

Artículo de Investigación

# Mecanismos alineadores de intereses y su efecto en la gestión universitaria argentina, percepciones de expertos

## Interests aligning mechanisms and their effect on Argentinian university management, expert perceptions

Juan A. Castillo: Universidad del Alba, Chile.

[juancastillos@gmail.com](mailto:juancastillos@gmail.com)

Francisco Aníbal Ganga-Contreras<sup>1</sup>: Universidad de Tarapacá, Chile.

[franciscoganga@academicos.uta.cl](mailto:franciscoganga@academicos.uta.cl)

Patricio Javier Viancos-González: Universidad de Tarapacá, Chile.

[pbiancosg@gestion.uta.cl](mailto:pbiancosg@gestion.uta.cl)

Wendolín Suárez-Amaya: Universidad Tecnológica Metropolitana, Chile.

[wsuarez@utem.cl](mailto:wsuarez@utem.cl)

Fecha de Recepción: 10/06/2024

Fecha de Aceptación: 31/10/2024

Fecha de Publicación: 14/11/2024

### Cómo citar el artículo

Castillo, J., Ganga-Contreras, F., Viancos, P. y Suárez-Amaya, W. (2024). Mecanismos alineadores de intereses y su efecto en la gestión universitaria argentina, percepciones de expertos [Interests aligning mechanisms and their effect on Argentinian university management, expert perceptions]. *European Public & Social Innovation Review*, 9, 01-24. <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-1681>

### Resumen

**Introducción:** Existen múltiples factores que influyen en el éxito de las organizaciones; en el caso de las universidades se consideran aspectos económicos, talentos, meritocracia y una buena gestión realizada por el gobierno. **Metodología:** En este orden de cosas, esta investigación tiene como objetivo central analizar, desde la mirada de expertos, las implicancias que tienen los sistemas de compensación e incentivos con la finalidad de reflexionar en torno a la influencia que pueden tener en la gestión. Para ello se realiza una

<sup>1</sup> Autor Correspondiente: Francisco Aníbal Ganga-Contreras. Universidad Miguel de Cervantes (Chile).

investigación de tipo exploratoria y cuantitativa, que cimienta su análisis en la opinión de expertos académicos, quienes integran los diferentes claustros que componen el gobierno universitario, con especial consideración en la importancia brindada al cogobierno en Argentina. Para el análisis de los datos se utilizaron múltiples técnicas que incluyen estadísticas descriptivas e inferenciales. **Resultados:** Los resultados permiten identificar la potencial eficacia de las variables estudiadas como mecanismos alineadores. **Conclusiones:** Entre las conclusiones se puede identificar que un amplio mercado de directivos para el cargo de rector tiene un efecto positivo en la gestión de los rectores en ejercicio.

**Palabras clave:** Gobernanza universitaria; Teoría de agencia; Gobernanza corporativa; Educación superior; Gestión de la educación superior; Políticas de educación superior; Gestión académica.

**Abstract: Introduction:** Multiple factors influence the success of organizations; in the case of universities, economic aspects, talents, meritocracy, and good management by the government are considered. **Methodology:** In this context, the main objective of this research is to analyze, from the perspective of experts, the implications of compensation and incentive systems in order to reflect on their influence on management. To this end, an exploratory and quantitative research was conducted, grounding its analysis in the opinions of academic experts who are part of the various councils that make up university governance, with special consideration given to the importance of co-governance in Argentina. Multiple techniques, including descriptive and inferential statistics, were used for data analysis. **Results:** The results identify the potential effectiveness of the studied variables as alignment mechanisms. **Conclusions:** Among the conclusions, it can be identified that a broad market of candidates for the position of rector has a positive effect on the management of current rectors.

**Keywords:** University governance; Agency Theory; Corporate governance; Higher education; Higher education management; Education policy; Higher education policy; Academic management.

## 1. Introducción

En las últimas décadas, el sistema universitario ha sufrido modificaciones en todo el mundo, las que fueron acompañadas por múltiples transformaciones que impactaron el accionar de los sistemas de Educación Superior (Brunner, 2012; Williams, 2016; Labraña y Brunner, 2022; Alonso-Sainz, 2022; De Vicente Domínguez et al., 2022; Alcaide Aranda et al., 2023; Cueva Estrada et al., 2023; de Prada y Mareque, 2023; Gomero et al., 2023; Sánchez González et al., 2024); Claro ejemplo de esta situación es el aumento de la cifra de estudiantes que cursan estudios superiores a nivel mundial que pasó de ser 31,9 millones en 1970 a ser 227,5 millones en 2019. En el caso de Latinoamérica y el caribe, en 1970 existían 1,7 millones de estudiantes de educación superior, esa cifra para 2020 había alcanzado 28,8 millones (UNESCO, 2022; World Bank, 2022). Esto en parte a la creencia de que obteniendo una mayor formación se obtendrían mejores opciones en el mercado laboral y por tanto, en la movilidad social (Dias, 2015; Mok & Neubauer, 2016; Mok & Qian, 2018; Serpa & Falcón, 2019; Schwartzman, 2020; Herrero Curiel, E. y González Aldea, P. 2022).

En el caso de Argentina, fue en el año 1885 cuando se sancionó la Ley N° 1.597 que fue la primera en establecer normas básicas para el gobierno y la organización de las universidades nacionales. En esta se establecieron los principios a “los que debían ajustarse los estatutos de las universidades nacionales, cómo debía ser su organización y régimen administrativo y les otorgaba un formato legal superior a las casas de altos estudios” (Castillo y Ganga-Contreras, 2020a p. 2).

A mediados de la década del noventa, en agosto de 1995, se promulgó la actual Ley de Educación Superior n° 24.521 (LES) que define y regula las instituciones de la educación superior y las universidades que forman parte del Sistema Educativo Nacional. Cabe destacar que la ley regula también la autonomía universitaria y otorga a las “instituciones educativas la posibilidad de dictar y reformar sus estatutos, administrar sus bienes y recursos, prever sus órganos de gobierno, tanto colegiados como unipersonales, así como sus atribuciones y composición, con características específicas para cada claustro” (Castillo y Ganga-Contreras, 2020b p.261). Establece también diferentes mecanismos de control que se complementan con instancias internas de evaluación institucional que deben asegurar las universidades y que tienen por objeto analizar los logros y dificultades en el cumplimiento de sus funciones, así como sugerir medidas para su mejoramiento.

La importancia de los mecanismos de control en la eficiencia de la gestión y las dinámicas que se desarrollan dentro de las organizaciones fue analizada por diversos investigadores desde diferentes perspectivas. En las décadas de los 70 y los 80, autores como Alchian y Demsetz (1972), Jensen y Meckling (1976) y Fama y Jensen (1983) a través de sus investigaciones, desarrollan elementos centrales de la Teoría de Agencia (TA), tales como las asimetrías de información y la divergencia de intereses.

Jensen y Meckling abordan la terminología fundamental de este enfoque y determinan el problema central afirmando que una relación de agencia equivale a un contrato explícito en el que una parte, el Agente, se ve obligado a llevar adelante acciones en beneficio de otro, el Principal, en una relación que en la mayoría de los casos es acompañada de delegación de autoridad (Maraire et al, 2021) o delegación de derechos de decisión (Fama y Jensen, 1983), de modo que el Agente decide en representación del Principal. En esta línea de pensamiento, es posible deducir que, si una y otra parte de la relación de agencia procede maximizando su utilidad, existen evidentes razones para creer que el Agente no siempre procederá a favor del interés del Principal (Lane 2012; Ganga-Contreras y Garnica 2008, Abello-Romero, Mancilla-Mancilla & Ganga-Contreras, 2019). Es decir, se produce una desconexión entre la propiedad y el control, alterándose el nexo entre la inversión, la toma de decisiones y la obtención de beneficios. Esta situación da lugar a la manifestación de conflictos de intereses entre los propietarios de la organización, y aquellos a los que se les delega la dirección y gestión de esta (Jensen y Ruback, 1983; Alonso y Matouschek, 2008).

El presente estudio tiene como objetivo central analizar la opinión de los expertos sobre la influencia de los sistemas de compensación e incentivos en el desempeño de la gestión universitaria. Este propósito emerge, dado que los sistemas de compensación son considerados uno de los mecanismos alineadores propuestos por la Teoría de Agencia que presenta mayor complejidad en su diseño (Castillo y Contreras, 2020b). En general tienden a disciplinar las acciones de los Agentes a través de la utilización de bonificaciones para el cumplimiento de objetivos específicos que orienten o motiven a los Agentes hacia los intereses del Principal. Para analizar este mecanismo se indagó acerca del grado de importancia que los expertos asignan a diferentes opciones en la calidad de la gestión universitaria. Se profundiza también en aspectos relacionados con la remuneración del Rector.

Se trata de una investigación de tipo exploratoria y cuantitativa, que considera como población a expertos de 48 universidades nacionales argentinas, evaluadas por la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU).

Los resultados obtenidos permiten establecer que los mecanismos alineadores constituyen un instrumento fundamental para la consecución de los objetivos organizacionales. Además, y en sentido contrario a los esperado, no son los incentivos económicos los que se ubican en primer lugar.

### ***1.1. Teoría de agencia***

La idea central de la TA se basa en definir el contrato más eficiente posible entre dos partes de manera de poder llevar adelante apropiadamente la relación, considerando las características de los entes implicados, la importante dinámica del entorno, los costos de obtención de la información y el monitoreo o vigilancia eficiente del Agente (Tarziján, 2003; Araya y Crespo, 2016). A su vez, la elaboración de normas e incentivos adecuados (mecanismos alineadores), tenderán a asegurar el comportamiento coherente de los Agentes con las expectativas o intereses del Principal, por medio de un reparto óptimo de los riesgos, bajo condiciones o entornos de incertidumbre (Ganga-Contreras, Quiroz Castillo & Maluk Urigüen, 2015; Panda & Leepsa, 2017).

La TA propone controlar las divergencias de intereses estableciendo incentivos para el Agente e incurriendo en costos de monitoreo diseñados para limitar las desviaciones en las actividades de este (Jensen y Meckling, 1976). A su vez, plantea que los contratos deben considerar los posibles escenarios de desvío. Es decir que en tanto se presenten divergencias de intereses y asimetrías en la información entre el Principal y el Agente, será necesario contar con un correcto sistema de incentivos, restricciones y penalizaciones con el objeto de evitar estas distorsiones (Holmstrom, 1979; Vásquez, Grisales, & Vélez, 2014; Chen & Keung, 2019).

## **1.2. Costos de agencia**

Se ha sostenido que la relación de agencia plantea un contrato entre dos o más personas o entes a través del cual el/los propietarios, dueños o accionistas, conocidos como Principal, delegan autoridad y responsabilidad a otra persona o ente conocido como Agente (Panda & Leepsa, 2017; Chindasombatcharoen, P., Pattanaporn C., Pornsit J & Sirimon, 2023)

El Principal confía el control de algunos recursos al Agente, quien se compromete a defender sus intereses a cambio de algún tipo de retribución. La delegación en la toma de decisiones que realiza el Principal al Agente trae aparejadas algunas posibles contingencias. Una de ellas es el riesgo de que el Agente no se comporte de acuerdo con lo esperado por el Principal, persiguiendo sus propios intereses. Otra es que el Agente contratado no posea las competencias necesarias para llevar adelante de manera eficiente las responsabilidades otorgadas. Estos escenarios son acompañados de costos, denominados costos de agencia, asociados al monitoreo o vigilancia del trabajo del Agente en la organización, a los incentivos implementados y a los derivados de la divergencia de objetivos entre las partes (Maquieira & Danús, 1998; Arora, Krishnan, & Nanda, 2016).

Se puede afirmar también que los costos de agencia tenderán a incrementarse cuanto más grande sea el grado de autonomía de la gestión delegado por el Principal al Agente (Vergés, 2000; Chindasombatcharoen et al, 2023).

Vale destacar que el problema de los costos de agencia existe para todos los contratos, independientemente de si se lleva adelante una producción conjunta o no. Jensen y Meckling (1976) profundizan el concepto al afirmar que la mayoría de las organizaciones son simplemente ficciones legales que sirven como un vínculo para un conjunto de relaciones de contrato entre individuos. Esto puede ser entre empresas, universidades, organizaciones no gubernamentales, cooperativas, clubes privados e incluso organismos gubernamentales de diferentes niveles del estado. Sostienen que la organización no es un individuo:

...es una ficción legal que sirve de foco para un proceso complejo en el que los objetivos conflictivos de los individuos (algunos de los cuales pueden "representar" a otras organizaciones) se equilibran en un marco de relaciones contractuales. En este sentido, el "comportamiento" de la empresa es como el comportamiento de un mercado, es decir, el resultado de un complejo proceso de equilibrio (p. 8)

Partiendo de esta afirmación tendría poco sentido tratar de distinguir lo que está dentro de organización de lo que está fuera de ella ya que en la realidad sólo hay una multitud de relaciones complejas (contratos) entre la ficción legal (la empresa) y los propietarios de mano

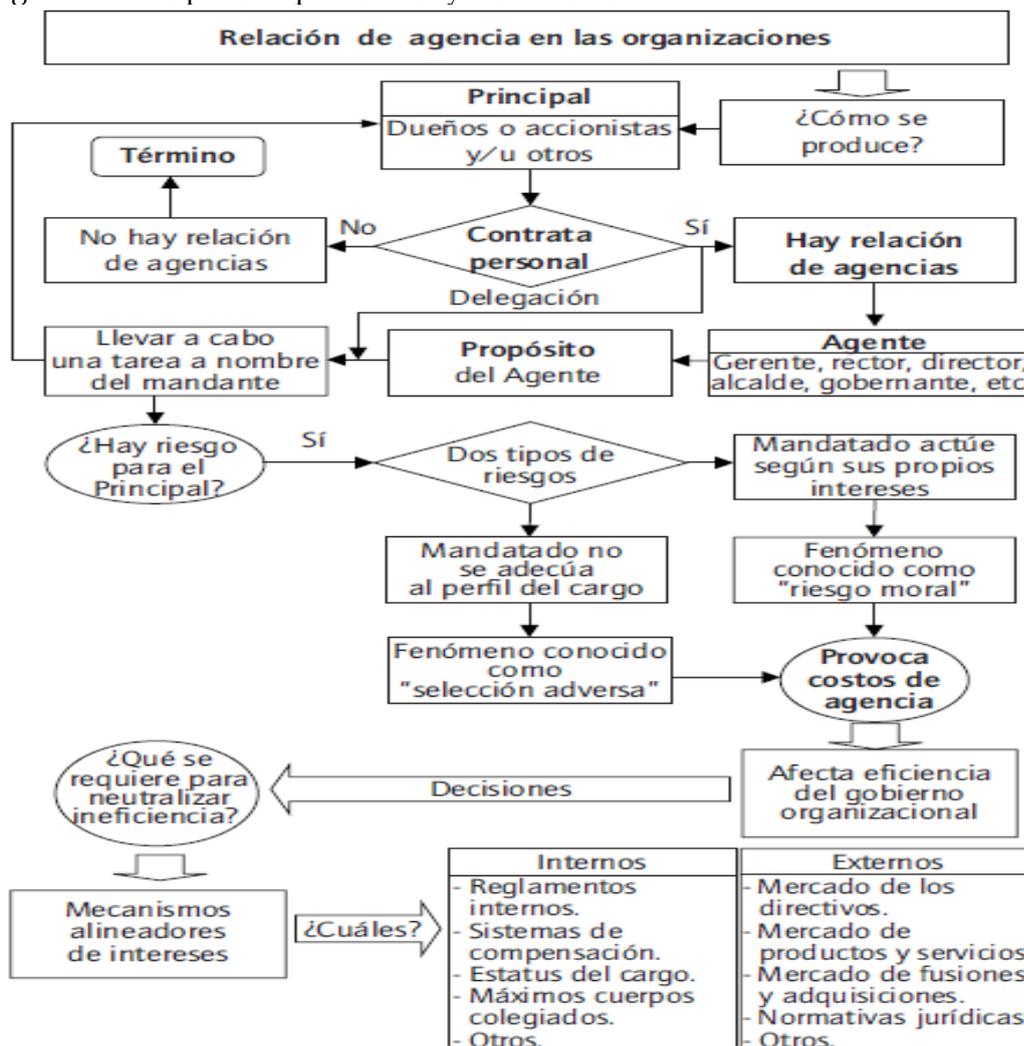
de obra, de insumos y los consumidores de productos.

A su vez, Peris-Ortiz y colaboradores (2012, p.110, citando a Jensen y Meckling, 1976), clasifican estos costos de la siguiente manera:

- a) costos inherentes al diseño y formalización de los contratos;
- b) costos de supervisar la actividad del Agente;
- c) costos de garantía que el Agente, en los casos de un puesto directivo relevante, debe depositar como fianza;
- d) costos inherentes a la pérdida residual derivada de las desviaciones del Agente.

Por su parte, los costos de agencia que se presentan por la supervisión que establece el Principal sobre el Agente son aquellos que provienen de la utilización de diferentes recursos, tales como económicos, informáticos, humanos y materiales de diversos tipos, incurriendo en oportunidades en costos derivados de la creación de unidades específicas encargadas del diseño e implementación de múltiples acciones. Existen también costos de estímulos económicos procedentes de la implementación de incentivos que se ponen a disposición del Agente para mejorar su esfuerzo y la dedicación. Son incentivos que generalmente están vinculados a los resultados obtenidos y pueden ser tanto fijos como variables (Vergés, 2000; Rabossi, 2017).

El detalle de los elementos e implicaciones más relevantes de la TA puede visualizarse en la Figura 1: Principales implicaciones y alcances de la TA.



Fuente: Ganga-Contreras, Ramos Hidalgo, Leal Millán & Valdivieso Fernández, 2015.

### ***1.3 Mecanismos para resolver problemas de agencia: alineadores internos y externos***

Como ya se ha manifestado, el conflicto de agencia se genera con la delegación que se produce al Agente dado que no es dueño de las organizaciones ni de los recursos que les son confiados para gestionar, sino que actúa en representación del Principal. La brecha de intereses y de conocimiento existente entre el Principal y el Agente elimina la certeza del primero respecto al esfuerzo y cuidado dedicado por el segundo en la administración de los recursos y de la organización en general, tal como si le fueran propios. Es decir, que el Agente tome las decisiones maximizando el beneficio del Principal, en lugar de buscar maximizar su propio interés (Valcárcel Gil, 2011; Chen & Keung, 2019). Esta situación, que se presenta en las organizaciones tanto públicas como privadas, obliga a buscar formas de neutralizar el riesgo de que el Agente descuide los objetivos del Principal.

La TA propone controlar las divergencias de intereses estableciendo incentivos para el Agente e incurriendo en costos de monitoreo diseñados para limitar las desviaciones en las actividades de este (Jensen y Meckling, 1976); además, plantea que los contratos deben considerar los posibles escenarios de desvío. Lo anterior significa, que en tanto se presenten divergencias de intereses y asimetrías en la información entre el Principal y el Agente, será necesario contar con un correcto sistema de incentivos, restricciones y penalizaciones con el objeto de evitar estas distorsiones (Wijbenga, Postma & Stratling, 2007; Vásquez, Grisales, & Vélez, 2014). En este sentido, los incentivos y los sistemas de recompensa pueden ayudar a alinear los intereses del Agente con los de la organización (Wijbenga, Postma & Stratling, 2007). Así, en la medida en que la remuneración del Agente esté relacionada al logro de objetivos, su comportamiento estará alineado con los intereses de la organización. Fernández y Ansón (1999) destacan esta misma lógica a las bonificaciones, las revisiones salariales, y la participación en planes de pensiones como mecanismos alineadores que están ligados a la remuneración del Agente.

Si el foco se coloca en los gobiernos universitarios argentinos, es posible diferenciar con claridad, el Principal, que es el Máximo Cuerpo Colegiado (MCC), que comprende a los representantes directos de la comunidad universitaria, y el Agente, que sin lugar a duda es el Rector (Ganga-Contreras, 2005; Castillo y Ganga-Contreras a, 2020b) Se detallará a continuación dos mecanismos alineadores de intereses en los gobiernos universitarios, a saber: sistemas de compensación e incentivos y mercado de directivos.

### ***1.4 Sistemas de Compensación e incentivos***

Diseñar e implementar mecanismos alineadores de intereses basados en sistemas de compensación e incentivos es una tarea compleja. Su objetivo es lograr la supervisión y disciplinamiento de las acciones de los Agentes al menor costo posible. Para ello se utilizan mecanismos que posibiliten el cumplimiento de objetivos específicos que orienten o motiven a los Agentes hacia los intereses del Principal, como también instrumentos y procedimientos que permitan la resolución de conflictos de manera rápida y eficaz (Bonner y Sprinkle, 2002; Gispert y Angel, 2002; Urbanek, 2020).

La retribución económica por las tareas realizadas es en sí misma una motivación para los Agentes. Chiavenato (2000, citado por Duque Ospina, 2016) profundiza en el concepto al incluir en la retribución dos dimensiones específicas más, la sociológica, entendida como la valoración que se hace del individuo en la empresa y la psicológica que representa un medio para tener calidad de vida y estatus. De este modo, los sistemas de compensación e incentivos representan una estructura de mayor envergadura y sofisticación que el simple concepto de retribución económica.

Milkovich, Newman y Milkovich (1999) definen la compensación total como la totalidad de recompensas intrínsecas (no económicas) y extrínsecas (económicas) que un empleado recibe por su trabajo. Esta definición posibilita a la organización combinar incentivos económicos y

beneficios no económicos como mecanismos de alineación. A su vez, cuanto más sostenidos en el tiempo sean estos incentivos y beneficios, más colaborarán a que los intereses de los Agentes se alineen con los del Principal (OECD, 2011).

Se puede afirmar que la compensación es un instrumento fundamental para la consecución de los objetivos organizacionales y una de las relaciones transaccionales de más importancia en la dinámica empresarial y personal del trabajador. La estructura interna de incentivos que plantea la organización es determinante para la TA ya que condiciona el comportamiento de los individuos en la organización, reduciendo potenciales problemas de agencia (Baker, Jensen y Murphy, 1988; Tarziján, 2003 y Duque Ospina, 2016; Renz & Vogel, 2023).

Es de suma importancia resaltar que para que este mecanismo de alineación tenga un impacto significativo, debe ser lo suficientemente atractivo para atraer a gestores altamente competentes. Además, es fundamental que refleje la contribución que el Agente puede realizar para crear valor en la organización, estableciendo un vínculo claro entre los resultados obtenidos y la retribución otorgada. Álvarez & Ansón (1998) señalaron que la implementación de políticas retributivas eficaces puede generar un efecto positivo indiscutible, a diferencia del enfoque tradicional basado en salarios fijos. Entre las diversas modalidades retributivas que pueden considerarse se encuentran las bonificaciones salariales vinculadas a logros específicos, recompensas diferidas, revisiones periódicas de salarios y la implementación de planes de pensiones o jubilación alternativos.

### *1.5 Mercado de Directivos*

El mecanismo del mercado es ampliamente aceptado en las teorías económicas por las posibilidades que ofrece a la hora de encontrar equilibrios alineando los intereses entre la oferta y la demanda. La multiplicación de organizaciones públicas de educación superior ocurrida en los últimos años generó una amplia variedad de ofertas de diferente calidad. El prestigio alcanzado, el tamaño y posicionamiento institucional está en muchos casos ligado al alineamiento de los intereses de las autoridades, Agentes, con los del Principal y a los impactos positivos o negativos que tenga su gestión en la eficiencia de sus respectivas casas de estudios (Jensen y Ruback, 1983; Chen & Keung, 2019; Chindasombatcharoen et al, 2023). Esta situación que orienta al directivo en su conducta, también lo posiciona en mejores condiciones al momento de ser considerado para un posible puesto de conducción en un nivel superior de su organización o de otra diferente. En sentido contrario, Maluk Urigüen (2016) sostiene que no es posible 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 gobierno corporativo universitario” (p. 177).

Algunos detractores de la TA afirman que los estudios basados en esta teoría son de naturaleza estática y carecen de la capacidad para explicar con claridad los fenómenos que se dan en torno del cambio organizacional y de la aplicación de una filosofía basada en el trabajo en equipo y cooperativo. A su vez, esto se profundizaría a medida que se considera la pirámide jerárquica organizacional, ya que el fenómeno de desconfianza podría darse en todos y en cada uno de los niveles de la organización. Ganga-Contreras, Quiroz y Maluk, 2015, sostienen también que la TA no incluye en sus análisis significativos procesos de aprendizaje y de acumulación de conocimiento, ya que se enfoca fundamentalmente en los aspectos económicos de los individuos, sin darle trascendencia a algunos motivadores basados en incentivos, especialmente aquellos que se relacionan con los procesos de formación de las capacidades y el desarrollo del talento humano.

A pesar de las críticas realizadas sobre la TA podemos sostener que su principal fortaleza es la utilidad que presenta para analizar las relaciones entre el Principal y el Agente en las organizaciones. Es uno de los enfoques que ofrece herramientas que pueden mejorar el desempeño de las organizaciones en lo referido a conflictos de intereses, asimetrías de

información, falta de confianza, dificultades en la gestión, problemas de riesgo moral y los costos involucrados (Panda & Leepsa, 2017; Martin, Wiseman, & Gomez-Mejia, 2019). La TA es también de suma utilidad y aplicabilidad para comprender el gobierno de las organizaciones y ha sido utilizada en el ámbito de las Ciencias Económicas, Ciencias Políticas, del Marketing, de la Administración Pública, en el estudio del comportamiento organizacional y en la Sociología (Eisenhardt, 1989; Kivisto, 2008). En el mundo universitario la teoría se ha utilizado ampliamente desde distintos aspectos. Por un lado, desde el estudio de las enormes asimetrías de información entre los gobiernos corporativos de las universidades y los grupos de interés (Abello-Romero, Mancilla, Molina & Palma, 2018).

## 2. Metodología

Esta investigación de índole cuantitativa es también de tipo exploratoria, ya que se reseñan las características y principales rasgos o aspectos distintivos del objeto de estudio sobre la línea de pensamiento de expertos en relación con el gobierno corporativo universitario, estudiando un fenómeno existente y no abordado hasta la actualidad en Argentina. Asimismo, es correlacional, ya que examina asociaciones entre variables a la vez que proporciona indicios de la relación que podrían existir entre dos o más elementos, pero no relaciones causales (Salkind, 1998).

Se limita al ámbito geográfico de Argentina y estudia a las universidades nacionales acreditadas por la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU).

Se tomó como población a expertos de 48 universidades nacionales con evaluación de CONEAU de las 57 existentes (período comprendido entre 2015 y 2018). Fundamenta esta definición la imposición explícita realizada al Estado por la Ley 27.204/15 al legislar sobre indelegabilidad de la educación superior. No se incluyeron 9 de las universidades por haberse creado en el año 2015 o posterior.

A los efectos de esta investigación se definieron como Expertos a aquellas “personas que ocupan o hayan ocupado cargos de gestión tales como jefes de carreras, directores, decanos, miembros de cuerpos colegiados, rectores, secretarios, académicos y profesionales que estudien o tengan experiencia en la temática” (Castillo y Ganga-Contreras, 2020b, p.3). Se contempló también a los distintos claustros docentes, alumnos, no docentes (personal administrativo) y graduados ya que el cogobierno es fundamental en la estructura de autoridad en las universidades nacionales argentinas (Kandel, 2003). El cálculo de la muestra se realizó mediante la fórmula para poblaciones infinitas (Alós, 1995) y quedó conformada por 253 individuos.

Las fuentes de información fueron primarias. Se realizaron encuestas a expertos de las universidades seleccionadas utilizando un formulario de preguntas semiestructuradas. Para el procesamiento e interpretación de la información se utilizaron programas estadísticos tales como el SPSS y Excel. En el análisis de los datos se utilizaron técnicas de estadística descriptiva (tablas de frecuencias y gráficos), e inferencial (indicador de fiabilidad “alfa de Cronbach” (1951) y técnicas de análisis factorial exploratorio).

## 3. Resultados

### 3.1 Caracterización

En relación con los expertos encuestados no hubo diferencias significativas respecto al porcentaje en cuanto a sexo. La mayoría (43,5%) se encuentra en un rango de edad entre 45 y 60 años lo que es consecuente con que el 56,9% de los expertos encuestados pertenece al claustro docente. Cabe mencionar que este último aspecto es relevante ya que se encuentra

dentro de las exigencias previstas por la LES para la composición de los cogobiernos universitarios (Art. 53) y posibilita lograr una buena representación en relación con el sistema de cogobierno imperante.

Por otra parte, la mayoría de los encuestados (53%) ocupa o ha ocupado un cargo de conducción en la universidad y solo un 16,63% afirmó no haberlo ocupado nunca, por lo que se presume una importante experiencia y conocimiento de la situación existente en la organización. Adicionalmente, el 74,3% de los encuestados pertenece hace más de cinco años a la universidad y el 44,6% desde hace más de 20 años. Estas características nos permiten inferir una fuerte pertenencia al ámbito universitario y una sólida percepción sobre el funcionamiento de las universidades a las que pertenecen y sobre el sistema universitario.

### 3.2 Sistemas de compensación e incentivos

Se utilizaron diferentes preguntas que incluyeron 9 tipos de incentivos. Para el análisis fueron consideradas de manera grupal e individual.

Las hipótesis planteadas son las siguientes:

Hipótesis 1: Los sistemas de compensación e incentivos influyen positivamente en el desempeño de la gestión universitaria

Para el análisis de esta hipótesis se tomaron las 9 diferentes alternativas planteadas considerando la sumatoria de los Muy importante y los Importante como SI versus la de los Poco importante y Nada importante, considerados como NO.

$H_o = P_{SI} \leq P_{NO}$ , la proporción de SI es menor o igual que la proporción de NO.

$H_a = P_{SI} > P_{NO}$ , la proporción de SI es mayor a la proporción de NO.

En la tabla N° 1 se puede apreciar una síntesis con la apreciación de los encuestados respecto de la importancia que le asignan a los diversos tipos de incentivos presentados.

**Tabla 1.**

*Incentivo / grado de importancia que le asigna en la calidad de la gestión universitaria*

Tipo de incentivo	Muy importante		Importante		Poco Importante		Nada Importante		Indiferente		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Desarrollo profesional y autorrealización	109	43,1	117	46,2	6	2,4	2	0,8	19	7,5	253	100
Ampliación de relaciones personales	43	17	133	52,6	22	8,7	4	1,6	51	20,2	253	100
Seguridad del empleo	78	30,8	132	52,2	8	3,2	4	1,6	31	12,3	253	100
Responsabilidad (ampli. de tareas enriquec. del puesto)	87	34,4	125	49,4	11	4,3	2	0,8	28	11,1	253	100
Formación	153	60,5	85	33,6	7	2,8	1	0,4	7	2,8	253	100
Financiamiento de viajes, pasantías y otros	44	17,4	135	53,4	22	8,7	4	1,6	48	19	253	100
Incremento del salario fijo	67	26,5	124	49	16	6,3	3	1,2	43	17	253	100
Retribución	41	16,2	106	41,9	20	7,9	14	5,5	72	28,5	253	100

variable												
Status	53	20,9	96	37,9	18	7,1	6	2,4	80	31,6	253	100

**Fuente:** Elaboración propia (2024).

Con la información proporcionada tenemos que:

$$n_{SI} = 109 + 117 + 43 + 133 + 78 + 132 + 87 + 125 + 153 + 85 + 44 + 135 + 67 +$$

$$124 + 41 + 106 + 53 + 96 = 1728$$

$$n_{NO} = 6 + 2 + 22 + 4 + 8 + 4 + 11 + 2 + 7 + 1 + 22 + 4 + 16 + 3 +$$

$$20 + 14 + 18 + 6 = 170$$

$$n_{TOTAL} = 1728 + 170 = 1898$$

$$P_{SI} = \frac{1728}{1898} = .91 \quad P_{NO} = \frac{170}{1898} = .09$$

$$P_{SI} - P_{NO} = .91 - .09 = 0.82$$

Para un nivel de significación de  $\alpha = .05$ . El valor crítico para la prueba de una sola cola es de 1.64.

Estimamos el error estándar de la diferencia de las dos proporciones:

$$s_{P_{SI-NO}} = \sqrt{P(1-P) \left( \frac{1}{n_{SI}} + \frac{1}{n_{NO}} \right)}$$

Donde:

$P_{SI}$  = proporción muestra de SI.

$P_{NO}$  = proporción muestra de NO.

$n_{SI}$  = tamaño de muestra de SI.

$n_{NO}$  = tamaño de muestra de NO.

Por lo tanto:

$$P = \frac{1728(.91) + 170(.09)}{1728 + 170} = 0.836$$

y

$$s_{P_{SI-NO}} = \sqrt{.836(1-.836) \left( \frac{1}{1728} + \frac{1}{170} \right)} = 0.0297$$

La prueba estadística:

$$Z = \frac{(\text{diferencia\_entre\_proporciones\_observadas}) - (\text{diferencia\_entre\_proporciones\_}H_o)}{s_{P_{SI-NO}}}$$

$$P = \frac{n_{SI}P_{SI} + n_{NO}P_{NO}}{n_{SI} + n_{NO}}$$

$$Z = \frac{(.91 - .09) - (0)}{.03} = 27.33$$

La hipótesis nula es rechazada porque el valor de la Z calculado es mayor que el valor crítico Z o sea  $27.33 > 1.64$ . Se puede determinar con un 95 por ciento de confianza que la proporción de SI es mayor a la proporción de NO. Por lo que se concluye que los sistemas de compensación e incentivos influyen positivamente en el desempeño de la gestión universitaria. Los resultados obtenidos permiten establecer que este mecanismo alineador constituye un instrumento fundamental para la consecución de los objetivos organizacionales, tal como ha sido afirmado por Tarziján (2003), Duque Ospina (2016) y Renz, y Vogel, (2023).

Cuando se realiza el análisis de la frecuencia individual de cada alternativa se observa que a diferencia de los que podría esperarse no son los incentivos económicos los que se ubican en primer lugar sino la “Formación” con un 94,1% y el “Desarrollo profesional o autorrealización” con el 89,3%. Del mismo modo, la posibilidad de percibir una “Retribución variable” se encuentra en el último lugar con un 58,1% y el incremento del salario fijo en el sexto lugar de nueve opciones con el 75,5%.

Por otra parte, al profundizar en el análisis de la retribución del Rector, se visualiza un importante desconocimiento sobre cuál es la remuneración del Rector, con un porcentaje del 42,7%. En todo caso, el 57,3% considera que es baja y el 56,1% cree que debería aumentar entre un 10% y un 30%.

### 3.4 Mercado de directivos

El mecanismo del mercado es ampliamente aceptado en las teorías económicas por las posibilidades que ofrece a la hora de encontrar equilibrios alineando los intereses entre la oferta y la demanda. Para evaluar la incidencia de este mecanismo alineador se indagó sobre diferentes opciones valoradas de manera individual. En primer lugar, se examina si la existencia de una gran cantidad de académicos con las competencias suficientes como para asumir eventualmente el cargo de Rector tiene un efecto positivo en la eficiencia de la gestión de los rectores en ejercicio. En segundo término, se investiga sobre la incidencia del mercado de directivos como mecanismo alineador de intereses. Además, se explora sobre las posibilidades que brindan determinadas características a un rector de una universidad como para asumir el liderazgo en otra.

El supuesto investigativo planteado es el siguiente:

Hipótesis 2: El amplio mercado de directivos universitarios no tiene incidencia en la alineación de intereses entre el Rector y el Máximo Cuerpo Colegiado.

Formulada la primera consulta a los expertos “en las universidades argentinas 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”, la mayoría de los expertos encuestados (el 63,2%) está de acuerdo, y sólo el 13,7% opina lo contrario, resultados que pueden apreciarse más detalladamente en la Tabla 2.

Mercado de Directivos (En las universidades de Argentina 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.

**Tabla 2.**  
*Mercado de directivos, Cantidad / Efecto en la gestión*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	60	23,7	23,7
De acuerdo	100	39,5	63,2
Ni de Acuerdo ni en desacuerdo	56	22,1	85,4
En desacuerdo	30	11,9	97,2
Totalmente en desacuerdo	7	2,8	100,00
<b>Total</b>	<b>253</b>	<b>100,00</b>	

**Fuente:** Elaboración propia (2024).

Se Validaron estadísticamente los datos aplicando el test de diferencias entre proporciones. Se consideró como "SI" a lo que contestaron Totalmente de acuerdo y De acuerdo y como "NO" a los que contestaron Totalmente en Desacuerdo y en Desacuerdo.

$H_o = P_{SI} \leq P_{NO}$  la proporción de SI es menor o igual que la proporción de NO.

$H_a = P_{SI} > P_{NO}$  la proporción de SI es mayor a la proporción de NO.

Con la información proporcionada tenemos que:

$$n_{SI} = 160 \quad n_{NO} = 37$$

$$P_{SI} = .81 \quad P_{NO} = .19$$

$$P_{SI} - P_{NO} = .81 - .19 = .62$$

Para un nivel de significación de  $\alpha = .05$  . El valor crítico para la prueba de una sola cola es de 1.64. Se estimó el error estándar de la diferencia de las dos proporciones:

$$s_{P_{SI-NO}} = \sqrt{P(1-P) \left( \frac{1}{n_{SI}} + \frac{1}{n_{NO}} \right)}$$

Donde:

$$P = \frac{n_{SI}P_{SI} + n_{NO}P_{NO}}{n_{SI} + n_{NO}}$$

PSI = proporción muestra de SI.

PNO = proporción muestra de NO.

nSI = tamaño de muestra de SI.

nNO = tamaño de muestra de NO.

Por lo tanto:

$$P = \frac{160(.81) + 37(.19)}{160 + 37} = 0.69$$

y

$$s_{P_{SI-NO}} = \sqrt{.69(1-.69)\left(\frac{1}{160} + \frac{1}{37}\right)} = 0.0843$$

La prueba estadística:

$$Z = \frac{(\text{diferencia\_entre\_proporciones\_observadas}) - (\text{diferencia\_entre\_proporciones\_}H_o)}{s_{P_{SI-NO}}}$$

$$Z = \frac{(.81 - .19) - (0)}{.08} = 7.75$$

La hipótesis nula es rechazada porque el valor de la Z calculada es mayor que el valor crítico Z o sea  $7.75 > 1.64$ . Se puede determinar con un 95 por ciento de confianza que la proporción de SI es mayor a la proporción de NO. Por lo que se concluye que en las universidades de Argentina 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.

Este resultado podría llevar a deducir que un mayor potencial competencia y el efecto positivo en la eficiencia de la gestión están relacionados con la alineación de los intereses entre el Agente y el Principal. Para esto se analiza si "El amplio mercado de directivos universitarios no tiene ninguna incidencia en la alineación de intereses entre el Rector y su Máximo Cuerpo Colegiado" y se considera como "SI" a los que contestaron Totalmente en desacuerdo y En desacuerdo y como "NO" a los que contestaron Totalmente de acuerdo y De acuerdo.

$H_o = P_{SI} \leq P_{NO}$  la proporción de SI es menor o igual que la proporción de NO.

$H_a = P_{SI} > P_{NO}$  la proporción de SI es mayor a la proporción de NO.

Mercado de Directivos (El amplio mercado de directivos universitarios no tienen ninguna incidencia en la alineación de intereses entre el Rector y su Máximo Cuerpo colegiado).

**Tabla 3.**

*Mercado de Directivos / Alineación de intereses*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	26	10,3	10,3

De acuerdo	67	26,5	36,8
Ni de Acuerdo ni en desacuerdo	95	37,5	74,3
En desacuerdo	45	17,8	92,1
Totalmente en desacuerdo	20	7,9	100,00
<b>Total</b>	<b>253</b>	<b>100,</b> <b>00</b>	

**Fuente:** Elaboración propia (2024).

Con la información proporcionada tenemos que:

$$n_{SI} = 65 \quad n_{NO} = 93$$

$$P_{SI} = .41 \quad P_{NO} = .59$$

$$P_{SI} - P_{NO} = .41 - .59 = -.18$$

Para un nivel de significación de  $\alpha = .05$ . El valor crítico para la prueba de una sola cola es de 1.64.

Estimamos el error estándar de la diferencia de las dos proporciones:

$$s_{P_{SI-NO}} = \sqrt{P(1-P) \left( \frac{1}{n_{SI}} + \frac{1}{n_{NO}} \right)}$$

Donde:

$$P = \frac{n_{SI} P_{SI} + n_{NO} P_{NO}}{n_{SI} + n_{NO}}$$

PSI = proporción muestra de SI.

PNO = proporción muestra de NO.

nSI = tamaño de muestra de SI.

nNO = tamaño de muestra de NO.

Por lo tanto:

$$P = \frac{65(.41) + 93(.59)}{65 + 93} = 0.52$$

Y

$$s_{P_{SI-NO}} = \sqrt{.52(1-.52) \left( \frac{1}{65} + \frac{1}{93} \right)} = 0.081$$

La prueba estadística:

$$Z = \frac{(\text{diferencia\_entre\_proporciones\_observadas}) - (\text{diferencia\_entre\_proporciones\_}H_o)}{s_{P_{SI-NO}}}$$

$$Z = \frac{(.41 - .59) - (0)}{.081} = -2.22$$

La hipótesis nula no es rechazada porque el valor de la Z calculado es menor que el valor crítico Z o sea  $-2.22 < 1.64$ . Se puede determinar con un 95 por ciento de confianza que la proporción de SI es menor o igual a la proporción de NO. Con este resultado se concluye que el amplio mercado de directivos universitarios no tiene ninguna incidencia en la alineación de intereses entre el Rector y el Máximo Cuerpo Colegiado.

Este resultado nos permite refutar la deducción realizada en el análisis observado en la Tabla 10 y sostener que, en contraste con lo afirmado por Maluk Urigüen (2016), el amplio mercado de directivos universitarios no tiene incidencia en la alineación de intereses entre el Rector y el Máximo Cuerpo Colegiado. Comprobamos entonces que el efecto positivo en la eficiencia de la gestión no estaría relacionado con este mecanismo en el caso argentino.

Profundizando en el análisis con las restantes preguntas planteadas a los expertos e indagando sobre las posibilidades de que un rector de una institución universitaria pueda asumir por diversas características exitosas de su gestión en otras universidades, se observó que en lo relacionado a una destacada gestión, el 40,3% está “Totalmente de acuerdo” o “De acuerdo”, el 32% Está “en Desacuerdo” o “Totalmente en desacuerdo” y el 27,7% no está “Ni de acuerdo Ni en desacuerdo” (ver tabla 4). Estos resultados llevan a deducir que no existen evidencias concluyentes de que un rector con una destacada gestión en una universidad pueda asumir en otras que tengan mejores sistemas retributivos. Vale destacar que el Artículo 54 de la LES no lo prohíbe y sólo exige para acceder al cargo de Rector “ser o haber sido profesor por concurso de una universidad nacional”.

**Tabla 4.**

*Destacada gestión / Posibilidad de asumir en otra universidad*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	31	12,3	12,3
De acuerdo	71	28,1	40,3
Ni de Acuerdo ni en desacuerdo	70	27,7	68,0
En desacuerdo	57	22,5	90,5
Totalmente en desacuerdo	24	9,5	100,00
<b>Total</b>	<b>253</b>	<b>100,00</b>	

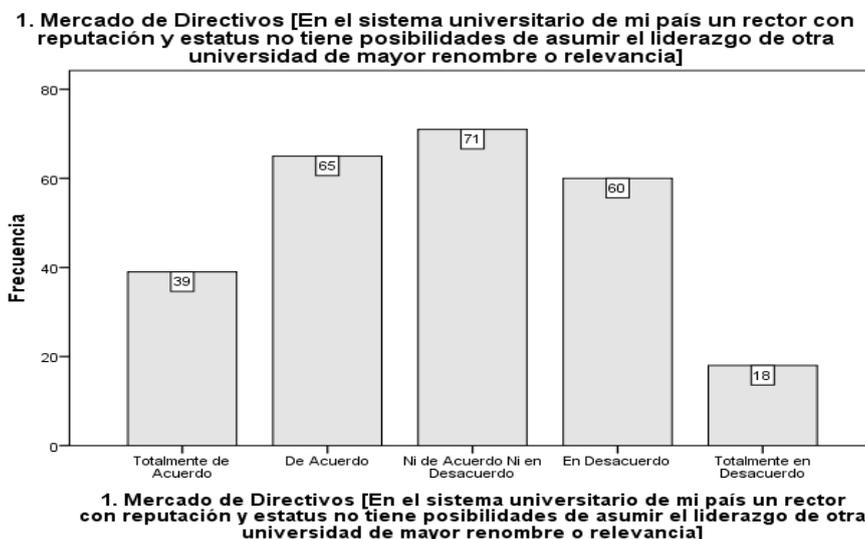
**Fuente:** Elaboración propia (2024).

Un fenómeno de similares características observamos en los datos expresados en la Figura 2 en relación con la reputación y el status. El 41,1% de los encuestados no está de acuerdo con que un rector con estas características tenga mayores posibilidades de asumir el liderazgo en otra universidad de mayor renombre, el 30,8% está de acuerdo y el 28,1% no está de acuerdo ni en desacuerdo. La paridad de los resultados nos impide concluir que este mecanismo

alineador tenga una incidencia concreta.

**Figura 2.**

*Reputación y status / Posibilidad de asumir en otra universidad*



**Fuente:** Elaboración propia (2024).

## 4. Discusión

Este trabajo constituye un nuevo aporte a la tradición de estudios sobre gobernanza universitaria desde la mirada de la TA (Ganga-Contreras, 2005, 2013, Vásquez, Grisales, & Vélez, 2014; Ganga-Contreras, Quiroz Castillo y Maluk Urigüen, 2015; Rabossi, 2017; Ganga-Contreras, Suarez Amaya y Alarcón, 2018, Ganga-Contreras y Garnica, 2008; Lane, J. 2012, Maluk Urigüen, 2016; Ganga-Contreras et al, 2020; y Castillo y Ganga-Contreras, 2020b; Urbanek, 2020). Asimismo, la investigación desarrollada conduce a una reflexión sobre la gobernanza universitaria, es decir, sobre los gobiernos y las formas de gestión presentes en las universidades argentinas.

La TA provee elementos clave de análisis para el abordaje de los gobiernos universitarios y para el estudio de las conductas de los actores principales de la organización (Castillo y Ganga-Contreras, 2020b), es decir, para la realización de un estudio empírico de los gobiernos corporativos, en este caso de las universidades públicas argentinas. La existencia de estudios previos de similares características en otros países iberoamericanos posibilitó el contraste de los resultados obtenidos, lo que brinda un valor adicional a las conclusiones realizadas. Sin embargo, la falta de investigaciones en Argentina que aborden al gobierno universitario desde la perspectiva de la TA es una clara limitación para esta investigación y un obstáculo para encontrar una tendencia que respalde las conclusiones realizadas.

Cabe destacar también que las universidades en Argentina han evidenciado un importante crecimiento, situación que las ha consolidado como uno de los actores de relevancia del país. Su expansión, que supone la creación de nuevas instituciones educativas, nuevas sedes y un importante incremento de la matrícula, conlleva una nueva realidad organizacional que justifica plenamente la utilización de mecanismos que posibiliten validar su excelencia y la eficiencia de sus gobiernos. De esta forma, el estudio de la gobernanza universitaria aplicando diferentes teorías de la administración, en este caso, los mecanismos alineadores de intereses propuestos por la TA, aporta a la profundización del conocimiento y de la

comprensión de los actores existentes y su comportamiento, aspectos trascendentales del buen gobierno corporativo. La nueva realidad imperante desde 1995, año en el que se sancionó la LES, no ha sido hasta el momento analizada en profundidad desde una mirada contractualista, lo que resalta la importancia del estudio realizado y de los resultados obtenidos. La posibilidad de contar con la opinión experta de actores de todos los claustros de la universidad, de sistematizarla científicamente y realizar un análisis exhaustivo, abre la puerta a conclusiones que posibilitan no sólo aportar a la comprensión del funcionamiento de la gobernanza universitaria de Argentina, sino también de sugerir nuevos posibles tópicos de estudios.

## 5. Conclusiones

Cuando se analizan los sistemas de compensación e incentivos como mecanismo alineador, los resultados obtenidos permiten establecer que estos constituyen un instrumento fundamental para la consecución de los objetivos organizacionales. Además, y como era de esperarse de acuerdo con la mirada que impera en las universidades argentinas de la educación como derecho inalienable y lejana a cualquier actividad ligada al lucro, no son los incentivos económicos los que se ubican en primer lugar como mecanismo alineador sino la formación y el desarrollo profesional o autorrealización. Del mismo modo, la posibilidad de percibir una “Retribución variable” se encuentra en el último lugar y el incremento del salario fijo en el sexto lugar de nueve opciones. A su vez, al profundizar en el análisis de la retribución del Rector, se pudo visualizar un importante desconocimiento sobre cuál es la remuneración del Rector, lo que sustenta aún más la escasa importancia que brindarían los expertos al aspecto salarial.

Por otra parte, no sorprenden los resultados hallados en torno al mercado de directivos. Si bien pudo comprobarse que la existencia de una gran cantidad de académicos con las competencias suficientes como para asumir eventualmente el cargo de Rector tiene un efecto positivo en la eficiencia de la gestión de los rectores en ejercicio, esta situación no impacta a la hora de alinear los intereses entre el Rector y el Máximo Cuerpo Colegiado. Este resultado contrasta con lo evidenciado para la realidad ecuatoriana en el estudio realizado por Maluk Urigüen (2016). A su vez, vale destacar que la LES, en su Artículo 54, permite que un rector de una universidad asuma el mismo cargo en otra institución de educación superior y sólo exige “ser o haber sido profesor por concurso de una universidad nacional”. Sin embargo, es totalmente ajeno a la idiosincrasia argentina y a las costumbres imperantes en el ideario de la comunidad universitaria, que un rector de una universidad compita por el cargo de rector en otra en la que no trabaje y tenga pertenencia, sólo por sus cualidades de buen gestor.

Cabe mencionar la importancia de profundizar en futuras investigaciones, aspectos relacionados a incentivos tales como la formación y el desarrollo profesional o autorrealización. Obtener mayores precisiones sobre estos tópicos como mecanismos alineadores podría contribuir a la mejora de la alineación de los intereses entre las autoridades y las universidades con el consecuente efecto sobre la gestión..

## 6. Referencias

- Abello-Romero, J., Mancilla, C., Molina, C., & Palma, A. (2018). Relationship between disclosure of information and characteristics of latin American universities | Relación entre divulgación de información y características de universidades latinoamericanas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23, 67–89.
- Abello-Romero, J. A., Mancilla-Mancilla, C., & Ganga-Contreras, F. (2019). Factors influencing the preference for the type of leadership structure of the Supreme Collegiate Body of Ibero American universities | Factores que influyen en la

- preferencia por el tipo de estructura de liderazgo del máximo cuerpo colegiado de universidad. *Revista de La Educación Superior*, 48(190), 23-43. <https://doi.org/10.36857/resu.2019.190.710>
- Alcaide-Aranda, L. I. del C. y Aguilar Alcaide, C. E. (2023). Liderazgo Escolar y sus Efectos Organizacionales en Procesos de Mejora Educativa. *Revista de Comunicación de la SEECI*, 56, 282-301. <https://doi.org/10.15198/seeci.2023.56.e837>
- Alchian, A., & Demsetz, H. (1972). Production, information costs, and economic organization. *The American Economic Review*, 62(5), 777-795.
- Alonso-Sainz, E. (2022). Las TIC en la etapa de educación infantil: una mirada crítica de su uso y propuesta de buenas prácticas como alternativa educativa. *Vivat Academia, Revista de Comunicación*, 155, 241-263. <https://doi.org/10.15178/va.2022.155.e1371>
- Alonso, R., & Matouschek, N. (2008). Optimal delegation. *Review of Economic Studies*, 75(1), 259-293. <https://doi.org/10.1111/j.1467-937X.2007.00471.x>
- Alós, J. S. (1995). Técnicas de encuesta por muestreo. Seminario de ESOMAR. México.
- Álvarez, A. I. F., & Ansón, S. G. (1998). El gobierno corporativo: la supervisión y control de las actuaciones gerenciales. *Economía aragonesa*, (5), 111-128.
- Arora, N., Krishnan, R. T., & Nanda, V. (2016). Fairness opinions and information asymmetry in the market for mergers and acquisitions. *Journal of Financial Economics*, 120(2), 405-423.
- Araya, I., & Crespo, F. A. (2016). Agency theory: A review of the biological origin of crime | A teoria da agência: Revisão da origem biológica do crime | Teoría de agencia: Una revisión del origen biológico del delito. *Estudios Gerenciales*, 32(139), 146-153. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.02.002>
- Baker, G., Jensen, M., & Murphy, K. (1988). Compensation and incentives: Practice vs. theory. *The Journal of Finance*, 43(3), 593-616.
- Bonner, S. E., & Sprinkle, G. B. (2002). The effects of monetary incentives on effort and task performance: theories, evidence, and a framework for research. *Accounting, Organizations and Society*, 27(4-5), 303-345.
- Brunner, J.-J. (2012). La idea de universidad en tiempos de masificación. *Revista Iberoamericana De Educación Superior*, 3(7). <https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2012.7.69>
- Castillo, J., y Ganga-Contreras, F. (2020a). Hitos que impactaron sobre la autonomía y los gobiernos de las universidades nacionales argentinas. *Espacios*, 41(2), 19-31.
- Castillo, J. y Ganga-Contreras, F. (2020b). Dimensiones Propuestas por la Teoría de Agencia. *Visiones de Expertos sobre el Gobierno Universitario Argentino. Interciencia*, 45(6), 260-265.
- Chen, G.-Z., & Keung, E. C. (2019). The impact of business strategy on insider trading profitability. *Pacific-Basin Finance Journal*, 55, 270-282.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.pacfin.2019.04.007>

- Chindasombatcharoen, P., Chatjuthamard, P., Jiraporn, P., & Treepongkaruna, S. (2023). Director age and corporate innovation: Evidence from textual analysis. *Journal of Behavioral and Experimental Finance*, 37, 100779. <https://doi.org/10.1016/j.jbef.2022.100779>
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, 297-334.
- Cueva Estrada, J. M., Sumba Nacipucha, N., Meleán Romero, R., Artigas Morales, W., Cueva Ortiz, N. y Plaza Quimis, M. (2023). Gestión del contenido en redes sociales, por revistas científicas indexadas en SciELO España. *Revista de Comunicación de la SEECI*, 56, 194-213. <https://doi.org/10.15198/seeci.2023.56.e834>
- de Prada, E. y Mareque, M. (2023). La comunicación como vía para el desarrollo de la creatividad en la educación superior: Análisis a través de las prácticas externas en gestión de empresas. *Revista Latina de Comunicación Social*, 81, 575-590. <https://doi.org/10.4185/rlds-2023-1995>
- De Vicente Domínguez, A. M., Cea Esteruela, N. y Carballeda Camacho, M. R. (2022). La guía de expertos en las universidades privadas españolas: análisis de su presencia y gestión para la transferencia del conocimiento científico. *Revista de Ciencias de la Comunicación E Información*, 27, 77-91. <https://doi.org/10.35742/rcci.2022.27.e247>
- Dias, D. (2015). Has massification of higher education led to more equity? Clues to a reflection on Portuguese education arena. *International Journal of Inclusive Education*, 19(2), 103-120. <https://doi.org/10.1080/13603116.2013.788221>
- Duque Ospina, M. (2016). Los planes complementarios de pensión como práctica de remuneración para directivos en compañías multinacionales y multilatinas. [Tesis doctoral, Universidad de Valencia]. Recuperado de <http://roderic.uv.es/handle/10550/53702>.
- Eisenhardt, K. (1989). Agency Theory: An assessment and review. *The Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
- Fama, E., y Jensen, M. (1983) Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26(2), 301-325.
- Fernández, A., & Ansón, S. (1999). El gobierno de la empresa: mecanismos alineadores y supervisores de las actuaciones directivas. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 28(103), 355-380.
- Ganga-Contreras, F. (2005). Análisis preliminar del gobierno universitario chileno. *Revista Venezolana de Gerencia*, 10(30), 213-246. Universidad del Zulia, Venezuela.
- Ganga-Contreras, F., Quiroz Castillo, J. y Maluk Urigüen, S. (2015). ¿Qué hay de nuevo en la teoría de agencia (TA)? Algunos trabajos teóricos y empíricos aplicados a las organizaciones. *Prisma Social*, 15, 685-707. IS+D Fundación para la Investigación Social Avanzada, España.

- Ganga-Contreras, F., Ramos Hidalgo, M., Leal Millán, A. y Valdivieso Fernández, P. (2015). Teoría de agencia (TA): supuestos teóricos aplicables a la gestión universitaria. *Innovar*, 25(57), 11-25.
- Ganga-Contreras, F., Amaya, W. S., & Alarcon-Henríquez, N. (2018). Liderazgo en la gobernanza de las universidades: aprendiendo ciertas lecciones desde la etología. *Revista Inclusiones: Revista de Humanidades y Ciencias Sociales*, 5(5), 132-145.
- Ganga-Contreras, F. A., Garnica, J. R. V. (2008). El gobierno corporativo: consideraciones y cimientos teóricos. *Cuadernos de administración*, 21(35), 93-126.
- Ganga-Contreras, F., Albort-Morant, G., Chavarria-Ortiz, C., & Leal-Millán, A. (2020). Desempeño investigador de las universidades iberoamericanas: Un análisis empírico a partir de la Teoría de la Agencia. *Interciencia*, 45(4), 192-200.
- Gispert, C., & Angel, P. O. (2002). Mecanismos de disciplina de los directivos en España: el consejo de administración y los sistemas de retribución. *Ekonomiaz: Revista vasca de economía*, 50, 138-157.
- Gomero, G., Barredo-Ibáñez, D. y Hernández-Ruiz, J. (2023). El transmedia en la educación superior. Una investigación cualitativa. *Revista Latina de Comunicación Social*, 81, 155-170. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2023-1838>
- Herrero Curiel, E. y González Aldea, P. (2022). Impacto de las fake news en estudiantes de periodismo y comunicación audiovisual de la universidad Carlos III de Madrid. *Vivat Academia, Revista de Comunicación*, 155, 1-21. <https://doi.org/10.15178/va.2022.155.e1415>
- Holmstrom, B. (1979). Moral Hazard and Observability. *The Bell Journal of Economics*, 10(1), 74-91. <https://doi.org/10.2307/3003320>
- Jensen, M. y Meckling, W. (1976). The Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 4(3), 305-360.
- Jensen, M. y Ruback, W. (1983). The Market for Corporate Control: The Scientific Evidence. *Journal of Financial Economics*, 11(1-4) 5-50.
- Kandel, V. (2003). Formas de gobierno en la universidad pública: reflexiones sobre la colegiación y la democracia. Recuperado de <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/>
- Kivisto, J. (2008). An assessment of agency theory as a framework for the government-university relationship. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 30(4), 339-350. <https://doi.org/10.1080/13600800802383018>
- Labraña, J., & Brunner, J. J. (2022). Transformación de la educación superior latinoamericana y su impacto en la idea de la universidad Del acceso de élite a la masificación y universalización del acceso. *Perfiles Educativos*, 44(176), 138-151. <https://doi.org/10.22201/IISUE.24486167E.2022.176.60539>
- Lane, J. (2012). Agency Theory in Higher Education Organizations. En *The Organization of Higher Education: Managing Colleges for a New Era*, 278-303. JHU Press.

Ley N° 1.597 Disponible en: <https://bit.ly/3xOUXfG>

Ley N° 27.204. De Implementación Efectiva de la Responsabilidad del Estado en el Nivel de Educación Superior. Recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/250000-254999/254825/norma.htm>

Ley Nacional de Educación Superior de la República Argentina Nro. 24.521. Recuperado de <http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25394/texact.htm>.

Maquieira, C. y Danús, M. (1998). Costos de agencia y costos de transacción como determinantes de la tasa de pago de dividendos en Chile. *Estudios de Administración*, 5(2), 1-22.

Maraire, F. P., Sani, M. A. M., & Pero, S. D. M. (2021). Limited delegation and firm control: A principal-agent account of Southern African Development Community (SADC) decision-making on Zimbabwe's land issue. *Journal of International Studies (Malaysia)*, 17. <https://doi.org/10.32890/jis2021.17.7>

Martin, G. P., Wiseman, R. M., & Gomez-Mejia, L. R. (2019). The Interactive Effect of Monitoring and Incentive Alignment on Agency Costs. *Journal of Management*, 45(2), 701-727. <https://doi.org/10.1177/0149206316678453>

Milkovich, G., Newman, J., & Milkovich, C. (1999). *Compensation*. 300-530. Burr Ridge, IL: Irwin/McGraw-Hill.

Mok, K. H., & Neubauer, D. (2016). Higher education governance in crisis: a critical reflection on the massification of higher education, graduate employment and social mobility. In *Journal of Education and Work* 29(1), 1-12. <https://doi.org/10.1080/13639080.2015.1049023>

Mok, K. H., & Qian, J. (2018). Massification of higher education and youth transition: skills mismatch, informal sector jobs and implications for China. *Journal of Education and Work*, 31(4), 339-352. <https://doi.org/10.1080/13639080.2018.1479838>

OECD (2011). *Board practices: incentives and governing risks, corporate governance*. OECD Publishing.

Panda, B., & Leepsa, N. M. (2017). Agency theory: Review of theory and evidence on problems and perspectives. *Indian Journal of Corporate Governance*, 10(1), 74-95. <https://doi.org/10.1177/0974686217701467>

Peris-Ortiz, M. Rueda Armengot, C. De Souza Rech, C. y Pérez Montiel, M. (2012). Fundamentos de la Teoría de Agencia. *Nuevas Corrientes de Pensamiento Económico*, 865.

Rabossi, M. (2017). Agency Costs in Higher Education: Evaluating an Institution Through a Comprehensive Framework. *Higher Education Policy*, 30(3), 319-339. <https://doi.org/10.1057/s41307-016-0025-5>

Renz, F. M., & Vogel U. N. (2023). "More than Just Agents: The Role of Executives' Psychological Ownership in Aligning Interests of Principals and Agents." *Managerial Finance* 49(2), 338-356. <https://doi.org/10.1108/MF-09-2021-0437>.

- Salkind, N. (1998). *Métodos de Investigación*. Pearson Educación. México, Bogotá.
- Sánchez-González, O., Moya Cano, A., & Moreno Clemente, C. (2024). La aplicación de una experiencia olfativa como recurso educativo para el desarrollo de habilidades y competencias transversales dentro de la comunicación empresarial. *Revista De Ciencias De La Comunicación E Información*, 29. <https://doi.org/10.35742/rcci.2024.29.e287>
- Schwartzman, S. (Ed.). (2020). *Higher Education in Latin America and the Challenges of the 21st Century*. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-44263-7>
- Serpa, G. R., & Falcón, A. L. (2019). Massification, equity, higher education: The universalization of Cuban higher education. *Ensaio*, 27(103), 291-316. <https://doi.org/10.1590/S0104-40362019002701783>
- Tarziján, J. (2003). Revisando la teoría de la firma. *Abante*, 6 (2), 149-177.
- UNESCO Institute for Statistics. (2022). Retrieved December 29, 2022 from <https://www.unesco.org/es/data-center>
- Urbanek, P. (2020). Reform of the higher education system in Poland from the perspective of agency theory. *European Journal of Higher Education*, 10(2), 130-146. <https://doi.org/10.1080/21568235.2018.1560344>
- Valcárcel Gil, P. (2011). *La toma de decisiones en el activismo financiero: los hedge funds en Europa*. Tesis Doctoral. Universidad de León.
- Vásquez, L., Grisales, E. & Vélez, G. (2014). La teoría de la agencia en la industria del capital riesgo: mecanismos de alineación de intereses. *Escenarios: empresa y territorio*, 3(3), 19-36.
- Vergés, J. (2000). *Control e incentivos en la gestión empresarial*. Universidad Autónoma de Barcelona, Departamento de Economía de la Empresa. Barcelona.
- Wijbenga, F. H., Postma, T. J., & Stratling, R. (2007). The influence of the venture capitalist's governance activities on the entrepreneurial firm's control systems and performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(2), 257-277.
- Williams, J. (2016). A critical exploration of changing definitions of public good in relation to higher education. *Studies in Higher Education*, 41(4), 619-630. <https://doi.org/10.1080/03075079.2014.942270>
- World Bank. (2022). *Education*. Retrieved December 29, 2022 from <https://data.worldbank.org/topic/education>.

## CONTRIBUCIONES DE AUTORES/AS, FINANCIACIÓN Y AGRADECIMIENTOS

**Contribuciones de los/as autores/as:**

**Conceptualización:** Castillo, Juan; Ganga-Contreras, Francisco; **Software:** Castillo, Juan; **Validación:** Castillo, Juan; Ganga-Contreras, Francisco; **Análisis formal:** Castillo, Juan; Ganga-Contreras, Francisco; Viancos-González, Patricio. **Curación de datos:** Castillo, Juan; **Redacción-Preparación del borrador original:** Castillo, Juan; Ganga-Contreras, Francisco; Viancos-González, Patricio. **Redacción-Re- visión y Edición:** Ganga-Contreras, Francisco; Viancos-González, Patricio; Wendolin Suárez-Amaya. **Visualización:** Ganga-Contreras, Francisco; Viancos-González, Patricio; Wendolin Suárez-Amaya. **Supervisión:** Ganga-Contreras, Francisco **Administración de proyectos:** Ganga-Contreras, Francisco.

**Todos los/as autores/as han leído y aceptado la versión publicada del manuscrito:** Castillo, Juan; Ganga-Contreras, Francisco; Viancos-González, Patricio; Wendolin Suárez-Amaya.

**Agradecimientos:** El presente texto nace en el marco del proyecto Fondecyt regular 1231766 por lo que se agradece el apoyo y patrocinio de la Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo (ANID) de Chile.

**Conflicto de intereses:** no aplica.

**AUTOR/ES:****Juan Antonio Castillo**

Universidad Miguel de Cervantes

Doctor en Administración de Empresas, Magíster en Dirección y Gestión Pública Local y MBA - Executive Master in Business Administration. Especialista en Gobernabilidad Electrónica Local y en Formación Pedagógica.

Es investigador de la Escuela de Administración y Negocios de la Universidad Miguel de Cervantes de Chile.

Se desempeña como investigador y académico brindando cursos de pre y posgrado en diferentes universidades de Argentina y Chile. Además, ha asistido y disertado en numerosas jornadas y congresos a nivel nacional e internacional.

Es autor de diversas publicaciones en diferentes revistas científicas sobre Gobernanza, Gobiernos locales, Gobierno Electrónico, Innovaciones en la Gestión de Organizaciones, Políticas Sociales y Ciudadanía.

Además, ha desempeñado funciones gerenciales en diferentes organizaciones tanto del ámbito público como en el privado.

juan.castillo@profe.umc

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6151-4318>

Researchgate: [https://www.researchgate.net/profile/Juan\\_Antonio\\_Castillo2](https://www.researchgate.net/profile/Juan_Antonio_Castillo2)

**Francisco Aníbal Ganga-Contreras:**

Universidad de Tarapacá, Chile. (autor de correspondencia)

Doctor en Gestión Estratégica y Negocios Internacionales, Universidad de Sevilla, España. Profesor, Universidad de Tarapacá, Chile. Dirección: Universidad de Tarapacá, Departamento de Educación, Facultad de Educación y Humanidades. José Victorino

Lastarria 26, Santiago, Chile. e-mail: [franciscoganga@academicos.uta.cl](mailto:franciscoganga@academicos.uta.cl) (autor de correspondencia)

**Índice H: 40**

**Orcid ID:** [0000-0001-9325-6459](https://orcid.org/0000-0001-9325-6459)

**Scopus ID:** 8546602200

**Google Scholar:** <https://scholar.google.com/citations?user=ATFF7ikAAAAJ&hl=es>

**ResearchGate:** <https://www.researchgate.net/profile/Francisco-Ganga-Contreras>

**Academia.edu:** <https://ulagos-cl.academia.edu/FranciscoGanga>

**Patricio Viancos-González**

Universidad de Tarapacá, Chile.

Doctor en Política y Gestión educativa de la Universidad de Playa Ancha de Ciencias de la educación. Administrador Público y Licenciado en Administración Pública por la Universidad de Valparaíso. Actualmente es investigador de la Universidad de Tarapacá, Chile. Integrante de la red de investigadores de gobernanza universitaria y del IESED-Chile. [pbiancos@gestion.uta.cl](mailto:pbiancos@gestion.uta.cl).

**Índice H: 6**

**Orcid ID:** [0000-0003-4550-3608](https://orcid.org/0000-0003-4550-3608)

**Scopus ID:** 57212564139

**Google Scholar:** <https://scholar.google.com/citations?user=b6DDNIoAAAAJ&hl=es>

**ResearchGate:** <https://www.researchgate.net/profile/Patricio-Viancos>

**Wendolin Suárez-Amaya**

Universidad Tecnológica Metropolitana, Chile.

Doctora en Ciencias Sociales Mención Gerencia, Magíster en Gerencia Pública, Licenciada en Administración. Académica de la Universidad Tecnológica Metropolitana (UTEM). Docente-Investigadora de la Universidad del Zulia (Venezuela). Líneas de investigación: Gobernanza universitaria, gestión de investigación, talento humano, estudios de género. Editora científica de la Revista Journal of Academy de la Asociación de Universidades del Perú (ASUP). Integrante del equipo editor de revistas científicas de diversas revistas científicas arbitradas e indexadas. Facilitadora de cursos y talleres en el área de la gerencia, y proyectos de investigación. Asesora en gestión de revistas y producción científica. Docente invitada por: Universidad del Bío Bío (Chile); Universidad de Tarapacá (Chile); Universidad de La Salle (Brasil). Más de cincuenta publicaciones en revistas científicas arbitradas e indexadas.

[wsuarez@utem.cl](mailto:wsuarez@utem.cl)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-3825-5781>

**Research gate:** <https://www.researchgate.net/profile/Wendolin-Suarez>