en el MCC”, “Ética del rector”, “Liderazgo Político del Rector”, “Neutralidad del Tamaño del MCC” y “Tamaño Óptimo del MCC” con un R cuadrado de 0.314. Eliminando la relación con “Influencia del Rector en el MCC”.

Regresión 5

La regresión de las variables establecidas en la figura 52, analiza las relaciones sobre la parte derecha del diseño, específicamente las vinculadas con “Participación Externa” como variable dependiente.

Figura 52  
**Resultado del Análisis de Regresión 5**

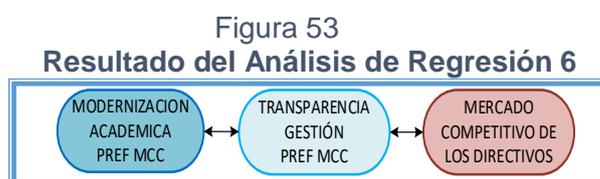


Fuente: Procedimiento AFE.  
 Elaboración propia.

De acuerdo a la opinión de *Stakeholders académicos*, el resultado de la muestra sobre la “Ética del Rector en el MCC”, “Influencia del Rector en el MCC” y “Tamaño Óptimo del MCC”, asigna con un R cuadrado de 0.208. Eliminando la relación con las opiniones sobre el “Mercado Competitivo de los Directivos”.

## Regresión 6

La regresión de las variables establecidas en la figura 53, analiza las relaciones entre las variables vinculadas con “Transparencia en la Gestión” como variable dependiente:

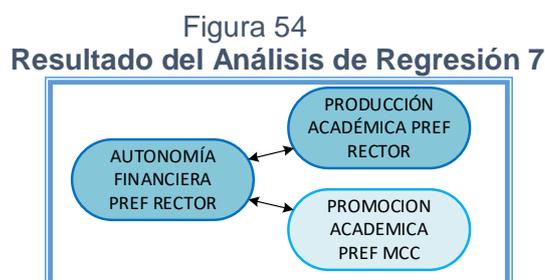


Fuente: Procedimiento AFE  
Elaboración propia.

El resultado muestra que la percepción de los *Stakeholders académicos* tiene regresión con las opiniones sobre el “Modernización Académica” con un R cuadrado de 0.021. Eliminando la relación con “Mercado Competitivo de los Directivos”.

## Regresión 7

La regresión de las variables establecidas en la figura 54, analiza las relaciones entre las variables vinculadas con “Autonomía Financiera” como variable dependiente:



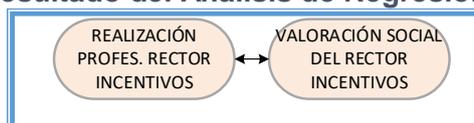
Fuente: Procedimiento AFE.  
Elaboración propia.

El resultado muestra que la percepción de los *Stakeholders académicos* tiene regresión con las opiniones sobre las preferencias de los rectores en relación a la “Producción Académica” y sobre las preferencias de los MCC en relación a la “Promoción Académica” con un R cuadrado de 0.076.

## Regresión 8

La regresión de las variables establecidas en la figura 55, analiza las relaciones entre las variables vinculadas con “Realización Profesional de los Rectores” como variable dependiente:

Figura 55  
**Resultado del Análisis de Regresión 8**



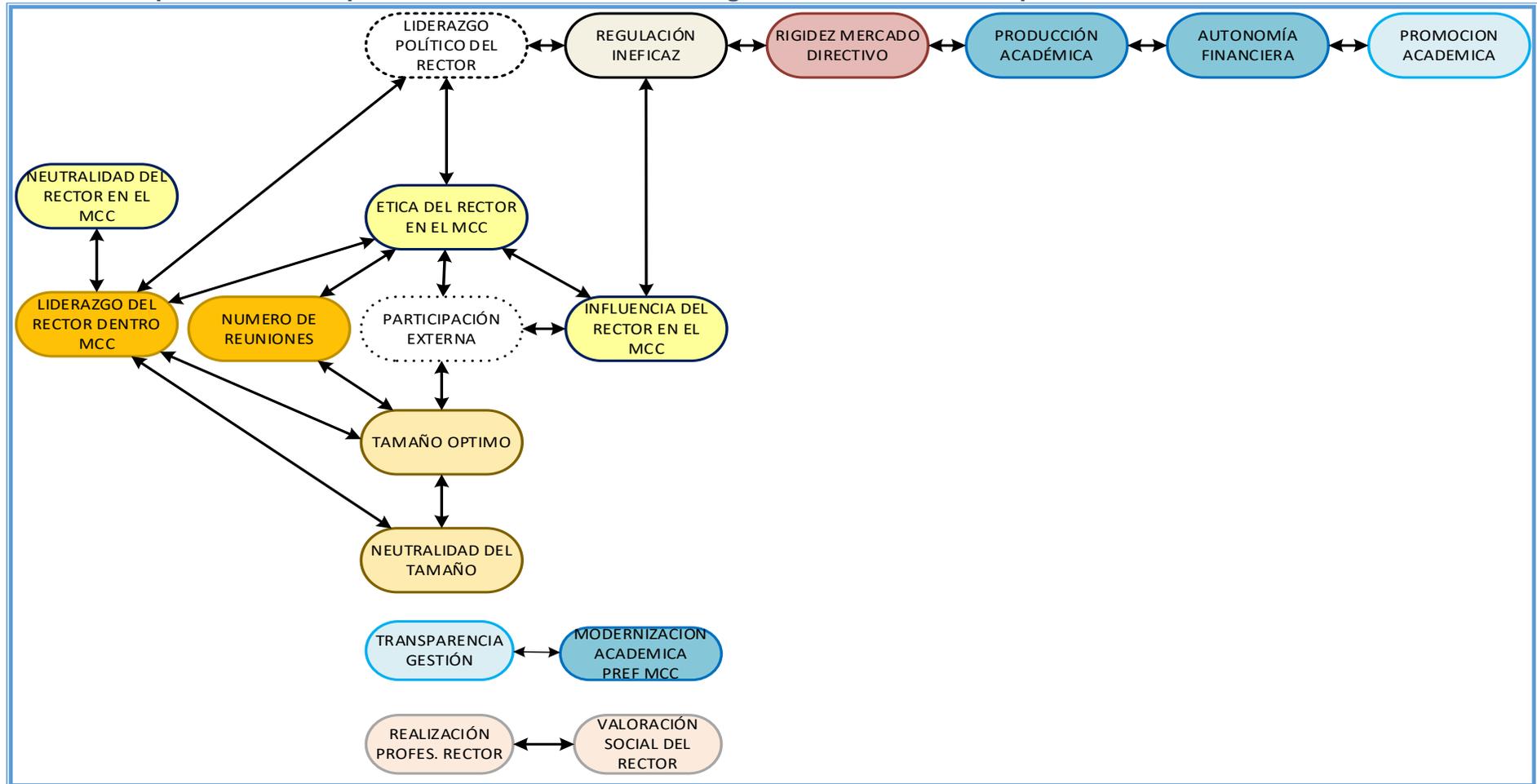
Fuente: Procedimiento AFE.  
Elaboración propia.

El resultado muestra que la percepción de los *Stakeholders académicos* tiene regresión con las opiniones sobre los incentivos de los rectores, correspondiente a la “Valoración Social del Rector” con un R cuadrado de 0.223.

Con estos resultados, se elimina de la representación exploratoria inicial las relaciones que ya no son relevantes utilizando regresiones y que no contienen componentes predictivos. Para finalizar el proceso, se reorganizan los objetos para apreciar la representación final exploratoria en la figura 56, sobre las aparentes vinculaciones subyacentes de la opinión de *Stakeholders académicos*.

Figura 56

Representación Exploratoria Final del análisis de Regresiones del ACP de la opinión de *Stakeholders académicos*



Fuente: Elaboración propia mediante el sistema SPSS y basada en la recolección de información de la opinión de *Stakeholders académicos* de las universidades del Ecuador

---

## Capítulo Siete

---

### Consideraciones finales y propuestas para futuras investigaciones

## Capítulo Seis

### Consideraciones finales y propuestas para futuras investigaciones

Las consideraciones finales juegan un papel cardinal en la investigación científica, con el propósito de rescatar, sintetizar, resaltar y reflexionar sobre los aspectos más relevantes de la tesis, se logra extraer las contribuciones más importantes, que ayudan a comprender los fenómenos observados desde la Teoría de la Agencia (TA) y que rodean el objeto de estudio.

La investigación desarrollada y la propuesta planteada en este trabajo, sugiere re-pensar la universidad y el papel que juega en la sociedad, por ser un espacio de intercambio, con estructuras organizacionales complejas, orientada a la formación de profesionales y generación de conocimiento, requiere de un constante análisis de los fenómenos implícitos en la operatividad. Especialmente, se abre la discusión sobre los modelos de gestión de las universidades ecuatorianas.

Universidad que durante los últimos años ha sido expuesta a fuertes cambios estructurales; en sus leyes, reglamentos, estatutos, posibilidades de financiamiento y en el diseño de la academia. Que se muestra preocupada por cumplir con los estándares de calidad y generación de conocimiento. En este sentido, se pone a prueba su capacidad de adaptación al cambiante entorno, especialmente ante un nuevo modelo de educación superior.

A raíz de esta realidad, se plantea la interrogante sobre ¿Cómo las universidades pueden aminorar el problema de agencia entre rectores y Máximos Cuerpos Colegiados (MCC) que afectan la eficiencia de la organización? La información recaudada sobre las opiniones de los *Stakeholders académicos*, puede contribuir a responder esta pregunta, permiten reflexionar sobre las relaciones contractuales en el corazón de la gestión universitaria

### Los aspectos más importantes en relación a los resultados

Esta investigación se ha enfocado en examinar la aplicabilidad de la TA al complicado escenario del GCU. Lo expuesto en este trabajo, ha dejado vislumbrar la complejidad de las relaciones de gobernanza en las organizaciones universitarias, cuyos GC mantienen configuraciones que responden a instrumentos normativos y que afectan la eficiencia de los mecanismos alineadores de intereses identificados por Ganga (2013).

Esta situación se puede apreciar en el resumen de los resultados de los datos recolectados, que se han expuesto con el fin de comprender los fenómenos que trascienden el enfoque de agencia, considerado amplio y suficiente. En este sentido, los *Stakeholders académicos* en relación a una de las principales causales de los problemas de agencia; las asimetrías de información, confirman que existen diferencias en el manejo de los datos. Lo que era de esperarse. Mientras que al respecto del otro supuesto vertebral de la TA, y que resulta interesante, es que consideran que no existen divergencias de intereses, cuando se esperaría teóricamente todo lo contrario.

Este resultado, conjuntamente con la revisión de fuentes secundarias, como leyes, estatutos y escritos de opinión de la comunidad académica, con una mirada de agencia, permiten identificar desde el contexto ecuatoriano ciertas incoherencias que tienen efecto directo en las causales de la TA. Que son, por ejemplo, la rigidez de los mercados de directivos, el triple rol del rector, los paquetes de incentivos, el funcionamiento, el tamaño y la composición de los MCC. El análisis de agencia muestra lo enrevesada que resulta ser la gestión universitaria y la necesidad de generar investigaciones que contribuyan al perfeccionamiento de los modelos de gestión.

La principal contribución de la investigación, se enfoca en entorno a la figura del rector y su relación con el MCC. En las configuraciones del contrato de agencia y la forma como afecta la dinámica del poder en el GCU ecuatoriano. Considerando que, y contrario a la teoría, la mayoría de *Stakeholders académicos* perciben que no existe divergencia de intereses que afecten la eficiencia de la gestión universitaria, podría deberse principalmente a preexiste un alto compromiso de la contraparte.

Con la revisión de veinticuatro estatutos, se ha identificado que casi el 60% de las universidades tienen MCC con presencia de autoridades que son designadas por el rector; decanos, sub-decanos, directores de institutos, áreas, y demás puestos administrativos. Es decir que, una proporción importante del MCC se encontraría previamente comprometida con la gestión del rector, a través de un contrato individual con cada uno de ellos. Aunque la ley establece que el porcentaje del voto de las autoridades no puede exceder el 40%, es viable plantearse la interrogante sobre la dinámica del poder entre los miembros del principal colectivo, en el sentido de Lane (2012), quien sostiene que un principal colectivo actúa como principal unitarios cuando el poder se concentra en aquel que preside el Principal.

Este cuestionamiento se ve reforzado, por la relación existente entre el nivel de dependencia del cargo y la proporción de *Stakeholders académicos* que consideran que existen divergencia de intereses entre el rector y el MCC, que afectan la gestión universitaria. Los datos muestran que entre mayor es el grado de dependencia, menor es la proporción de *Stakeholders académicos* que perciben la existencia de divergencias. En este sentido, resulta práctico que el rector pueda escoger su equipo de trabajo, con el que se sienta más cómodo, mantenga una buena comunicación, visiones en común y que se encuentren comprometido con su labor. Sin embargo, desde el punto de vista de la TA, el hecho de que exista una relación laboral vinculante, le resta capacidad al MCC de actuar con independencia y objetividad, en especial al momento de aprobar proyectos que respondan al interés de los involucrados, así como en el papel de fiscalizador de la administración organizacional.

Los rectores realizan un doble rol, y en algunas universidades hasta un triple rol. El primero, y el más importante por la naturaleza del cargo, es el de administrar la institución universitaria. Papel que conlleva el cumplimiento de objetivos de corto y largo plazo con eficiencia administrativa, funciones para las cuales ha sido electo. El segundo, y que por ley se le atribuye, es el de presidir el MCC, papel que le concede cierto poder para controlar el funcionamiento del organismo superior que lo fiscaliza, establecer el orden del día, convocar a reuniones extraordinarias, entre otras que las normas internas le permiten. Sobre este aspecto, los *Stakeholders académicos* respaldan el rol del rector en su segundo papel, y confirman que efectivamente debe presidir el MCC.

Este resultado, y aunque desde el punto de vista de la TA no es recomendable que el rector concentre tales competencias, refleja que el significado de la figura del rector en Ecuador, al parecer implica una connotación que le permite este lujo de agencia. Hecho que refuerza hasta cierto punto la vinculación laboral con algunos de los miembros del MCC, producto del tercer rol del rector, viabilizado por medio de los estatutos internos, el de designar cargos administrativos que forman parte del MCC.

En este sentido, y al profundiza desde las opiniones de *Stakeholders académicos* sobre estas atribuciones, e indagando sobre aspectos más específicos, se les consultó sobre el papel de supervisor y observador de la gestión universitaria. Quienes se muestran conscientes de que presidir el MCC da la capacidad para influir en la independencia y objetividad de los demás miembros, y por este hecho aislado, debería de participar como un miembro más con derecho a voz y voto.

Ante las circunstancias descritas, las preguntas que en este caso se podrían plantear: ¿Los principales colectivos deberían ser visto de la misma manera que los individuales, o esta composición cambia la naturaleza de la relación?; ¿Es realmente ejecutable el principio de co-gobierno en la universidad ecuatoriana o estamos ante una organización con un alto grado de verticalidad?

Para intentar responder a estas preguntas, se pudiera observar el GCU desde las perspectivas del análisis de la *dinámica de poder*. Como por ejemplo, aquellas conceptualizaciones hechas por Michael Foucault sobre las topologías del poder, las cuales están vinculadas con la capacidad para gobernar o “governabilidad”. Perspectiva que analiza las formas de organización en el espacio institucional, además de la forma en la que, las partes que conforman el GCU, conectan entre sí, además de sus transformaciones (Collier 2011).

En base a estas reflexiones, se puede deducir que la figura del rector en las universidades ecuatorianas ocupa un espacio especial en las opiniones de los *Stakeholders académicos*, en las leyes y en los estatutos. Es considerado una referencia administrativa, que representa una posición de respeto y status para la comunidad académica. Esto se reafirma, al estar de acuerdo en que independientemente de la configuración del MCC en relación a su composición, funcionamiento, tamaño y doble

rol, lo más importante son las características de liderazgo del rector. Opinión que se respalda matemáticamente con el modelo de regresiones.

En este orden de ideas, la universidad ecuatoriana se encuentra ante un desafío claro: elegir agentes rectores que tengan aptitudes y competencias para ejercer con liderazgo los modelos de gestión. Con este objetivo en mente, los candidatos tendrán que tener valores y características muy específicas con las cuales pueden asumir consecuentemente las responsabilidades que la ley, los estatutos y los involucrados le atribuyen.

La figura del rector ocupa un puesto especial dentro de las opiniones de los *Stakeholders académicos* en relación a la gestión universitaria, consideración que afecta directamente a la eficiencia de la institución, y que merece una especial atención en torno a la dinámica del poder y las características de liderazgo. Paralelamente, los mecanismos alineadores de intereses que son más relevantes, son los incentivos profesionales, las bonificaciones según el cumplimiento de objetivos, la flexibilidad y amplitud del mercado de directivos, el diseño de los sistemas de control interno y el funcionamiento de los MCC.

La investigación adicionalmente concluye, que la academia ecuatoriana, en relación a la investigación científica, requiere motivación para aumentar su participación en el diseño de los modelos de gestión universitaria. Ante las escasas publicaciones sobre la universidad en general, eleva la alerta sobre la necesidad inminente de impulsar el pensamiento científico, orientado a la auto-crítica del sistema universitario.

La TA por medio de este trabajo, ha cumplido con el propósito de explorar la gestión de la academia ecuatoriana, y se requieren investigaciones profundas en el seno de su gobierno. Además, ha demostrado ser apropiada para el estudio exploratorio, y contribuye con la reflexión sobre las relaciones entre los miembros de los gobiernos universitarios.

## Breves Comentarios sobre el Modelo final exploratorio

Las vinculaciones matemáticas identificadas mediante el Análisis Factorial Exploratorio (AFE), permitieron diseñar un esquema que contribuye a comprender las relaciones estadísticas subyacentes entre las opiniones de los *Stakeholders académicos*. Además de guiar la comprensión de los fenómenos, contribuye con identificar los aspectos relevantes para futuras investigaciones científicas.

Aunque algunas de las significancias y regresiones encontradas son consideradas leves, permite desde el objetivo exploratorio, generar un análisis general de las percepciones de los *Stakeholders académicos*. La figura ha sido reorganizada con el fin de poder observar el flujo de las regresiones, y lo más relevante a resca es el Componente Principal (CP) llamado “Liderazgo del Rector dentro del MCC”. Es un nodo con el cual matemáticamente se vinculan, directa e indirectamente, gran mayoría de los demás CP identificados.

Es decir que las opiniones de los *Stakeholders académicos* sobre el “liderazgo del rector dentro del MCC” tienen cierta regresión con las opiniones sobre “liderazgo político del rector”, “ética del rector en el MCC”, el “tamaño óptimo”, la neutralidad del “tamaño” y la “neutralidad del rector”. De las mencionadas, el CP a destacar es el “liderazgo político del rector”, que por razones desconocidas las opiniones se encuentran matemáticamente vinculadas con la “regulación ineficaz”, la “producción académica”, la “autonomía financiera” y la “promoción académica”.

Intentando interpretar los resultados del análisis matemático AFE, podemos decir que varias de las preocupaciones mencionadas en párrafos anteriores (flexibilidad mercado de directivos, academia, financiamiento, tamaño y funcionamiento del MCC) se encuentran relacionadas con el liderazgo del rector dentro del MCC. Esto se manifiesta claramente a través del alfa de Cronbach sobre el problema del doble rol, el cual resulta alto en términos de fiabilidad.

### **1. Limitaciones de la Investigación**

Una de las limitaciones de la investigación es que se basa en percepciones de los *Stakeholders académicos* de la comunidad académica, no directamente de los

rectores y los miembros de los MCC. Con esta base de análisis, se pudiera ampliar la investigación en el sentido de Ganga (2012) quien consultó directamente a principal y agente. Esta aplicación requiere de un esfuerzo mayor, que el acercamiento a este tipo de autoridades requiere.

Otra limitación es el grado de fiabilidad de algunos CP, que por ser de objetivo exploratorio, no se han descartado. En esta misma línea está el bajo grado de regresión entre los CP, que a pesar de que son leves, existe cierto grado de vinculación matemática que no se puede considerar aleatoria. Estos parámetros se han considerados teniendo en cuenta que son procedimientos aplicados a las ciencias sociales y se pueden tomar como referencia exploratoria. Porque el fin de la validación es comprender y explicar los constructos (Cronbach, 1949).

El periodo de aplicación también representa un limitante. Las actuales normativas tienen pocos años de vigencia, algunas inclusive aún están el periodo de gracia establecido mediante cláusulas transitorias. Además, varios de los estatutos aún están en proceso de aceptación por parte de los organismos de control. Lo que implica que las opiniones no reflejarán en su totalidad los resultados del nuevo modelo, sino más bien la percepción del cambio de modelo. Sin embargo, la investigación busca ver más allá de las normativas y sirve como punto inicial de análisis. La investigación podría replicarse, luego de publicados y socializados los resultados, con el propósito de hacer un análisis comparativos el cuestionario aplicado a un panel de *Stakeholders académicos*; proceso conocido como el método *Delphi*.

## **2. Perspectivas propuestas para futuras investigaciones**

A raíz de la revisión de la literatura, las leyes y un porcentaje de los estatutos internos, surgen nuevas conjeturas para futuras investigaciones sobre los gobiernos de gestión de la universidad ecuatoriana. En relación a los expuesto por Ross (1973); Lane y Kivistö (2008) y Van Puyvelde (et al. 2012), quienes amplían el concepto tradicional de principal unitario, a otras concepciones que implican dinámicas de poder en la gestión. Como son los principales múltiples y colectivos, así como la TA en cadena explicada por Lane (2012), que aborda relaciones de agencia con estructuras organizacionales multinivel. Como es el claro caso de la universidad.

Considerando que las universidades son organizaciones complejas, con estructuras combinadas de unidades administrativas que forman una red de relaciones contractuales, es incuestionable la necesidad de nuevas perspectivas de análisis que aborden la dinámica del poder y la configuración de los modelos actuales. Perspectivas que busquen profundizar en los efectos que las normas y realidades humanas tienen sobre el gobierno organizacional.

Adicionalmente, considerando que el liderazgo del rector es un factor primordial para la comunidad académica, y que la normativa concentra gran responsabilidad sobre la figura ejecutiva, se requieren de perspectivas que aborden la dinámica del poder dentro de los MCC. Enfoques, que basados en teorías modernas, profundicen sobre los aspectos de la gestión y las peculiaridades humanas implícitas. En otras palabras, perspectivas que contribuyan con pensamientos y avances en las formas eficientes de seleccionar agentes con características específicas de liderazgo, como lo abordan Ganga y Navarrete (2013).

Complementariamente, estudiar con mayor profundidad el diseño de los mecanismos alineadores de intereses, y poner a consideración de la comunidad científica, estudios que contribuyan a mejorar los modelos de gestión y la eficacia de los sistemas de control, que bajo el escenario de la gratuidad, deben de tomar en cuenta el desafío de la autonomía financiera, con el fin de mejorar la producción académica.

Estas perspectivas podrían servir para buscar diferencias entre los modelos de gestión de las universidades públicas y privadas, así como generar un mejor entendimiento de las opiniones y los fenómenos implícitos en la gobernanza universitaria, considerando la perspectiva de todos los involucrados.

---

# Bibliografía

---

## Bibliografía

- Acosta Silva, Adrián. «**Gobierno y gobernabilidad universitaria. Ejes para una discusión. Méjico.**» *Tiempo Universitario*, 2002: 3.
- . «**Príncipes, burócratas y gerentes. El gobierno de las universidades públicas en México.**» *Biblioteca de Educación Superior; Ensayos*. (México: ANUIES, ), 2009.
- Agüero, Juan Omar. *Globalización, finanzas sociales y microfinanzas*. Editado por S/e. Dunken, 2008.
- . «**Gobierno Corporativo: una Aproximación al Estado del Debate.**» *Visión de futuro* (SciELO Argentina) 11, nº 1 (2009): 0-0.
- Ahmad, Abd R, Alan Farley, y Moonsamy Naidoo. «**Analysis of Government-University Relationship from the Perspective of Agency Theory.**» *Journal of Education y Practice* 3 (2012): 12-21.
- Alaminos Chica, Antonio, y Juan Luis Castejón Costa. *Elaboración, análisis e interpretación de encuestas, cuestionarios y escalas de opinión*. Universidad de Alicante, 2006.
- Alcántara, Armando. «**Tendencias mundiales en la educación superior: el papel de los organismos multilaterales.**» *Revista Interacão* 31 (2007).
- Alchian, Armen A, y Harold Demsetz. «**Production, information costs, y economic organization.**» *The American economic review* (JSTOR), 1972: 777-795.
- Alonso, Almeida María. *El gobierno corporativo electrónico, Análisis desde el enfoque de confianza*. Editorial Visión Libros, 2007.
- Alvarez, R M, y Thad E Hall. «**Controlling democracy: the principal--agent problems in election administration.**» *Policy Studies Journal* (Wiley Online Library) 34 (2006): 491-510.

- Arcos Cabrera, Carlos. «**La autonomía como argumento político.**» Editado por René Ramírez en *Transformar la Universidad para transformar la sociedad. Colección Debates* (SENPLADES), n° 1 (2010): 57-82.
- Arias, María del Rosario Martínez. *El análisis multivariante en la investigación científica.* 1999.
- Arocena, Rodrigo, y Judith Sutz. «**La universidad latinoamericana del futuro.**» 2001.
- Arrow, Kenneth Joseph. «**The limits of organization.**» *S/e* (Norton New York), 1974.
- Arroyo, Alberto. «**Origen y evolución del concepto de Gobierno Corporativo de TI.**» [http://www.magazcitum.com.mx/?p=2176#.VX3hnl\\_Oko](http://www.magazcitum.com.mx/?p=2176#.VX3hnl_Oko), mayo de 2013.
- Asamblea Constituyente. «**Vigésima Primera Constitución de la República del Ecuador.**» Montecristi, 2008.
- Babbie, Earl. *The basics of social research.* Cengage Learning, 2013, S/e.
- Babic, Verica. **Corporate governance problems in transition economies.** In Winston-Salem: Wake Forest University, Social Science Research Seminar, 2003.
- Banco Mundial. «**World Development Indicators**» <http://wdi.worldbank.org/table/5.13>, 2014.
- ». «**World Development Indicators: Science y technology.**» <http://datos.bancomundial.org/indicador/IP.JRN.ARTC.SC/countries?display=map>, 2014.
- Bednar, Jenna. «**Is full compliance possible? Conditions for shirking with imperfect monitoring y continuous action spaces.**» *Journal of Theoretical Politics* (Sage Publications) 18 (2006): 347-375.

- Benaprés, Raúl Atria. «**La gestión de las universidades del Consejo de Rectores.**» *Calidad en la Educación* (Consejo Superior de Educación), n° 24 (2006): 65-116.
- Benavides, Julián. «**Historia del Gobierno Corporativo.**» *Historia del Gobierno Corporativo*. 03 de 2015.
- Bendor, Jonathan, Amihai Glazer, y Thomas Hammond. «**Theories of delegation.**» *Annual review of political science* (Annual Reviews 4139 El Camino Way, PO Box 10139, Palo Alto, CA 94303-0139, USA) 4 (2001): 235-269.
- Bengoechea, Goya Juan. «**El gobierno de las empresas: características del debate actual.**» *Situación: revista de coyuntura económica* (Servicio de Estudios), n° 3 (1996): 69-118.
- Bensimon, Estela M, Anna Neumann, y Robert Birnbaum. «**Higher education y leadership theory.**» *Organization y Governance in Higher Education*. MA: Simon \& Schuster Customs Publishing, 1991.
- Bergen, Mark, Shantanu Dutta, y Orville C Walker Jr. «**Agency Relationships in Marketing: A Review of the Implications y Applications of Agency y Related.**» *Journal of Marketing* 56 (1992).
- Bhagat, Sanjai, y Bernard S Black. «**The non-correlation between board independence y long-term firm performance.**» *As published in Journal of Corporation Law* 27 (2002): 231-273.
- Blalock, Hubert M. *Estadística social*. Fondo de cultura económica, 1986.
- Bobbio, Norberto. *La teoría de las formas de gobierno en la historia del pensamiento político*. Editado por S/e. Fondo de Cultura económica, 1987.
- Bonner, Sarah E, y Geoffrey B Sprinkle. «**The effects of monetary incentives on effort y task performance: theories, evidence, y a framework for research.**» *Accounting, Organizations y Society* (Elsevier) 27, n° 4 (2002): 303-345.

- Borón, Atilio A, Renato Janine Ribeiro, y Celina Lagrutta. *La filosofía política moderna: De Hobbes a Marx*. Editado por Consejo Latinoamericano Ciencias Sociales. Clacso Buenos Aires, 2000.
- Boyd, Brian K. «**Board Control y CEO Compensation.**» *Strategic Management Journal* (Wiley) 15, n° 5 (1994): pp. 335-344.
- Briones, Guillermo. *Métodos y técnicas de investigación para las ciencias sociales*. Trillas México, 1990.
- Brunner, José Joaquín. *Educación superior en América Latina: cambios y desafíos*. Editado por Fondo de Cultura Económica Santiago de Chile. 1990.
- Bueno, C. Eduardo, María del Mar Alonso, y Caridad Seoane Coftoya. *El gobierno de la empresa: en busca de la transparencia y la confianza*. Editado por S/e. Pirámide, 2004.
- Bueno, C. E. «**Fundamentos epistemológicos de dirección del conocimiento organizativo: desarrollo, medición y gestión de intangibles.**» *Capital Intelectual*, 2005: 6-17.
- Bueno, C. Eduardo, y Francisco José Valero. *Los subsistemas de la organización*. Editado por S/e. 1985.
- Cadbury, Adrian Sir. «**The Financial Aspects of Corporate Governance.**» *London: Gee*, 1992.
- Camarero, María. «**Relaciones entre empresas: de la transacción a la cooperación.**» *Valladolid. Secretariado de publicaciones en intercambio editorial. Universidad de Valladolid*, 2002.
- Campo Arias, Adalberto, y Heidi C Oviedo. «**Propiedades psicométricas de una escala: la consistencia interna.**» *Rev Salud Pública (SciELO Public Health)* 10, n° 5 (2008): 831-9.
- Canals, Jordi. «**Pautas de buen gobierno en los consejos de administración.**» *Universia Business Review* (Portal Universia SA) 1 (2004): 18-27.

- Castro, Diego, y Georgeta Ion. «**Dilemas en el gobierno de las universidades españolas: autonomía, estructura, participación y desconcentración.**» *Revista de Educación* (Ministerio de Educación. Centro de Publicaciones), n° 355 (2011): 161-183.
- CEAACES. "*Suspendida por falta de calidad*". *El cierre de catorce universidades en Ecuador*. 2013.
- . *Material para el taller de capacitación sobre la Evaluación, Acreditación y Categorización de las Universidades y Escuelas Politécnicas*. Quito, 2013.
- . «**Información proporsionada sobre el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior 2010.**» *Información proporsionada sobre el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior 2010*. 10 de 2012.
- . «**Informe General sobre Evaluación, Acreditación y Categorización de las Universidades y Escuelas Politécnicas.**» 2013.
- Certo, Samuel C, y Jaime Gómez Mont Araiza. *Administración moderna*. Nueva Editorial Interamericana, 1984.
- CES. «**Estado de aprobación de los estatutos.**» <http://www.ces.gob.ec/informacion-de-estado-de-aprobacion-de-estatutos/que-estatus-estan-aprobados>, 2015.
- . «**Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior - Codificado.**» 2014.
- . «**Universidad por Financiamiento.**» <http://www.ces.gob.ec/ies/universidades-y-escuelas-politecnicas/por-financiamiento>, 2014.
- Chávez Hernández, Noé, y Guillermo Torres Sanabria. «**La organización inteligente en un ambiente de aprendizaje: una exploración de sus aspectos generales.**» *AD-minister* (Universidad EAFIT), n° 21 (2012): 101-115.
- Cheung, Steven NS. «**The contractual nature of the firm.**» *Journal of Law y Economics* (JSTOR), 1983: 1-21.

- Chuji, Mónica. «**Sumak Kawsay versus desarrollo.**» En *Antología del Pensamiento Indigenista Ecuatoriano sobre el Sumak Kawsay*, 231. Huelva y Cuenca: FIUCUHU, 2010.
- Coase, Ronald H. «**The nature of the firm.**» *económica* (Wiley Online Library) 4, n° 16 (1937): 386-405.
- . «**The new institutional economics.**» *The American Economic Review* (JSTOR) 88 (1998): 72-74.
- Cohen, Martin. *Filosofía política: de Platón a Mao*. Editado por S/e. 2002.
- Cohen, Michael D, James G March, y Johan P Olsen. «**A garbage can model of organizational choice.**» *Administrative science quarterly* 17 (1972).
- Collier, Stephen J. **Topologias de poder: a análise de Foucault sobre o governo político para além da "governamentalidade"**. Rev. Bras. Ciênc. Polít., Brasília , n. 5, p. 245-284, July 2011 . Available from [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-33522011000100010&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-33522011000100010&lng=en&nrm=iso). Access on 12 Sept. 2016. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-33522011000100010>.
- CONEA. «**Los antecedentes, situación actual y perspectivas de la evaluación y la acreditación de la Educación Superior en el Ecuador.**» *UNESCO/IESALC*, 2003.
- Conrad, Clifton. «**University goals: An operative approach.**» *The Journal of Higher Education* (JSTOR), 1974: 504-516.
- CONUEP. «**Evaluación de la situación actual y perspectivas para el corto y mediano plazos de las universidades y escuelas politécnicas: resumen del informe.**» *Evaluación de la situación actual y perspectivas para el corto y mediano plazos de las universidades y escuelas politécnicas: resumen del informe*. Consejo Nacional de Universidades y Escuelas Politecnicas, 1992.
- Corder, Gregory W, y Dale I Foreman. *Nonparametric statistics for non-statisticians: a step-by-step approach*. John Wiley & Sons, 2009.

- Coso. «**Internal Control - Integrated Framework.**» *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, 1992.
- Creswell, John W. *Research design: Qualitative, quantitative, y mixed methods approaches*. SAGE Publications, Incorporated, 2009.
- Cronbach, Lee J. «**Essentials of psychological testing.**» (Harper) 1949.
- CTGU, Comisión Técnica de Gobernanza Universitaria. «**Diagnóstico, Informe Técnico - jurídico y Propuestas de Actuación en Relación con las Estructuras Organizativas Internas de las Universidades Españolas (Gobernanza Universitaria).**» Tech. rep., Ministerio de Educación, España, 2011.
- Cuervo García, Álvaro. «**El Gobierno de la Empresa. S/e.**» *El Gobierno de la Empresa. S/e*. 04 de 2015.
- Cuervo García, Álvaro, Ana Isabel Fernández, y Silvia Gómez Ansón. «**Mecanismos externos de control de la empresa: el papel de los bancos y el mercado de control en entornos de baja protección del inversor.**» *Ekonomiaz*, n° 50 (2002): 54-73.
- Cuevas Rodríguez, Gloria, Luis R Gómez Mejía, y Robert M Wiseman. «**Has Agency Theory Run its Course?: Making the Theory more Flexible to Inform the Management of Reward Systems.**» *Corporate Governance: An International Review* (Wiley Online Library) 20 (2012): 526-546.
- Davies, David. «**Hacia una sociedad que aprende.**» *Teare, R.; Davies, D.; Sandelands, E. Organizaciones que aprenden y formación virtual. Barcelona: EDIUOC*, 2002.
- Davis, James H, F D Schoorman, y Lex Donaldson. «**Davis, Schoorman, y Donaldson reply: The distinctiveness of agency theory y stewardship theory.**» *Davis, Schoorman, y Donaldson reply: The distinctiveness of agency theory y stewardship theory*. JSTOR, 1997.

- De Vries, Wietse, y Eduardo Ibarra Colado. «**La gestión de la universidad.**» *Revista Mexicana de Investigación Educativa* 9, nº 22 (2004): 575-584.
- De Vries, Wietse, y Jalisco Guadalajara. «**La gestión universitaria frente a nuevos retos.**» *Foro Nacional Financiamiento y Gestión Académico-Administrativa*, 2005.
- Delors, Jacques, y otros. *La educación encierra un tesoro: informe para la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo Veintiuno.* Unesco, 1997.
- Denis, Diane K. «**Twenty-five years of corporate governance research y counting.**» *Review of financial economics* (Elsevier) 10, nº 3 (2001): 191-212.
- Donaldson, L, y HJ Davis. «**CEO Governance y shareholder returns: Agency theory or stewardship theory [paper presented at annual meeting of the Academy of Management, Washington, DC].**». Donaldson Washington, DC.; cited in Davis, Schoorman, 1989.
- Eisenhardt, Kathleen M. «**Agency theory: An assessment y review.**» *Academy of management review* (JSTOR), 1989: 57-74.
- Eiteman, David K, Arthu I Stonehill, Michael H Moffett, y others. *Multinational business finance.* Editado por S/e. Pearson Education India, 1989.
- Esteban, Ildefonso Grande. *Fundamentos y Técnicas de Inv. Comercial* Esic Editorial, 2009.
- Fama, Eugene F, y Michael C Jensen. «**Separation of ownership y control.**» *JL \& Econ.* (HeinOnline) 26 (1983): 301.
- Fernández Alvarez, Ana Isabel, y Silvia Gómez Ansón. «**El gobierno de la empresa: mecanismos alineadores y supervisores de las actuaciones directivas.**» *Revista Española de Financiación y Contabilidad (REFC)* XXII, nº 3 (1999).
- Freeman, R Edward. «**Strategic Management: A Stakeholder Approach (Boston, Mass.: Pitman).**» 1984.

- Gaete, Quezada Ricardo. «**La responsabilidad social universitaria como desafío para la gestión estratégica de la Educación Superior: el caso de España.**» *Revista de educación* (Ministerio de Educación. Centro de Publicaciones), n° 355 (2011): 109-133.
- Galarza, Gabriel. «**La educación superior no universitaria en el Ecuador.**» *IESALC* (UNESCO, Caracas), 2004.
- Galbraith, John Kenneth, Hernán Rodríguez-Campoamor, y Joaquín Estefanía. *Historia de la economía*. Ariel Barcelona, 1994.
- Gallagher, Michael. «**Modern university governance: A national perspective.**» *The idea of a university* 49 (2001).
- Gallo, Miguel A. «**Consejeros independientes: como mejorar su aportación en la empresa familiar.**» *Documento de Investigación*, n° 589 (2005).
- Galton, Francis. *Hereditary genius*. Macmillan y Company, 1869.
- . «**Personal identification y description.**» *Journal of Anthropological Institute of Great Britain y Ireland* (JSTOR), 1889: 177-191.
- Ganga, Francisco, J. Abello, y J Quiroz. *Gobernanza universitaria. Aproximaciones teóricas y empíricas*. Vol. I, cap. Gobernanza universitaria: una mirada histórica y conceptual, editado por CEDAC. Chile: Gráfica Marmor, 2014.
- Ganga, Francisco. «**Análisis preliminar del gobierno universitario chileno.**» *Revista Venezolana de Gerencia* (Universidad del Zulia) 10 (2005): 213-246.
- . «**El Gobierno Universitario y Teoría de Agencia: Visiones de Agente y Principal de las Universidades Chilenas.**» Ph.D. dissertation, Universidad de las Ciencias de la Empresa y de las Tecnologías de Bruselas, 2009.
- . «**Gobierno de las universidades. Una propuesta de estudio desde la teoría de agencia.**» *S/e* (INPEAU), 2013.
- Ganga, Francisco, y Erwin Navarrete. «**Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización.**» *Gaceta Laboral* 19, n° 1 (2013).

- Ganga, Francisco, y José Vera. «**El Gobierno Corporativo: Consideraciones y Cimientos Teóricos.**» *Cuadernos de Administración* 21, n° 35 (2008): 93-126.
- . «**Reflexiones en torno al nuevo escenario de la gestión universitaria.**» *Cuadernos de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales. Universidad Nacional de Jujuy* (SciELO Argentina), n° 30 (2006): 41-61.
- Ganga, Francisco, y Juan Burotto. «**Asimetrías de información entre agente y principal de universidades chilenas.**» *Revista Estudios Gerenciales* 28, n° 122 (2012).
- . «**Asimetrías de información entre agente y principal de las universidades chilenas.**» *Vol. 28 No. 122-Enero/Marzo 2012/Estudios Gerenciales* (Universidad Icesi), 2012.
- . «**Dimensión de los máximos cuerpos colegiados de las universidades de Chile: una mirada de agente y principal.**» *Revista de la educación superior* (Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior) 41, n° 162 (2012): 47-66.
- . «**Mecanismos de control externo en las universidades de Chile: una mirada a partir del enfoque contractual.**» *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)* 15, n° 51 (2010): 407-427.
- . «**Percepción Preliminar de Rectores y Miembros de los Máximos Cuerpos Colegiados de las Universidades Chilenas, Respecto a Determinados Mecanismos Alineadores de Intereses.**» *Documentos y Aportes* 1, n° 16 (2011): 121-154.
- . «**Sistemas de compensación e incentivos: opinión de rectores y miembros de los máximos cuerpos colegiados de las universidades chilenas.**» *Gaceta Laboral* (Universidad del Zulia) 18, n° 1 (2012): 57-85.
- García, Osma Beatriz, y Nogueer Belén Gill. «**El gobierno corporativo en las empresas españolas cotizadas: el cumplimiento de las recomendaciones del**

- Código Olivencia.**» *Revista valenciana de economía y hacienda* 1, nº 10 (2004): 127-157.
- Gasca Pliego, Eduardo y Olvera-García, Julio C. «**Construir ciudadanía desde las universidades, responsabilidad social universitaria y desafíos ante el siglo XXI.**» *Convergencia* (scielomx) 18 (08 2011): 37-58.
- Gasco, Carlos, Juan Luis Segurado, y Javier Quintana. *El buen gobierno de la empresa familiar. Guía*. Instituto de la Empresa Familiar, 2005.
- Ghoshal, Sumantra. «**Bad management theories are destroying good management practices.**» *Academy of Management learning & education* (Academy of Management) 4, nº 1 (2005): 75-91.
- Giddens, Anthony. «**Las organizaciones modernas.**» *Sociología*, 1991: 369-394.
- Gispert, Carles, y Pedro Ortín. «**Mecanismos de disciplina de los directivos en España: El consejo de administración y los sistemas de retribución.**» *Ekonomiaz*, nº 50 (2002): 138-157.
- Gómez Mejía, Luis R, Pascual Berrone, y Monica Franco-Santos. *Compensation y organizational performance: Theory, research, y practice*. ME Sharpe Incorporated, 2010.
- Gómez, Gonzalo. «**El Gobierno Corporativo y la Ley Sarbanes-Oxley: Balance entre Propiedad, Dirección y Junta Directiva.**» *Descargado de: [http://www.fccig.com/pdf\\_articulos/GobiernoCorporativoylaLeySarbanesJUNIO2005DEFINITIVA.doc2006.pdf](http://www.fccig.com/pdf_articulos/GobiernoCorporativoylaLeySarbanesJUNIO2005DEFINITIVA.doc2006.pdf)*, 2006.
- González, Máryuri García, Tania Ortiz Cárdenas, Maricela González Pérez, Alfredo García Rodríguez, y Yonny Martínez López. «**Apuntes para una metodología de formación de competencias generales de dirección en estudiantes de Ingeniería.**» *Revista Referencia Pedagógica* 2, nº 2 (2014): 138-151.
- Goodin, Robert E. «**Democratic accountability: the distinctiveness of the third sector.**» *European Journal of Sociology* (Cambridge Univ Press) 44 (2003): 359-396.

- Google. «**Mapa del Ecuador.**» *Mapa del Ecuador*. 11 de 2014.
- Gorbaneff, Yuri. «**Teoría del agente-principal y el mercadeo.**» *Revista Universidad EAFIT* 39, n° 129 (2012): 75-86.
- Grossman, Sanford J., y Oliver D. Hart. «**The Costs y Benefits of Ownership: A Theory of Vertical y Lateral Integration.**» *Journal of Political Economy* (The University of Chicago Press) 94, n° 4 (1986): pp. 691-719.
- Guillén, Mauro F. *Análisis de regresión múltiple*. Vol. 4. CIS-Centro de Investigaciones Sociológicas, 2014.
- Hair, Joseph F., Rolph E. Anderson, Ronald L. Tatham, y William C. Black. *Análisis multivariante (5 a edición)*. Madrid: Prentice Hall Iberia, 1999.
- Hansmann, Henry. «**Economic theories of nonprofit organization.**» *The nonprofit sector: A research handbook* (Yale University Press New Haven, CT) 1 (1987): 27-42.
- Hermalin, Benjamin E. «**Higher education boards of trustees.**» *Governing academia* (Ithaca, NY: Cornell University Press), 2004: 28-48.
- Hermalin, Benjamin E, y Michael S Weisbach. «**Boards of directors as an endogenously determined institution: A survey of the economic literature.**» Tech. rep., National Bureau of Economic Research, 2001.
- Hernández, Armenteros Juan, y José Antonio Pérez García. «**La financiación universitaria española. Nuevas perspectivas en un horizonte de austeridad y compromiso social.**» *Nuevas perspectivas para la financiación y el gobierno de las Universidades*, 2013.
- Hillman, Amy J., y Thomas Dalziel. «**Boards of Directors y Firm Performance: Integrating Agency y Resource Dependence Perspectives.**» *The Academy of Management Review* (Academy of Management) 28, n° 3 (2003): pp. 383-396.

- Hinkelammert, Franz. «**La universidad frente a la globalización.**» *Polis. Revista Latinoamericana* (Centro de Investigación Sociedad y Políticas Públicas (CISPO)), n° 11 (2005).
- Holmstrom, Bengt. «**Moral hazard y observability.**» *The Bell Journal of Economics* (JSTOR), 1979: 74-91.
- Hopt, Klaus J, y Thomas Von Hippel. *Comparative corporate governance of non-profit organizations*. Cambridge University Press, 2010.
- Hufty, Marc. «**Una propuesta para concretizar el concepto de gobernanza: el Marco Analítico de la Gobernanza.**» *Gobernabilidad y gobernanza en los territorios de América Latina*. La Paz, IFEA--IRD, 2008.
- Ivan, Carvajal Aguirre. «**La Universidad Ecuatoriana y su perspectiva en los 90.**» En *La Universidad Ecuatoriana y el desarrollo nacional*, 141-185. Quito, Ecuador: Consejo Nacional de Universidades y Escuelas Politécnicas - CONUEP, 1990.
- Jensen, Michael C. «**Organization theory y methodology.**» *Accounting Review*, n° 58 (1983): 319-339.
- . «**The Modern Industrial Revolution, Exit, y the Failure of Internal Control Systems.**» *The Journal of Finance* (Wiley for the American Finance Association) 48, n° 3 (1993): pp. 831-880.
- Jensen, Michael C., y William H. Meckling. «**Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs y Ownership Structure.**» *Journal of Financial Economics*, 1976: 305-360.
- Johnston, Donald J. «**Principios de gobierno corporativo de la OCDE** ». París: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, OCDE. Disponible en: <http://www.oecd.org>, <http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf>, 2004.

- Johnston, Donald, y Joanna R Shelton. «**Principios de la OCDE para el Gobierno de las Sociedades.**» *Revista Española de Financiación y Contabilidad* (JSTOR), 2000: 203-226.
- Juliá, Juan Francisco, José Antonio Pérez, y Elena Meliá. «**El cambio necesario de la universidad española, ante un nuevo escenario económico.**» *Interciencia* (Asociación Interciencia) 39, n° 01 (2014).
- Kaiser, Henry F. «**The varimax criterion for analytic rotation in factor analysis.**» *Psychometrika* (Springer) 23, n° 3 (1958): 187-200.
- Kiser, Edgar. «**Comparing varieties of agency theory in economics, political science, y sociology: An illustration from state policy implementation.**» *Sociological Theory* (Wiley Online Library) 17, n° 2 (1999): 146-170.
- Kivistö, Jussi. «**Agency Theory as a Framework for the Government-University Relationship.**» *Higher Education Finance y Management Series* (Tampere University Press), 2007.
- . «**An assessment of agency theory as a framework for the government-university relationship.**» *Journal of Higher Education Policy y Management* (Taylor \& Francis) 30 (2008): 339-350.
- . «**The government-higher education institution relationship: Theoretical considerations from the perspective of agency theory.**» *Tertiary Education y Management* (Springer) 11 (2005): 1-17.
- Klein, Peter G. «**New institutional economics.**» *S/e*, 1999.
- Knight, Frank H. «**Uncertainty y profit.**» *The London School of Economics y Political Science. S/e*, 1921.
- Kramer, RM, y TR Tyler. «**Trust in organizations.**» *Frontiers of theory y research, Sage. S/e*, 1996.

- Kruskal, William H, y W Allen Wallis. «**Use of ranks in one-criterion variance analysis.**» *Journal of the American statistical Association* (Taylor \& Francis) 47, n° 260 (1952): 583-621.
- Lane, C, y R Bachmann. «**Trust Within y Between Organizations.**» *Trust Within y Between Organizations*. New York: Oxford University Press, 1998.
- Lane, Jason E. «**Agency Theory in Higher Education Organizations.**» En *The Organization of Higher Education: Managing Colleges for a New Era*, 278-303. JHU Press, 2012.
- Lane, Jason E, y J A Kivistö. «**Interests, information, y incentives in higher education: Principal-agent theory y its potential applications to the study of higher education governance.**» *Higher Education: Handbook of Theory y Research* (Springer), 2008: 141-179.
- Lastra, Rodrigo Pimienta. «**Encuestas probabilísticas vs. no probabilísticas.**» *Política y cultura* (Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco) 13 (2000): 263-276.
- Levin, Richard I, David S Rubin, y A Homero Flores Samaniego. *Estadística para administradores*. Prentice-Hall Hispanoamericana, 1996.
- Locke, William, William K Cummings, y Donald Fisher. *Changing governance y management in higher education: The perspectives of the academy*. Vol. 2. Springer Science \& Business Media, 2011.
- LOES. «**Ley Orgánica de Educación Superior.**» Registro Oficial No. 298, 2010.
- LOES. «**Ley Orgánica de Educación Superior.**» 2000.
- López Zárate, Romualdo. «**Los rectores de las universidades públicas. Reseña de Acosta Silva, Adrián (2009). Príncipes, burócratas y gerentes**» *Revista mexicana de investigación educativa* 15.46 (2010): 975-979.
- «**Percepciones de académicos, directivos y funcionarios sobre la legitimidad y el liderazgo de los rectores de las universidades públicas mexicanas.**»

*Revista mexicana de investigación educativa (scielomx)* 18 (09 2013): 811-837.

Machasilla, Erika, Daniel Sánchez, y Olga Urgíles. «**Repositorio de la Escuela Superior Politécnica del Litoral.**» *Repositorio de la Escuela Superior Politécnica del Litoral*. 06 de 2014.

Mahaney, Robert C, y Albert L Lederer. «**Industry y Practice: Another Look at On Time y Within Budget: An Agency Theory Explanation.**» *Journal of Database Management (JDM)* (IGI Global) 10 (1999): 41-0.

Malhotra, Naresh K, José Francisco Javier Dávila Martínez, y Magda Elizabeth Treviño Rosales. *Investigación de mercados*. Pearson Educación, 2004.

Maluk, O. «**VARIABLES explicativas de la intención emprendedora de los estudiantes universitarios y la importancia de la materia emprendimiento como un factor.**» 2014.

Martínez Rodríguez, Elena. «**Errores frecuentes en la interpretación del coeficiente de determinación lineal.**» *Anuario jurídico y económico escurialense* (Real Centro Universitario Escorial-María Cristina), nº 38 (2005): 315-331.

Martins, Vidigal Fernandes, Adeilson Barbosa Soares, y Ero Del Canto. «**Gobernanza, Teoría de la Agencia y Auditoría.**» *RAGC* 1, nº 2 (2013).

Mayorga, Román. «**Título: Los desafíos a la universidad latinoamericana en el siglo XXI.**» *Revista Iberoamericana de Educación*, nº 21 (1999): 25-40.

Messick, Samuel. «**Test validity y the ethics of assessment.**» *American psychologist* (American Psychological Association) 35, nº 11 (1980): 1012.

----- «**Standards of validity and the validity of standards in performance assessment. Educational Measurement: Issues and Practice.**» nº 15, (1995): 5-12

Milgrom, Paul, y John Roberts. *Economics, organization y management*. London: Prentice-Hall International, 1992.

- Miller, Gary J. «**The political evolution of principal-agent models.**» *Annu. Rev. Polit. Sci.* (Annual Reviews) 8 (2005): 203-225.
- Mínguez, Antonio, y Juan Francisco Martín-Ugedo. *La Influencia del Poder de la Dirección en el Riesgo y en el Valor de la Empresa: Evidencia para el Mercado Español*. Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas, 2005.
- Minteguiaga, A. «**Informe diagnóstico sobre el sistema de educación superior en Ecuador.**» Informe de Consultoría, SENPLADES, inédito, 2008.
- . «**Los Vaivenes en La Regulación y Evaluación de la Educación Superior en Ecuador: El Caso del Mandato 14 en el Contexto Constituyente.**» *Colección Debates* (SENPLADES), nº 1 (2010): 83-123.
- Moe, Terry M. *Power y political institutions*. Vol. 3. Cambridge University Press, 2005.
- . «**The new economics of organization.**» *American journal of political science* (JSTOR), 1984: 739-777.
- Montgomery, Cynthia A, y Rhonda Kaufman. «**The Board's missing link.**» *Harvard Business Review* 81, nº 3 (2003): 86-93.
- Nicholson, Walter, y Christopher M Snyder. *Microeconomic Theory: Basic Principles y Extensions*. Cengage Learning, 2012.
- Noriega, Jaquelina-Edith, y María-Cecilia Montiel. «**La universidad argentina entre sus regulaciones y tendencias.**» *Revista iberoamericana de educación superior* (Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación; Universia) 5, nº 12 (2014): 88-103.
- OEI. *Miradas sobre la educación en Iberoamérica: Desarrollo profesional docente y mejora de la educación*. Tech. rep., Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura, Madrid: OEI, 2013.

- Olivencia, Manuel. «**El gobierno de las sociedades cotizadas.**» *Documento de la Comisión Especial para el Estudio de un Código Ético de los Consejos de Administración de las Sociedades Cotizadas.*, 1998.
- Ong, Lynette. «**Multiple Principals y Collective Action: Chinas Rural Credit Cooperatives y Poor Households Access to Credit.**» *Journal of East Asian Studies* 6 (2006,): 177-204.
- Ortega Argilés, Raquel, Rosina Moreno, y Jordi Surinach. «**La aplicación de los mecanismos de control de los problemas de agencia. Un análisis de las empresas manufactureras españolas.**» *Tribuna de Economía. ICE*, nº 829 (2006).
- Ostrom, Elinor. «**Coping with tragedies of the commons.**» *Annual review of political science* (Annual Reviews 4139 El Camino Way, PO Box 10139, Palo Alto, CA 94303-0139, USA) 2 (1999): 493-535.
- Oviedo, Heidi Celina, y Adalberto Campo-Arias. «**Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach.**» *Revista colombiana de psiquiatría* 34, nº 4 (2005): 572-580.
- Pacheco, Lucas. «**La Universidad: Desafíos en la Gestión Académica.**» *La Universidad: Desafíos en la Gestión Académica. S/e.* 2008.
- . «**Evolución Histórica de la Universidad en el Ecuador: 1603-2010.**» En *Simposio Permanente sobre la Universidad*, 11-36. Quito: PUCE, 2011.
- Pérez Gil, José Antonio, Salvador Chacón Moscoso, y Rafael Moreno Rodríguez. «**Validez de constructo: el uso de análisis factorial exploratorio-confirmatorio para obtener evidencias de validez.**» *Psicothema* 12, nº Suplemento (2000): 442-446.
- Pérez, Edgardo, y Leonardo Adrián Medrano. «**Análisis factorial exploratorio: bases conceptuales y metodológicas.**» *Revista Argentina de Ciencias del Comportamiento* 2, nº 1 (2010): 58-66.

- Perrow, Charles, Albert J Reiss, y Harold L Wilensky. *Complex organizations: A critical essay*. Vol. 3. McGraw-Hill New York, 1986.
- Pizarro, Roberto. «**Construir sociedades de conocimiento: nuevos desafíos para la educación terciaria.**» *Construir sociedades de conocimiento: nuevos desafíos para la educación terciaria*. Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento, 2003.
- Platón, Diálogos. «**Obra completa en 9 volúmenes.**» *Volumen IV: República*, 2003.
- Porta, Rafael L., Florencio Lopez-De-Silanes, Andrei Shleifer, y Robert W. Vishny. «**Legal Determinants of External Finance.**» *The Journal of Finance* (Wiley for the American Finance Association) 52, n° 3 (1997): pp. 1131-1150.
- Porter, Luis. «**Crisis en el gobierno de nuestras universidades públicas.**» *Revista electrónica de investigación educativa* 1, n° 1 (1999): 2.
- Post, David. «**Las Reformas Constitucionales en el Ecuador y las Oportunidades para el Acceso a la Educación Superior desde 1950.**» *Education Policy Analysis Archives/Archivos Analíticos de Políticas Educativas* (Arizona State University) 19, n° 20 (julio 2011): 1-24.
- Prakash, A, y J Hart. *Globalization & Governance*. London,: Routledge, 1999.
- Przeworski, Adam. «**Acerca del diseño del Estado: una perspectiva principal-agente.**» *Lecturas sobre el Estado y las políticas públicas: Retomando el debate de ayer para fortalecer el actual*, 2007: 143.
- Puentes, Raquel, María Del Mar Velasco, y Juan Vilar. «**El buen gobierno corporativo en las sociedades cooperativas.**» *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos* 98 (2009): 118-140.
- RAE. «**Diccionario de la Lengua Española.**» *Diccionario de la Lengua Española*. 03 de 2015.

- Ramírez, René. *Tercera ola de transformación de la educación superior en Ecuador. Hacia la constitucionalización de la sociedad del buen vivir*. Tech. rep., Quito, Ecuador: SENESCYT, 2013.
- , «Transformar a la Universidad para Transformar a la Sociedad.» Cap. Introducción de *Transformar la Universidad para Transformar la Sociedad*. Colección *Debates*, editado por SENPLADES, 7-26. Quito: SENPLADES, 2010.
- Ramírez, René, y Analía Minteguiaga. «**Transformaciones en la Educación Superior Ecuatoriana: Antecedentes y perspectivas futuras como consecuencias de la nueva constitución política.**» *Educación Superior y Sociedad* 15 (2010): 129-154.
- Rivera Godoy, Jorge Alberto. «**Teoría sobre la estructura de capital.**» *Estudios gerenciales* (Universidad Icesi) 18, n° 84 (2002): 31-59.
- Rivera, Jorge Alberto. «**Aporte de la Teoría de la Agencia al PUZZLE de la estructura de capital de la empresa.**» *Cuadernos de Administración* (Universidad del Valle), n° 24 (1998): 129-167.
- Rodríguez Fernández, José Miguel. «**Teoría de los partícipes y ciudadanía empresarial: una perspectiva pluralista del gobierno de las compañías.**» *Ekonomiaz: Revista vasca de economía* (Departamento de Hacienda y Administración Pública= Ogasun eta Herri Administrazio Saila), n° 50 (2002): 74-109.
- Romero, José Francisco. «**La gobernanza universitaria intuitiva: la separación entre el mar de información y la gestión. S/e.**» *La gobernanza universitaria intuitiva: la separación entre el mar de información y la gestión. S/e*. 2010.
- Ross, Stephen A. «**The economic theory of agency: The principal's problem.**» *The American Economic Review* (JSTOR) 63 (1973): 134-139.
- Rousseau, Jean-Jacques. *El contrato social*. Ediciones elaleph, 1999.

- Saam, Nicole J. «**Asymmetry in information versus asymmetry in power: Implicit assumptions of agency theory?**» *Journal of Socio-Economics* (Elsevier) 36 (2007): 825-840.
- Salas, Fumás Vicente, y Carlos Ocaña Pérez. «**La teoría de la agencia: aplicación a las empresas públicas españolas.**» *Cuadernos económicos de ICE* (Secretaría de Estado de Turismo y Comercio), nº 22 (1983): 157-182.
- Salmi, Jamil. «**El desafío de crear universidades de rango mundial.**» *S/e* (Mayol Ediciones), 2009.
- Sanabria, Mauricio. «**La Gestión en la Universidad Colombiana: Algunos Fundamentos.**» 2006.
- Sánchez, Javier Salinas, Daniel Santín González, and José Félix Sanz Sanz. «**VARIABLES explicativas de la percepción impositiva de los contribuyentes españoles: un análisis mediante algoritmos GMDH.**» XI Encuentro de Economía Pública:[los retos de la descentralización fiscal ante la globalización]. 2004.
- SENESCYT. «**Directorio de Universidades y Escuelas Politécnicas: Listado de ubicaciones matrices y sedes.**» *Directorio de Universidades y Escuelas Politécnicas: Listado de ubicaciones matrices y sedes*. 01 de 2013.
- «**PROMETEO.**» *PROMETEO*. 05 de 2015.
- Serani, Edmundo1991. «**El concepto de Sinergia**» Disponible en: [http://www.bcn.cl/xbc4x/bibliodigital/pbcn/estudios/estudios\\_pdf\\_estudios/nro017.html](http://www.bcn.cl/xbc4x/bibliodigital/pbcn/estudios/estudios_pdf_estudios/nro017.html) Accedido el: 2014.12.18. *Chile: Web de la Biblioteca del Congreso Nacional* 1, nº 7 (1991).
- Shapin, Steven, y José Romo Feito. *La revolución científica: una interpretación alternativa*. Paidós, 2000.
- Shapiro, Susan P. «**Agency theory.**» *Annual review of sociology* (JSTOR), 2005: 263-284.

- Shleifer, Andrei, y Robert W Vishny. «**A survey of corporate governance.**» *The journal of finance* (Wiley Online Library) 52, n° 2 (1997): 737-783.
- Simon, Herbert A. «**A behavioral model of rational choice.**» *The quarterly journal of economics* (JSTOR), 1955: 99-118.
- Simon, Herbert A «**Planning for organization y management.**» *Public Management* 27 (1945): 108-111.
- . «**Rationality y administrative decision making.**» *Models of man* (John Wiley London y New York) 196 (1957): 196-98.
- Smith, A. *La Riqueza de las Naciones*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica, 1999.
- . «**Investigación de la naturaleza y causa de la riqueza de las naciones (Vol. III).**» *JA Ortiz, Trad.) Valladolid: Ureña, 1794.*
- . «**Wealth of Nations.**» *Prometheus Books* (Amherst, NY) 324 (1991): 58-75.
- SNI. «**Sistema Nacional de Información.**» *Sistema Nacional de Información*. 06 de 2014.
- Speckbacher, Gerhard. «**The Use of Incentives in Nonprofit Organizations.**» *Nonprofit y Voluntary Sector Quarterly* (SAGE Publications) 42 (2013): 1006-1025.
- Spence, Michael, y Richard Zeckhauser. «**Insurance, information, y individual action.**» *The American economic review* (JSTOR), 1971: 380-387.
- Steinberg, Richard. «**Principal-Agent Theory y Nonprofit Accountability.**» En *Comparative Corporate Governance of Non-Profit Organizations*, 73-125. Cambridge University Press, 2010.
- Tarrach, Rolf, Eva Egron-Polak, Pierre de Maret, Jean-Marc Rapp, y Jamil Salmi. «**Audacia para llegar lejos: universidades fuertes para la España del mañana.**» *Informe de la Comisión de Stakeholders académicos Internacionales de la EU 2015*, 2011.

- Tarziján, Jorge. «**Revisando la teoría de la firma.**» *Abante* (Escuela de Administracion. Pontificia Universidad Católica de Chile.) 6, n° 2 (2003): 149-177.
- Tosi, Henry L, Amy L Brownlee, Paula Silva, y Jeffrey P Katz. «**An Empirical Exploration of Decision-making Under Agency Controls y Stewardship Structure.**» *Journal of Management Studies* (Wiley Online Library) 40 (2003): 2053-2071.
- Tosi, Henry L, Jeffrey P Katz, y Luis R Gomez Mejia. «**Disaggregating the agency contract: The effects of monitoring, incentive alignment, y term in office on agent decision making.**» *Academy of Management Journal* (Academy of Management) 40 (1997): 584-602.
- Touchard, Jean. «**Historia de las ideas políticas, traducción de J. Pradera** », *Tecnos, Madrid*, 1987.
- Van Puyvelde, Stijn, Ralf Caers, Cind Du Bois, y Marc Jegers. «**The Governance of Nonprofit Organizations Integrating Agency Theory With Stakeholder y Stewardship Theories.**» *Nonprofit y Voluntary Sector Quarterly* (Sage Publications) 41 (2012): 431-451.
- Vázquez, García Juan A. «**Nuevos escenarios y tendencias universitarias.**» *Revista de Investigación Educativa* (Asociación Interuniversitaria de Investigación Pedagógica) 33, n° 1 (2015): 13-26.
- Veblen, Thorstein. «**The Theory of Business Enterprise.**» *S/e* (New York: Harper y Row), 1904.
- Vera Hernández, Marcos. «**Microeconometría y asimetría de información: aplicaciones a la utilización de atención sanitaria.**» *Información comercial española-monthly edition-* (INFORMACION COMERCIAL ESPANOLA), 2003: 93-110.
- Vergés, Joaquim. «**Control e incentivos en la gestión empresarial.**» *S/e*, 2010.

- Vetschera, Rudolf. «**A multi-criteria agency model with incomplete preference information.**» *European Journal of Operational Research* (Elsevier) 126 (2000): 152-165.
- ViamInvest. «**Encyclopedia of Corporate Governance.**» *Encyclopedia of Corporate Governance (ENCYCOGOV)*. 04 de 2015.
- Villavicencio, Arturo. «**Evaluación y acreditación en tiempos de cambio: La política pública universitaria en cuestionamiento.**» *Evaluación y acreditación en tiempos de cambio: La política pública universitaria en cuestionamiento*. Quito,: IAEN, 2012.
- Von Tunzelmann, Nic. «**Historical coevolution of governance y technology in the industrial revolutions.**» *Structural Change y Economic Dynamic* 14, n° 4 (2003): 365-384.
- Waterman, Richard W, y Kenneth J Meier. «**Principal-agent models: an expansion?**» *Journal of public administration research y theory* (PMRA) 8 (1998): 173-202.
- Weber, Max. *From Max Weber: essays in sociology*. Routledge, 2009.
- Weill, Peter, y Jeanne W Ross. *IT governance: How top performers manage IT decision rights for superior results*. Harvard Business Press, 2004.
- Weise, Crista, y José Luis Laguna. «**Chapter VII: Higher Education in the Andean Countries: Bolivia, Peru y Ecuador.**» En *Higher education in Latin America and the Caribbean 2008*. UNESCO, IESALC, 2009.
- Williamson, Oliver «**The Economic Institutions of Capitalism Firms Markets Relational Contracting.**» *The Economic Institutions of Capitalism Firms Markets Relational Contracting*. Free Press, 1985.
- ». «**Markets y hierarchies.**» *New York*, 1975: 26-30.
- ». «**The vertical integration of production: market failure considerations.**» *The American Economic Review* (JSTOR), 1971: 112-123.

Zimmermann, Arthur. «**Gestión del cambio organizacional.**» *Ediciones Abya-Yala, Ecuador, 1998.*

---

# Anexos

---

Anexo 1

**Glosario de Siglas**

<b>Sigla</b>	<b>Significado</b>
<b>ACP</b>	Análisis de Componentes Principales
<b>AFC</b>	Análisis Factorial Confirmatorio
<b>CEAACES</b>	Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad en la Educación Superior
<b>CES</b>	Consejo de Educación Superior
<b>CP</b>	Componentes Principales
<b>GC</b>	Gobierno Corporativo
<b>GCU</b>	Gobierno Corporativo Universitario
<b>KW</b>	Kruskal-Wallis
<b>SES</b>	Sistema de Educación Superior
<b>TA</b>	Teoría de la Agencia
<b>UNIANOVA</b>	Análisis factorial de la varianza
<b>VARIMAX</b>	Procedimiento de rotación de Varianza Máxima

## Anexo 2

### **Extracto de “Diagnóstico, Informe Técnico – jurídico y Propuestas de Actuación En Relación con las Estructuras Organizativas Internas de las Universidades Españolas (Gobernanza Universitaria)” sobre los gobierno de las universidades europeas.**

[pag.77] La Gobernanza universitaria en Portugal [...] La estructura se basa en un Consejo General integrado por entre 15 y 35 miembros en función de la dimensión de la institución, teniendo que ser miembros externos como mínimo el 30% del total. Este Consejo General elige al Rector, aprueba el presupuesto y el plan estratégico. Puede existir un Senado como órgano consultivo del Rector y un Consejo de Administración de un máximo de 5 miembros, nombrados por el Rector, y presidido por él.

Las instituciones pueden pedir al gobierno su transformación en Fundaciones públicas, en cuyo caso existe un “Board of Trustees” compuesto por 5 miembros, nombrados por el gobierno a propuesta de la institución, con cinco años de mandato y renovables una sola vez. Este “Board of Trustees” nombra el Consejo de Administración, ratifica las decisiones del Consejo General y tiene claras competencias patrimoniales y económicas. [...]

[pg.78] a continuación se aporta algunas características de la gobernanza en las universidades de diversos países europeos:

- Reino Unido: Junta de gobierno de 25 miembros que dependen de la Junta de Vicechancellor y del Academia Board, responsable para los asuntos académicos. Los miembros de la Junta de Gobierno son independientes. Board de Supervisores que responde ante la administración. Designa al Executive Board o junta ejecutiva con 2 o 3 personas (Rector, Presidente). El Rector y el Executive Board nombran a los decanos y al resto de responsables.

- Dinamarca: Junta de Gobierno con mayoría de miembros externos, el Presidente es un miembro externo que se encarga de la designación del Rector, la orientación estratégica y la aprobación presupuestaria. Los cargos académicos son: Rector, vicerrectores, decanos, jefes de departamento y directores de estudio.

- Suecia: miembros externos en todos los Boards. Los miembros de la Junta son designados por el Ministerio al igual que el Rector. Se reconoce un cierto margen a la universidad para su propia organización.

- Finlandia: gran importancia del Senado universitario en la definición de la estrategia y los planes operativos, así como en la asignación de recursos y la designación del profesorado. Preside el Rector, elegido por un colegio electoral. La universidad tiene libertad para formar el Senado siempre y cuando se tenga en cuenta que un máximo de 1/3 pueden ser externos a la misma. Los decanos también forman parte.

- Austria: no determina la composición del Consejo Universitario, máximo órgano. El Consejo de Gobierno está compuesto por un número impar de miembros (5, 7 y 9). La mitad menos uno elegido por el Senado y la otra mitad por el Gobierno Federal. La mayoría son externos. El Consejo Universitario elige al Rector y vicerrectores y aprueba los planes de desarrollo y el esquema de organización.

- Croacia: mayor integración de las unidades independientes. En 2008 las facultades pasan a pertenecer al nivel universidad. La universidad es gobernada por el Rector, el Senado y el Advisory Board. Se reestructura el Senado, miembros no académicos (hasta un 5%) y se incrementa la presencia de estudiantes. El Advisory Board es un órgano nuevo con alto nivel de responsabilidad con miembros representantes de la universidad y miembros externos de la

comunidad y de los negocios. Supervisa los acuerdos del Senado, desarrolla la estrategia, el uso de recursos, etc. Y en su composición cuenta hasta con un 50% de académicos.

- República Checa: las estructuras de toma de decisiones son el Rector/decanos, Senado Académico y Consejo Científico a nivel institucional y de facultad. Se regula a nivel nacional. Se introduce Boards of Trustees compuesto sólo por miembros externos para opinar sobre cuestiones estratégicas.

- Estonia: responsabilidades y competencias de Rector y del Consejo de la Universidad. Los estatutos definen las tareas de los cargos académicos. El Consejo de Universidad puede tener miembros externos. Los principales agentes en las tomas de decisiones son: Rector (responsable del gobierno de la institución, el Senado (órgano básico en la toma de decisiones) y el Consejo de Rectorado (principal órgano ejecutivo).

- Irlanda: en 2006 revisaron las estructuras organizativas y de gestión. Existe un órgano de gobierno responsable del desarrollo estratégico de la institución. Número de miembros reducido. Importante representación de los estudiantes.

- Polonia: el órgano de gobierno es el Senado y se permite un Consejo. Los órganos de gobierno tienen que ser representativos de los grupos internos (académicos, no-académicos, estudiantes, estudiantes de doctorado). El Senado decide la organización interna.

- Eslovaquia: el Senado (académico, administrativo y estudiantes) aprueba la propuesta de Rector. Existe un Board of trustees. Los órganos importantes son el Rector, el Senado y el Consejo Científico.

- Eslovenia: papel fuerte del rector, senados de la universidad y de la facultad, el decano, el consejo de gestión. Peso significativo de los estudiantes en los diferentes órganos.

## Anexo 3 Categorización de Universidades según el CEAACES



### CATEGORIZACIÓN DE UNIVERSIDADES

#### Categoría A

1. ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL
2. ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
3. ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJERCITO
4. ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL CHIMBORAZO
5. PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE QUITO
6. UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
7. UNIVERSIDAD DE CUENCA
8. UNIVERSIDAD DEL AZUAY
9. UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO
10. UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
11. UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

#### Categoría B

1. UNIVERSIDAD AGRARIA DEL ECUADOR
2. UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
3. UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO
4. UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
5. UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS
6. UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR
7. UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
8. UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
9. UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
10. UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

#### Categoría C

1. ESCUELA POLITÉCNICA AGROPECUARIA
2. UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA
3. UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

Germán Alemán E 11-32 y Javier Arauz  
Telf.: (593 2) 2256470 - 2920003 - 2920098 - 2245988 - 2460051 - 2460101 - 2460006  
[www.ceaaces.gob.ec](http://www.ceaaces.gob.ec)  
Quito - Ecuador

4. UNIVERSIDAD ESTATAL DEL SUR DE MANABÍ
5. UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR
6. UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ
7. UNIVERSIDAD NAVAL MORÁN VALVERDE
8. UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
9. UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA
10. UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
11. UNIVERSIDAD TÉCNICA L. VARGAS TORRES
12. UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

#### **Categoría D**

1. UNIVERSIDAD CASA GRANDE
2. UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS
3. UNIVERSIDAD ESTATAL AMAZÓNICA
4. UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK
5. UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE
6. UNIVERSIDAD REGIONAL DE LOS ANDES
7. UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO
8. UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MANABÍ
9. UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ECOTEC
10. UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI
11. UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL
12. UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES TURÍSTICAS
13. UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA
14. UNIVERSIDAD SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO
15. UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO - E. DE NEGOCIOS
16. UNIVERSIDAD METROPOLITANA
17. UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
18. UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA DEL ECUADOR
19. UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
20. UNIVERSIDAD DE OTAVALO

## Anexo 4 Cuestionario de recolección de información

EC.moEstudio: 31025358 Versión: 755 2-jul-2014 Ruta: D:\ROTATOR\Entrevistas opinión de expertos\Opinionexpertos\Opinionexpertos

Número de planilla

→

### ESTUDIO SOBRE GOBIERNO UNIVERSITARIO (OPINIÓN DE EXPERTOS)

*Pertenezco al programa de Doctorado en Administración de la Universidad Andina Simón Bolívar (UASB) y quisiera que me ayudara unos minutos con su tiempo para responder a este cuestionario.*

*Esta investigación es la que fundamenta una tesis doctoral sobre el gobierno universitario en el Ecuador.*

*Agradezco su tiempo y contribución.*

*Ph.D. (c) Silvia Maluk  
Profesora Titular  
ESPOL*

*(Expertos: personas que ocupen o hayan ocupado cargos de gestión: jefes/coordinadores de área, carrera y/o programas, directores y/o académicos y profesionales que estudien los temas de gobierno organizacional o sistemas universitarios).*

Los datos suministrados serán tratados con máxima confidencialidad y serán analizados sólo en forma consolidada.

Las preguntas se refieren a la figura del RECTOR en general en la Universidad Ecuatoriana, más no a una persona en específico, y el MAXIMO CUERPO COLEGIADO como un SOLO organismo más no por sus miembros de manera individual.

Cualquier comentario sobre este cuestionario, recomendación o consulta, por favor no dude en escribir a [smaluk@espol.edu.ec](mailto:smaluk@espol.edu.ec)

#### .. Fecha

★

Para responder el siguiente cuestionario debe tener presente que el objeto de estudio son los Rectores y los Máximos Cuerpos Colegiados de las Universidades en vuestro país. Cuando corresponda, marque la opción que usted elija en cada caso o rellene los espacios en blanco.

\*Entiéndase por Máximo Cuerpo Colegiado al Directorio, Junta Directiva o Consejo Superior de la Universidad, según corresponda.

DIA	MES	ANO
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

[V61]

#### ... Hora de Inicio

★

Seleccione hora

HORA	MIN
<input type="text"/>	<input type="text"/>

[V59]

Cuando corresponda, marque la opción que usted elija en cada caso o rellene los espacios en blanco.

Procure no dejar vacíos, todas las preguntas son obligatorias. Se requiere su llenado para avanzar.

1

**I ASPECTOS GENERALES**  
**I.1 Características de su universidad:**  
 La idea de este ítem es conocer algunos aspectos de la Universidad y de su experiencia académica. Buscar analizar las Percepciones en relación al Gobierno Corporativo Universitario.

**P01. Universidad/Institución:** ★  
 Sea preciso en su respuesta  
 \_\_\_\_\_ [V13]

**P02. Ciudad:** ★  
 [V14]  
 \_\_\_\_\_ [V600]

Ambato	<input type="radio"/>	1
Cuenca	<input type="radio"/>	4
Guayaquil	<input type="radio"/>	2
Quito	<input type="radio"/>	3
Riobamba	<input type="radio"/>	6
Otro	<input type="radio"/>	5

**P.03. Cargo en la Universidad/Institución y Condición de Experto:** ★  
 A continuación se muestra una tabla mixta, complete la tabla según el tipo de dato solicitado

1. Cargo en la Universidad Actual o Institución Actual:	_____ [V692]
2. Indique si ha sido alguna vez Rector, Decano, Miembro del MCC, Jefe o coordinador de Carrera o departamento, o investigador en temas de gestión o Universidad:	_____ _____ [V693]

**P.04. Años de trabajo en la universidad/Institución y Años de experiencia en Gestión Universitaria:** ★  
 A continuación se muestra una tabla mixta, complete la tabla según el tipo de dato solicitado

1. Años de trabajo en la Universidad Actual o Institución Actual:	#	Rango [0 a 1000]	[V689]
2. Total de Años de experiencia y dedicación a la Universidad Ecuatoriana: Acumulado	#	Rango [0 a 1000]	

**P.05. Rango de edad:** ★  
 Seleccione sólo una opción  
 \_\_\_\_\_ [V17]

a. Menos de 35 años	<input type="radio"/>	1
b. De 35 a 45 años	<input type="radio"/>	2
c. De 46 a 60 años	<input type="radio"/>	3
d. Mayor de 60 años	<input type="radio"/>	4

<b>P.06.3. Sexo</b>	★
	V58
Femenino	<input type="radio"/> 2
Masculino	<input type="radio"/> 1
<b>P.06. Título Estudios de Pre-Grado o Licenciatura</b>	★
Sea preciso en su respuesta	
_____	V234
<b>P.07. Año de Graduacion Estudios de Pre-Grado o Licenciatura</b>	★
Sea preciso en su respuesta	
_____	V235
<b>P.06.1 Título Estudios de Postgrado, Masterado o PhD</b>	★
Sea preciso en su respuesta	
_____	V236
<b>P.07.1 Año de Graduacion Estudios de Postgrado, Masterado o PhD</b>	★
Sea preciso en su respuesta	
_____	V237
<b>I.2 Intereses:</b>	
Interes se refiere por ejemplo a perseguir distintos objetivos institucionales, tener distintas preferencias o Funciones de utilidad sobre la administración de la institución, entre otros relacionados con su función administrativa.	
<b>P.08. ¿Usted cree que exista divergencia (diferencias) de intereses entre el Rector y el Máximo Cuerpo Colegiado (MCC) que hayan afectado la eficiencia de la gestión universitaria?</b>	★
	V73
Si	<input type="radio"/> 1
No	<input type="radio"/> 2
	{ Ir P.08.2}
<b>P.08.1. Si su respuesta es NO, ¿a qué se debe esta situación?</b>	★
ESCOJA SOLO UNA RESPUESTA	V398
a. Que existe buena comunicación	<input type="radio"/> 1
b. Que la información proporcionada es transparente	<input type="radio"/> 2
c. Que existe alto compromiso de la contraparte	<input type="radio"/> 3
d. Otra razón ¿Cuál?	<input type="radio"/> 4
V399	
_____	
	Al completar -> (P.09.1)
<b>P.08.2. Si su respuesta es SI, ¿a qué se debe esta situación?</b>	★
ESCOJA SOLO UNA RESPUESTA	V77
a. Que no existe buena comunicación	<input type="radio"/> 1
b. Que la información proporcionada es insuficiente	<input type="radio"/> 2
c. Que no existe alto compromiso de la contraparte	<input type="radio"/> 3
d. Otra razón ¿Cuál?	<input type="radio"/> 4
V78	
_____	

3

**P.09.1. ¿Cuál (es) de las siguientes alternativas cree Ud. que SON las de mayor interés en la gestión del Rector?** ★

ESCOJA Y ORDENE las 5 opciones que mejor representen las preferencias de los RECTORES. Considere 1 como el más importante y el 5 como el menos importante.

- |   |     |      |
|---|-----|------|
| a. Formar profesionales integrales.   | [ ] | V539 |
| b. Captar mejores alumnos (alumnos con mejores evaluaciones, alumnos con altos puntajes de selección para ingresar a la universidad, etc.). | [ ] | V540 |
| c. Incrementar la cantidad de académicos con grado de magíster y doctorado.   | [ ] | V541 |
| d. Contribuir a la sociedad.  | [ ] | V542 |
| e. Mejorar la campaña promocional de las carreras.  | [ ] | V543 |
| f. Aumentar el autofinanciamiento.  | [ ] | V544 |
| g. Efectuar una gestión democrática.  | [ ] | V545 |
| h. Mejorar status personal.   | [ ] | V546 |
| i. Incrementar infraestructura, equipos y materiales bibliográficos.  | [ ] | V547 |
| j. Aumentar el número de publicaciones.   | [ ] | V548 |
| k. Disminuir el exceso de procesos.   | [ ] | V549 |
| l. Alinearse al Modelo Nacional de Educación Superior.  | [ ] | V620 |

**P.09.2. ¿Cuál (es) de las siguientes alternativas cree Ud. que SON las de mayor interés en la gestión del MCC?** ★

ESCOJA Y ORDENE las 5 opciones que mejor representen las preferencias de los MCC. Considere 1 como el más importante y el 5 como el menos importante.

- |   |     |      |
|---|-----|------|
| a. Formar profesionales integrales.   | [ ] | V587 |
| b. Captar mejores alumnos (alumnos con mejores evaluaciones, alumnos con altos puntajes de selección para ingresar a la universidad, etc.). | [ ] | V577 |
| c. Incrementar la cantidad de académicos con grado de magíster y doctorado.   | [ ] | V578 |
| d. Contribuir a la sociedad.  | [ ] | V579 |
| e. Mejorar la campaña promocional de las carreras.  | [ ] | V580 |
| f. Aumentar el autofinanciamiento.  | [ ] | V588 |
| g. Efectuar una gestión democrática.  | [ ] | V589 |
| h. Mejorar status personal.   | [ ] | V590 |
| i. Incrementar infraestructura, equipos y materiales bibliográficos.  | [ ] | V591 |
| j. Aumentar el número de publicaciones.   | [ ] | V592 |
| k. Disminuir el exceso de procesos.   | [ ] | V593 |
| l. Alinearse al Modelo Nacional de Educación Superior   | [ ] | V621 |

**I.3 Eficiencia:**

Entiéndase por este concepto, el logro de objetivos, maximizando beneficios y minimizando costos.

Las Asimetrías de información se refieren a diferencias en la cantidad y calidad de información que cada uno Maneja o tiene acceso.

**P.10. ¿Cree usted que existe asimetría de información entre el Rector y el Máximo Cuerpo Colegiado?** ★

- |    |                       |   |            |
|----|-----------------------|---|------------|
| SI | <input type="radio"/> | 1 | ☞ {r P.11} |
| NO | <input type="radio"/> | 2 |            |

**P.10.1. Si su respuesta es afirmativa, indique en qué nivel existe  
asimetría de información** ★

Seleccione sólo una opción

- |                |                         |
|----------------|-------------------------|
|                | V169                    |
| a. Alto nivel  | <input type="radio"/> 1 |
| b. Medio nivel | <input type="radio"/> 2 |
| c. Bajo nivel  | <input type="radio"/> 3 |

**P.11. Según su perspectiva, ¿cuál es el número de integrantes del MCC  
más idóneo para garantizar eficiencia en la gestión de la  
Universidad?** ★

Seleccione sólo una opción

- |                           |                         |
|---------------------------|-------------------------|
|                           | V170                    |
| a. Menos de 6             | <input type="radio"/> 1 |
| b. Más de 6 y menos de 9  | <input type="radio"/> 2 |
| c. Más de 9 y menos de 12 | <input type="radio"/> 3 |
| d. Más de 12              | <input type="radio"/> 4 |

**P.12. ¿Quién es el Presidente del MCC de su Universidad?** ★

Seleccione sólo una opción

- |   |                         |
|---|-------------------------|
|   | V171                    |
| a. El Rector                                      | <input type="radio"/> 1 |
| b. Un integrante elegido por los miembros del MCC | <input type="radio"/> 2 |
| c. El integrante más antiguo del MCC              | <input type="radio"/> 3 |
| V172  d. Otro (menciónelo):                       | <input type="radio"/> 4 |

**P.13. De acuerdo a su punto de vista ¿Quién debiera ser el Presidente  
del MCC de su Universidad?** ★

Seleccione sólo una opción

- |   |                         |
|---|-------------------------|
|   | V175                    |
| a. El Rector                                      | <input type="radio"/> 1 |
| b. Un integrante elegido por los miembros del MCC | <input type="radio"/> 2 |
| c. El integrante más antiguo del MCC              | <input type="radio"/> 3 |
| V176  d. Otro (menciónelo):                       | <input type="radio"/> 4 |

**I.4 Sistema de compensación e incentivos:**

A continuación se muestra una tabla con ciertos items en las filas y una escala en las columnas. Por favor valore cada uno de estos enunciados según la escala

**P.14. De todos los tipos de incentivos que se enumeran a continuación determine el grado de importancia que Ud. le atribuye para el buen desempeño de la gestión universitaria**

	Muy importante	Importante	Indiferente	Poco importante	Nada importante	
	1	2	3	4	5	
Desarrollo profesional o autorrealización	<input type="radio"/>	V177				
Ampliación de relaciones personales	<input type="radio"/>	V178				
Seguridad en el empleo	<input type="radio"/>	V179				
Responsabilidad (ampliación de tareas, enriquecimiento del puesto)	<input type="radio"/>	V180				
Formación	<input type="radio"/>	V181				
Financiamiento de viajes, pasantías y otros	<input type="radio"/>	V182				
Incremento del salario fijo	<input type="radio"/>	V183				
Retribución variable	<input type="radio"/>	V184				
Status	<input type="radio"/>	V185				
V187  Otros ¿Cuales?	<input type="radio"/>	V186				

**P.15. ¿Conoce Usted si Existe remuneración Variable en el sueldo del Rector en su universidad?** ★

SI	<input type="radio"/>	1	☞ {Ir P.15.2}
NO	<input type="radio"/>	2	

**P.15.1 Si su respuesta es No ¿Cree Usted que El Sueldo del Rector debería de tener un componente variable en función del cumplimiento de objetivos?** ★

SI	<input type="radio"/>	1
NO	<input type="radio"/>	2

**P.15.2 ¿Cómo considera la remuneración que recibe el cargo de rector de su Universidad?** ★

Seleccione sólo una opción

a. Alta	<input type="radio"/>	1	☞ {Ir 1.5}
b. Media	<input type="radio"/>	2	
c. Baja	<input type="radio"/>	3	
d. No conoce la remuneración	<input type="radio"/>	4	☞ {Ir 1.5}

**P.15.3 Si su respuesta es b) o c) indique en qué porcentaje la remuneración debería aumentar**

1. Sueldo Fijo	☞	V244
2. Sueldo Variable	☞	V245

6

**I.5 Control:**

**P.16. Señale el tipo de control más habitual a la que se somete la gestión de su universidad** ★

Entiéndase que el control de proceso se refiere a una supervisión de su comportamiento de forma habitual, mientras que el de resultado se refiere a un control por cumplimientos de objetivos en un período pre fijado.

- |                         |                         |
|-------------------------|-------------------------|
|                         | V299                    |
| a. Control de procesos  | <input type="radio"/> 1 |
| b. Control de resultado | <input type="radio"/> 2 |
| c. Ningún control       | <input type="radio"/> 3 |
| d. Ambos controles      | <input type="radio"/> 4 |

**P.17. En general ¿cómo evaluaría el sistema de control interno?** ★

Seleccione sólo una opción

- |              |                         |
|--------------|-------------------------|
|              | V300                    |
| a. Muy bueno | <input type="radio"/> 1 |
| b. Bueno     | <input type="radio"/> 2 |
| c. Malo      | <input type="radio"/> 3 |
| d. Muy malo  | <input type="radio"/> 4 |

**P.18. ¿Qué organismo externo ejerce control a su gestión y en qué grado se ejerce éste control? Indique en el nombre del organismo el nivel de control que ejerce sobre su gestión:**

	a. Ningún contrc	b. Poco control	c. Control medic	d. Suficiente cor	e. Mucho contrc	
	1	2	3	4	5	
V606  Ministerio de educación	<input type="radio"/>	V301				
V605  SENESCYT (Secretaría Nacional de Educacion Ciencia y Tecnologia)	<input type="radio"/>	V604				
V610  CEACES (Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior)	<input type="radio"/>	V607				
V611  CES (Consejo de Educación Superior)	<input type="radio"/>	V608				
V612  AUE (Asamblea de Universidades del Ecuador)	<input type="radio"/>	V609				

**P.19. En general ¿cómo evaluaría el sistema de control externo?** ★

Seleccione sólo una opción

- |              |                         |
|--------------|-------------------------|
|              | V309                    |
| a. Muy bueno | <input type="radio"/> 1 |
| b. Bueno     | <input type="radio"/> 2 |
| c. Malo      | <input type="radio"/> 3 |
| d. Muy malo  | <input type="radio"/> 4 |

## I.6 Legislación:

**P.20. ¿Cómo calificaría las actuales normativas y leyes en materia de educación superior en su país?** ★

Seleccione sólo una opción

- |V396|
- a. Muy buenas  1
- b. Buenas  2
- d. Malas  3
- e. Muy malas  4

**P.21. ¿Cree usted que la legislación actual ha afectado la eficiencia de la gestión de la universidad (es) donde trabaja?** ★

Seleccione sólo una opción

- |V313|
- Si  1
- No  2
- No sabe  3

## I.7 Elección Máxima Autoridad Universitaria:

**P.22. La elección del Rector o Máxima Autoridad de Gobierno de la Universidad debiese ser:** ★

Seleccione sólo una opción

- |V393|
- a. Una elección en la que todos los estamentos de la universidad tuviesen derecho a voto (funcionarios, académicos, estudiantes).  1
- b. Una elección en la que sólo el Máximo Cuerpo Colegiado tuviese derecho a voto, ante una terna de candidatos propuesta por un Comité de Expertos.  2
- c. Una elección en la que sólo sus pares académicos tengan derecho a voto.  3
- |V394| d. Otra modalidad. Especifique ¿cuál?  4

**P.23. Si su respuesta en la pregunta 22 es por la OPCIÓN A. Señale el porcentaje de participación que debiera tener cada estamento en la elección de la Máxima Autoridad Universitaria** ★

A continuación se muestra una tabla con varios Items, complete la tabla con el porcentaje que Usted considere apropiado.

1. a. Académicos	⊗	V387
2. b. Funcionarios	⊗	V388
3. c. Estudiantes	⊗	V389

<b>II ASPECTOS ESPECÍFICOS</b>		<b>II.1.</b>					<b>★</b>
<b>Mercado de los directivos</b>							
		1	2	3	4	5	
		Total Desac.	Desac.	Ni Acuer. Ni De	Acuer.	Total Acuer.	
P.24. En las universidades de mi país, existe una gran cantidad de académicos con las competencias suficientes como para asumir eventualmente el cargo de Rector, hecho que tiene un efecto positivo en la eficiencia de la gestión de los rectores en ejercicio.		<input type="radio"/>	V331				
P.25. El amplio mercado de directivos universitarios, no tiene ninguna incidencia en la alineación de intereses entre el Rector y su Máximo Cuerpo Colegiado.		<input type="radio"/>	V332				
P.26. Un rector que haya realizado una destacada gestión en su universidad, puede asumir eventualmente la rectoría de otras universidades que tengan mejores sistemas retributivos.		<input type="radio"/>	V333				
P.27. En el sistema universitario de mi país, un rector con reputación y estatus, no tiene posibilidades de asumir el liderazgo de otra universidad de mayor renombre o relevancia.		<input type="radio"/>	V334				
<b>II.2. Marco regulatorio</b>							<b>★</b>
P.28. Las normativas que regulan el funcionamiento de las universidades en mi país, no permiten a los máximos cuerpos colegiados monitorear adecuadamente la labor del rector.		<input type="radio"/>	V335				
P.29. Considero que los sistemas de control, de las universidades en mi país, son ineficientes.		<input type="radio"/>	V336				
<b>II.3. Tamaño de los máximos cuerpos colegiados (MCC)</b>							<b>★</b>
P.30. El tamaño de los MCC, tiene una relación directa con la eficiencia de su función fiscalizadora.		<input type="radio"/>	V337				
P.31. El tamaño de los MCC, no tiene incidencia en los resultados de la gestión universitaria.		<input type="radio"/>	V338				
P.32. Los MCC de menor tamaño, funcionan más eficientemente que los de mayor tamaño, porque tienden a actuar de manera más cohesionada y sinérgica.		<input type="radio"/>	V339				
P.33. El tamaño de los MCC, no tiene ningún efecto en la forma como estos desarrollan su labor.		<input type="radio"/>	V340				
P.34. Independiente del tamaño de los MCC, lo más relevante es el liderazgo del rector.		<input type="radio"/>	V341				

#### II.4. Composición de los máximos cuerpos colegiados (MCC)

★

	1	2	3	4	5	
	Total Desac.	Desac.	Ni Acuer. Ni D	Acuer.	Total Acuer.	
P.35. La incorporación al MCC, de individuos que no tienen vínculo laboral con la universidad, influye positivamente en la eficiencia de la gestión universitaria, dado que pueden actuar con mayores niveles de independencia y objetividad.	<input type="radio"/>	V351				
P.36. Los miembros del MCC externos, no deben representar más del 30%, de lo contrario, se puede afectar negativamente la eficiencia en la gestión de las universidades.	<input type="radio"/>	V352				
P.37. En las universidades estatales, la participación de los representantes del Presidente (a) de la República, no es fundamental para mejorar la eficiencia en la gestión de estas casas de estudios.	<input type="radio"/>	V353				
P.38. En el caso de las universidades privadas, se puede afirmar que la participación de los representantes de los empresarios y personas de la sociedad en general, influye significativamente en el mejoramiento de la eficiencia en la gestión de esas instituciones.	<input type="radio"/>	V354				
P.39. Independiente de la composición de los MCC, lo más relevante es el liderazgo del rector.	<input type="radio"/>	V355				

#### II.5. Funcionamiento de los máximos cuerpos colegiados (MCC)

★

	1	2	3	4	5	
	Total Desac.	Desac.	Ni Acuer. Ni D	Acuer.	Total Acuer.	
P.40. El número de reuniones que realizan los MCC, tienen un impacto positivo en el desempeño de la gestión de los rectores.	<input type="radio"/>	V360				
P.41. Un adecuado funcionamiento de los MCC, no influye en los eventuales comportamientos oportunistas que puedan tener los rectores.	<input type="radio"/>	V361				
P.42. El número apropiado de reuniones anuales de los MCC, no debiera ser inferior a 6 ni mayor a 10.	<input type="radio"/>	V362				
P.43. El número apropiado de reuniones anuales de los MCC, no debiera ser inferior a 10 ni mayor a 12.	<input type="radio"/>	V363				
P.44. Independiente del número de reuniones anuales de los MCC, lo más relevante es el liderazgo del rector, para asegurar un buen funcionamiento de los MCC.	<input type="radio"/>	V364				

10

**II.6. Problema del doble rol**

★

	1	2	3	4	5	
	Total Desac.					
	Desac.					
	Ni Acuer. Ni Desac.					
	Acuer.					
	Total Acuer.					
P.45. Como el MCC tiene como misión supervigilar el funcionamiento de la alta dirección de una universidad, considero que no es recomendable que el rector ocupe el rol de Presidente de este cuerpo colegiado.	<input type="radio"/>	V365				
P.46. Si el Rector es el presidente del MCC, puede influir en la independencia y objetividad del rol que deben desempeñar los miembros del MCC.	<input type="radio"/>	V366				
P.47. Considero que lo más recomendable es que el rector participe en el MCC como un miembro más con derecho a voz y voto.	<input type="radio"/>	V367				
P.48. Estimo que lo más aconsejable es que el rector sólo tenga derecho a voz en el MCC.	<input type="radio"/>	V368				
P.49. Independiente del problema del doble rol, lo más importante es el comportamiento ético del rector.	<input type="radio"/>	V369				
P.50. Como el Rector es quien designa a los Decanos y Subdecanos como su equipo de trabajo, y en algunas universidades los Decanos y Subdecanos son miembros del MCC, considero que no es recomendable que el rector ocupe el rol de Presidente de este cuerpo colegiado.	<input type="radio"/>	V625				
P.51. Cuando el Rector es quien designa a varios de los miembros de los Cuerpos Consultivos del MCC, considero que no es recomendable que el rector ocupe el rol de Presidente de este cuerpo colegiado.	<input type="radio"/>	V626				
P.52 Considero que el hecho de ser el presidente del MCC, no da la capacidad para influir en las decisiones de los demás miembros de los MCC.	<input type="radio"/>	V627				

**.... Hora de Finalización**

★

Seleccione hora

HORA	MIN
------	-----

|V376|

**Muchas gracias por su colaboración.**

Modelado con Protaber Versión: 14.6

SILVIA MALUK, 2014 Todos los derechos reservados

**Recomendar al menos tres personas que considere un experto en temas de gobierno universitario, y que crea que está dispuesto a colaborar con este cuestionario.**

Nombre Cargo - Universidad Email teléfono Condición de experto

1

-----

2

-----

3

OBSERVACIONES:

-----

-----

11



Anexo 5  
**Oficios Institucionales para solicitud de ayuda en la investigación**

[www.espol.edu.ec](http://www.espol.edu.ec)

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA  
DEL LITORAL**

*"Impulsando la Sociedad del Conocimiento"*

**VRA - 241**  
Guayaquil, 01 de agosto 2014

Estimados

**Rectores, Vicerrectores, Decanos y Directores**

**INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR**

Ecuador.-

**Ref.- Solicitud de Apoyo Institucional**

Por medio del Presente, agradezco su colaboración con la investigación científica impulsada por la profesora de nuestra Institución en el área de Economía, la **PH.D. (C) SILVIA MALUK URIGÜEN**, quien es estudiante del programa de doctorado de la **UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR**, y actualmente está en la etapa de recolección de datos para su investigación doctoral sobre el **GOBIERNO CORPORATIVO UNIVERSITARIO**.

El objetivo de la investigación es la titulación doctoral de la profesora Maluk y los datos recolectados serán tratados con total confidencialidad y analizados solo de manera consolidada. Ruego a Ustedes ofrecerle las facilidades adecuadas dentro de vuestras instituciones y departamentos para lograr completar los cuestionarios con la finalidad de realizar el levantamiento de información que se requiere.

Agradezco de antemano el apoyo brindado a nuestra docente en la culminación de su investigación y futura titulación. Sin más por el momento me despido.

Atentamente,

Cecilia Paredes Verduga, PhD.  
**VICERRECTORA ACADÉMICA**



**VICERRECTORADO  
ACADÉMICO**



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA  
DEL LITORAL

"Impulsando la Sociedad del Conocimiento"

Guayaquil, 1º. de Agosto 1 del 2014

Estimados  
Decanos y Directores de las  
Facultades del ámbito de la Educación Superior  
Ecuador

**Oficio de Solicitud de Apoyo Institucional**

Solicito a usted de la manera más comedida, se sirva prestar ayuda y colaboración a la **PH.D. (C) SILVIA MALUK URIGÜEN**, profesora de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la ESPOL, quien está realizando una investigación doctoral sobre la **Universidad Ecuatoriana** y su gobierno corporativo.

La profesora necesita consultar la "opinión de expertos" en el ámbito del gobierno corporativo universitario en el Ecuador (decanos, miembros de los máximos cuerpos colegiados, directores, jefes/coordinadores de carreras, entre otros), para estudiar la existencia de problemas de agencia en las instituciones de Educación Superior. Este trabajo forma parte de una investigación en los países de Iberoamérica, impulsada por el Director de la tesis doctoral de la profesora Maluk, el vicerrector de la Universidad de Los Lagos, campus Santiago, y considero importante que se refleje la colaboración de las universidades de mayor prestigio y renombre del país.

Agradezco a usted por el apoyo y la comprensión brindada a nuestra docente, para cumplir con los requisitos de la investigación y su futura titulación.

Atentamente;

  
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL-ESPOL  
Ph.D. Leonardo Estrada Aguilar  
DECANO  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANÍSTICAS

Anexo 6

**Resultado del Test de Kruskal-Wallis aplicado a los pares de grupos de las opiniones de los *Stakeholders académicos* por nivel del cargo, en relación a la divergencia de intereses entre Rectores y MCC de las universidades ecuatorianas**

**Kruskal-Wallis Test**

**Ranks**

Nivel Administrativo		N	Mean Rank
Diferencia_Rank_Mediag	COORDINADOR ACADEMICO/CARRERA/DPTO	33	117.39
	DECANO	19	84.95
	DIRECCIÓN ACADEMICO/CARRERA/DPTO/ESCUELA	69	102.33
	DOCENTE TC/TP/INVESTIGADOR	88	129.16
	SUBDECANO	16	94.38
	Total	225	

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	Diferencia_Rank_Mediag
Chi-Square	12.598
df	4
Asymp. Sig.	.013

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Nivel Administrativo

**Kruskal-Wallis Test**

**Ranks**

Nivel Administrativo		N	Mean Rank
Diferencia_Rank_Mediag	COORDINADOR ACADEMICO/CARRERA/DPTO	33	29.21
	DECANO	19	21.79
	Total	52	

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	Diferencia_Rank_Mediag
Chi-Square	3.204
df	1
Asymp. Sig.	.073

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Nivel Administrativo

**Kruskal-Wallis Test****Ranks**

Nivel Administrativo		N	Mean Rank
Diferencia_Rank_Mediag	COORDINADOR ACADEMICO/CARRERA/DPTO	33	66.48
	DIRECCIÓN ACADEMICO/CARRERA/DPTO/ESCUELA	69	44.33
	Total	102	

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	Diferencia_Rank_Mediag
Chi-Square	14.092
df	1
Asymp. Sig.	.000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Nivel Administrativo

**Kruskal-Wallis Test****Ranks**

Nivel Administrativo		N	Mean Rank
Diferencia_Rank_Mediag	COORDINADOR ACADEMICO/CARRERA/DPTO	33	45.21
	DOCENTE TC/TP/INVESTIGADOR	88	66.92
	Total	121	

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	Diferencia_Rank_Mediag
Chi-Square	10.275
df	1
Asymp. Sig.	.001

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Nivel Administrativo

**Kruskal-Wallis Test**

**Ranks**

Nivel Administrativo		N	Mean Rank
Diferencia_Rank_Mediag	COORDINADOR ACADEMICO/CARRERA/DPTO	33	27.48
	SUBDECANO	16	19.88
	Total	49	

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	Diferencia_Rank_Mediag
Chi-Square	3.397
df	1
Asymp. Sig.	.065

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Nivel Administrativo

**Kruskal-Wallis Test****Ranks**

Nivel Administrativo		N	Mean Rank
Diferencia_Rank_Mediag	DECANO	19	29.37
	DIRECCIÓN ACADEMICO/CARRERA/DPTO/ESCUELA	69	48.67
	Total	88	

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	Diferencia_Rank_Mediag
Chi-Square	10.201
df	1
Asymp. Sig.	.001

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Nivel Administrativo

**Kruskal-Wallis Test****Ranks**

Nivel Administrativo		N	Mean Rank
Diferencia_Rank_Mediag	DECANO	19	51.26
	DOCENTE TC/TP/INVESTIGADOR	88	54.59
	Total	107	

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	Diferencia_Rank_Mediag
Chi-Square	.211
df	1
Asymp. Sig.	.646

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Nivel Administrativo

**Kruskal-Wallis Test****Ranks**

Nivel Administrativo		N	Mean Rank
Diferencia_Rank_Mediag	DECANO	19	12.53
	SUBDECANO	16	24.50
	Total	35	

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	Diferencia_Rank_Mediag
Chi-Square	13.909
df	1
Asymp. Sig.	.000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Nivel Administrativo

**Kruskal-Wallis Test****Ranks**

Nivel Administrativo		N	Mean Rank
Diferencia_Rank_Mediag	DIRECCIÓN ACADEMICO/CARRERA/DPTO/ESCUELA	69	67.67
	DOCENTE TC/TP/INVESTIGADOR	88	87.89
	Total	157	

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	Diferencia_Rank_Mediag
Chi-Square	8.260
df	1
Asymp. Sig.	.004

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Nivel Administrativo

**Kruskal-Wallis Test**

**Ranks**

Nivel Administrativo		N	Mean Rank
Diferencia_Rank_Mediag	DIRECCIÓN ACADEMICO/CARRERA/DPTO/ESCUELA	69	46.67
	SUBDECANO	16	27.19
	Total	85	

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	Diferencia_Rank_Mediag
Chi-Square	9.888
df	1
Asymp. Sig.	.002

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Nivel Administrativo

**Kruskal-Wallis TestRanks**

Nivel Administrativo		N	Mean Rank
Diferencia_Rank_Mediag	DOCENTE TC/TP/INVESTIGADOR	88	53.26
	SUBDECANO	16	48.31
	Total	104	

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	Diferencia_Rank_Mediag
Chi-Square	.433
df	1
Asymp. Sig.	.510

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Nivel Administrativo