

Percepciones de los marcos regulatorios de la educación superior, por rectores y máximos cuerpos colegiados de las universidades chilenas¹

Francisco Ganga Contreras

Universidad de Los Lagos, Chile

fganga@ulagos.cl

Juan Abello Romero

Universidad de Los Lagos, Chile

jabello@ulagos.cl

Erwin Navarrete

Universidad Autónoma de Chile, Universidad Central de Chile

erwineconomy@hotmail.com

Patricio Valdivieso

Universidad de Los Lagos, Chile

pvaldivf@gmail.com

Resumen: Esta indagación –enmarcada en la teoría de agencia– tiene como propósito central explorar la percepción de los actores en los gobiernos corporativos universitarios sobre el marco regulatorio externo que, en la especie, es articulado por la normativa jurídica sobre educación superior. En este caso los rectores fungen de agentes y los máximos cuerpos colegiados se ubican en la casilla del principal. Para alcanzar el objetivo trazado, se recurrió a la obtención de información, primordialmente de fuentes primarias, aplicando una encuesta a una muestra de rectores y miembros de los máximos cuerpos colegiados de las universidades chilenas. Los encuestados, tanto de las universidades tradicionales como de las instituciones de carácter privado, evidencian algunas diferencias; sin embargo, una mayoría apreciable parece desear un mejor marco regulatorio que el actual, el cual, sobre todo en el segmento tradicional, se observa como inadecuado y por lo mismo, mal ponderado y deficientemente evaluado. Tal mejora serviría de manera óptima para el monitoreo que el principal debe ejercer en la conducta del agente, con el correlato de elevar o mejorar la calidad de los quehaceres universitarios.

Palabras claves: marcos regulatorios, sistemas de control, universidades, teoría de agencia, agente y principal, educación superior.

Perceptions of Regulatory Frameworks for Higher Education, by Rectors and Maximum Collegiate Bodies of Chilean Universities

Abstract: This inquiry, framed into the agency-theory had the main purpose of exploring the perception of stakeholders in corporate governance of Chilean Universities, regarding the external regulatory framework in higher education. In this case the governing agents and the maximum collegial bodies are located in the main structure. To achieve the goal set, we gathered information, mainly from primary sources, using a survey of a sample of principals and members of the top collegiate bodies of Chilean Universities.

Respondents from both traditional universities and private institutions show some differences. However, a substantial majority seems to want a better regulatory framework, especially in the traditional segment, seen as inappropriate and therefore, weighted poor and poorly evaluated. Such improvement would serve optimally for monitoring the principals that must be exercised in the agent's conduct with correlative increase or to improve the quality of university and its tasks.

Keywords: regulatory frameworks, systems control, universities, agency theory, agent and principal in higher education.

Percepções de marcos regulatórios para o Ensino Superior, por reitores e máxima corpos de universidades chilenas

Resumo: Esta pesquisa, parte da teoria da agência, cujo objetivo central, para explorar a percepção dos atores de governança corporativa nas universidades sobre o quadro regulamentar externo que é articulado pelos regulamentos legais sobre o ensino superior. Neste caso, os reitores, atuam como agentes e maiores órgãos colegiais agem como principal. Para alcançar a meta estabelecida, foi usado principalmente fontes primárias de informações, utilizando um estudo de uma amostra de reitores e membros dos maiores órgãos colegiados das universidades chilenas. Os entrevistados de universidades tradicionais e instituições privadas, mostram algumas diferenças, no entanto, uma maioria substancial parece querer um quadro regulamentar melhor, especialmente no segmento tradicional, visto como inadequado e, portanto, mal avaliado. Tal melhoria serviria de forma ideal, para o monitoramento que o principal deve exercer na conduta do agente, com a idéia de melhorar a qualidade das tarefas universitários.

Palavras-chave: marcos regulatórios, sistemas de controle, universidades, teoria da agência, agente e principal, ensino superior.

1. Introducción

La actual realidad de la universidad en Chile exhibe de manera elocuente una batería de cuestiones que ameritan, desde luego y continuamente, un análisis cada vez más riguroso de ese objeto y de los procesos que involucra. Ello debido a que lo universitario en el país ha experimentado no pocas transformaciones, lo que ha significado la radical metamorfosis de las políticas públicas en y para la educación superior.

Hasta hace apenas menos de tres décadas, Chile estructuraba su enseñanza de nivel superior en casas de estudio de raigambre pública y en otras del sector privado con fuerte apoyo estatal, todas denominadas coloquialmente como universidades tradicionales. Con una cobertura reducida, representaban, no obstante, el legítimo deseo de consolidar áreas de excelencia más allá de toda duda. Con el quiebre del estadio de democracia representativa en que la institucionalidad estaba sita, se abrió y aseguró el paso a una economía de libre mercado que trastrocó los esquemas de las aspiraciones referidas porque, de ahí en más, el mercado se abrió para dar lugar a un nuevo nicho, el de la educación superior. Junto con ello, la emergencia del proceso de globalización en todo el amplio espectro de la cultura hizo patente la necesidad de ampliar la cobertura de la educación superior y, algo más tarde, el ineludible quehacer de sumarse a los códigos y estándares internacionales de lo académico, con lo que se hizo y hace evidente la constatación de calidad y de los indispensables mecanismos para su mejora.

De otro lado, la complejización a la que aludimos tuvo el correlato de igual fenómeno en los gobiernos corporativos de las universidades chilenas que, como se leerá, forman la base para el objeto de estudio en que se endilga la presente investigación. En la especie y dentro de la teoría agente-principal, se trató de indagar sobre la percepción que tenían dichos gobiernos corporativos de los marcos regulatorios propios de la teoría, estando en los dos extremos del eje mencionado. Estos marcos regulatorios se traducían, marcadamente, en una legislación hecha para dar solvencia y dirección a los delicados procesos

que tales gobiernos universitarios debían sostener en los quehaceres académicos y administrativos, para otorgar a la comunidad usuaria una educación que, obligatoriamente, debe aspirar a la excelencia y contribuir a aumentar los actuales niveles de desarrollo del país. La percepción de los actores (agente y principal) se logró por medio de la aplicación de una encuesta a un número significativo de rectores y miembros de los máximos cuerpos colegiados.

Por lo demás, los marcos regulatorios son en el mundo universitario chileno textos normativos de naturaleza jurídica que tienen por misión evitar la emergencia de disturbios en los procesos de la educación superior, que pudieren vulnerar la calidad de los mismos. Pero, pese a la especificidad del bien protegido, se pueden observar y analizar como cualquier otro corpus legal, tanto su génesis, sus morfologías o los grados de cumplimiento y observancia que de él se tienen.

Parece más que pertinente el considerar que desde un punto de vista semiótico, la norma jurídica se instala en la dimensión del habla (*parole*), conforme a la enseñanza clásica de De Saussure, pero que debe ser entendida en el ámbito de la comunicación. Pero, si es así, emergen “los sujetos hablantes (emisor-receptor; escritor-lector; orador-auditorio, etcétera) y, además, el contexto integrado por las circunstancias de tiempo y lugar que rodean el mensaje. Estos nuevos elementos determinan que más allá de una forma, una expresión así contextualizada posee una función que se relaciona con la intención del emisor y la capacidad del receptor para interpretar esa intención”. Esta observación se hace perspicua al instalarse en un texto de filosofía jurídica (Russo y Mas, 2000, p. 85). Como coligen los autores, algo más adelante, la ley tiene dos funciones: indicativa, suministrando información sobre la recta esencia de las instituciones, e imperativa, mandando a los sujetos sobre el deber ser de sus comportamientos y, agregamos, en pro de la pervivencia institucional específica y general.

Las leyes que conforman el marco regulatorio de la educación superior tienen, obviamente, ambas funciones. Sin embargo, como se observará en el texto, si bien existe acatamiento a dicho marco regulatorio, las calidades indicativas e imperativas de la norma aparecen flexionadas en la consideración que se tiene de ella en el seno de los gobiernos corporativos universitarios.

En este orden de cosas, el presente trabajo, cuyos pilares teóricos se encuentran en la teoría de agencia (particularmente en el mecanismo alineador de intereses: marcos regulatorios), tiene como finalidad cardinal explorar la percepción de los actores en los gobiernos corporativos universitarios sobre el marco regulatorio externo que, en la especie, es articulado por la normativa jurídica sobre educación superior.

De esta forma, en el presente texto es factible encontrar pilares teóricos relacionados con el control corporativo y sus correspondientes mecanismos –tanto internos como externos– abordando también el tema de los marcos regulatorios como mecanismos de control; todo bajo el prisma de la teoría de agencia. Acto seguido, se presenta la metodología de trabajo utilizada, para luego dar paso a los resultados alcanzados. Se finaliza con las conclusiones respectivas.

2. Bases teóricas

2.1. El control corporativo

En los últimos años se ha hablado y escrito profusamente sobre la educación superior en Chile, y en general se tiende a postular que han emergido una serie de vulnerabilidades que están asociadas a fallas en el mercado, pero también se visualizan averías en el rol del Estado. En este sentido, se habla por ejemplo de la obligación de una mayor transparencia del sistema (especialmente el privado), una rendición de cuentas pública (*accountability*) efectiva, la necesidad de fortalecer el sistema de aseguramiento de la calidad, una mayor preocupación por la institucionalidad de las universidades estatales, una mejor coordinación y gobernabilidad de las fuentes de financiamiento de la investigación; y por supuesto, la ineluctable necesidad de mejorar la institucionalidad y los marcos regulatorios que rigen nuestro sistema.

Considerando la realidad previamente descrita, se puede comenzar –de manera preliminar– por abordar someramente el concepto de control; en este sentido, un clásico en administración, como es George Terry (1961, p. 620), lo definía como el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo, y, si es necesario, aplicando medidas correctivas de manera que la ejecución se lleve a cabo de acuerdo a lo planeado. A su vez, Amaru (2009, p. 376) sostiene que es el proceso de producir información para tomar decisiones sobre la rea-

lización de objetivos. Este proceso, agrega Amaru, permite mantener una organización o sistema orientado hacia los objetivos. Por su parte, Hitt, Black y Porter (2006, p. 568) añaden que el control implica la regulación de actividades y conductas; y en el contexto organizacional, significa ajustarse o estar en conformidad con las especificaciones o los objetivos. Complementariamente Robbins y Coulter (2000, p. 554), señalan que el control puede definirse como el proceso de monitorear las actividades con el fin de asegurarse de que se realicen de acuerdo a lo planificado y corregir todas las desviaciones significativas. Un sistema de control eficaz garantiza que las actividades se llevarán a cabo en formas conducentes al logro de las metas de la organización.

Ahora bien, y avanzando en el tema que nos convoca, a partir de la mirada de Shleifer y Vishny (1995), se puede decir que el control corporativo es factible definirlo, como la observación, análisis y seguimiento de los instrumentos por los cuales los accionistas o “dueños” logran recibir una remuneración o producto acorde a la inversión realizada en un proyecto o plan determinado.

Para lograr las finalidades planteadas por los autores supracitados, esta función requiere evaluar los resultados de la organización y del director general, de forma tal que se pueda asegurar un apropiado crecimiento institucional, protegiendo los intereses accionariales o de los que asumen el rol de propietarios (Zahra y Pearce, 1989; Monks y Minnow, 1995; y Forbes y Miliken, 1999).

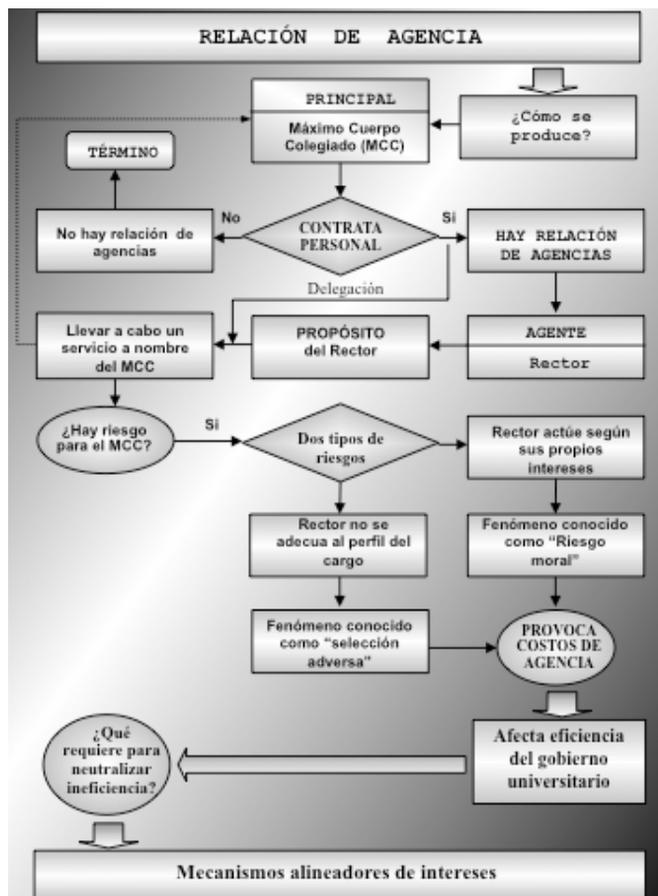
Complementariamente Fogelberg (1980), estima que el control de una organización debe ser entendido como la capacidad de dirigir los asuntos organizacionales, afectando las decisiones políticas que se tomen, donde el control último viene predefinido por el prorratio de acciones y la capacidad de cualquier “dueño” para influir en las decisiones que se tomen en el consejo de administración o máximo cuerpo colegiado.

Por lo tanto, es factible afirmar que el control corporativo está orientado a contrastar y comparar las acciones planificadas por los inversionistas –al momento de decidir la materialización de determinadas inversiones– y los resultados o productos que se vayan produciendo o que se produzcan definitivamente (Ganga y Vera, 2008).

Desde la óptica de la teoría de agencia, el control corporativo posee herramientas que tienen como propósito alinear los comportamien-

tos oportunistas del “agente”, que para el caso de las universidades en Chile es el rector, hacia los objetivos que tienen los máximos cuerpos colegiados (MCC) o “principal”. Se sostiene que en una relación de agencia, la contratación de un agente trae aparejado dos riesgos primordiales: que el mandatario no se adecúe al perfil de cargo y/o actúe guiado preponderantemente por sus intereses particulares, afectando de paso, la eficiencia organizacional. Una aplicación de los elementos descritos previamente, pueden observarse en la figura 1.

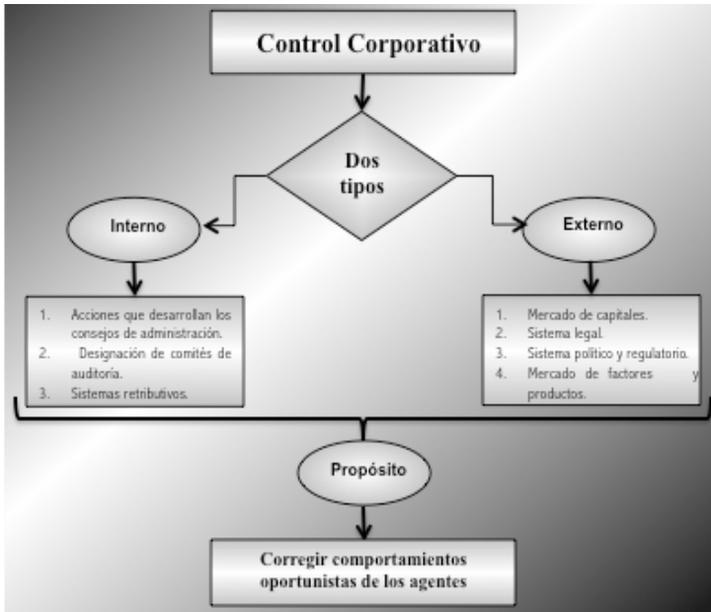
Figura 1. Aplicación de la relación de agencia al control corporativo en las universidades



Fuente: diseño propio, basado en Jensen y Meckling 1976, Hodge, Anthony y Gales 2003, Mascareñas 2004, Palacín 2004, Ganga y Burotto 2005, Ganga y Burotto 2011.

Adicionalmente, y tal como puede apreciar en la figura 2, podría afirmarse que dependiendo de dónde se ejercen estos mecanismos, pueden ser clasificados en internos y externos. En el primer caso se encuentran principalmente las acciones que desarrollan los consejos de administración (que para la mayoría de las organizaciones es el principal órgano de gobierno y son por lo tanto, relevantes organismos de control), la designación de comités de auditoría y los sistemas retributivos que se utilizan para compensar a los directivos; a su vez, respecto de los mecanismos de control externo, se distinguen los mercados de capitales (específicamente el mercado de control corporativo), el sistema legal, político y regulatorio y los mercados de factores y productos (Jensen, 1993; Fernández y Gómez-Anzón, 1998; Manjón, 2000; Fernández et al., 2001; Maroto y Melle, 2001; Cuervo et al., 2002; Ganga, 2005; Maroto et al., 2006). Como se ha podido observar, este trabajo se concentra en los marcos regulatorios, motivo por el cual se repasarán cuestiones teóricas relacionadas con estas temáticas.

Figura 2. El control corporativo: tipos y propósito



Fuente: diseño propio, basado en Jensen 1993, Fernández y Gómez-Anzón 1998, Manjón 2000, Fernández et al 2001, Maroto y Melle 2001, Cuervo et al 2002, Maroto et al 2006.

2.3. Marcos regulatorios como mecanismos de control

Desde la óptica de la teoría sobre el gobierno corporativo y el enfoque principal-agente, nadie pone en tela de juicio la relevancia que tienen los marcos normativos en el adecuado funcionamiento y eficiencia en la gestión de las organizaciones. Jensen (1993) sostiene que los mecanismos institucionales (legales, políticos y regulatorios), complementan adecuadamente los mecanismos de control, tales como la disciplina ejercida por el mercado de productos y factores u otros mecanismos de control. Sin embargo, es de opinión de algunos teóricos que una apropiada regulación no significa necesariamente pocas o muchas normas, o la imposición de moldes rígidos que atenten finalmente con la creatividad, el impulso y el dinamismo que deben tener las organizaciones para alcanzar éxito. En este sentido, existen autores que han señalado que hoy estamos verdaderamente frente a una crisis de los mecanismos de regulación, demostrando la práctica que las normativas existentes son insuficientes y en muchas ocasiones inadecuadas en sus enfoques y en sus ámbitos de control, por lo que son claramente rebasadas por los hechos (Canals 2003, Senarclens 1998). Esta realidad compartida traza y determina un imperativo que implica preocuparse por la forma como estos mecanismos alineadores operan en los diversos países.

En el caso de Chile, ocurre que la actividad regulatoria estatal es ideada primordialmente como un mecanismo del ordenamiento del ejercicio del derecho a la libre iniciativa empresarial, la cual no puede ser afectada en su esencia, por ley ni decisión administrativa, ni entorpecida su ejercicio (Fernandois 2001). Esto se observa con nitidez en la misma Constitución Política de Chile de 1980, la cual se diseñó como un marco jurídico para impulsar una economía de libre mercado, con fuerte protección de los derechos y libertades económicas privadas, dejando el poder regulatorio del Estado seriamente disminuido, confiriéndosele sólo algún poder concreto a los tribunales de justicia, con la clara intención de resguardar las libertades y principios previamente citados (Kogan, y Bauer 2000). Esta axiomática debilidad podría tener un efecto en la forma como los actores perciben su correspondiente eficiencia y eficacia.

Da la impresión de que esta situación está nítidamente presente en el sistema universitario chileno; de hecho, existe un cierto consen-

so entre especialistas en educación superior en que el marco legal que regula el sistema universitario es inapropiado; principalmente porque la normativa que se dictó a partir de los años 80 estaba inspirada en un modelo económico del tipo “neoliberal”, que propiciaba la emergencia de nuevos participantes provenientes del sector privado, sometidos a una regulación muy tenue (Atria y Courard 2000, Pérez de Arce 2000).

En la sección introductoria, al recordar las funciones indicativas e imperativas de la norma jurídica, anticipábamos que en la investigación que desarrollamos, sería fácil percibir que ella aparece flexionada en la opinión que, sobre su calidad, tienen los agentes y principales como se pormenorizará más adelante. Conviene insistir que la norma aparece como accesorio y *ad-hoc* a un libre mercantilismo en donde se visualiza el nuevo nicho de mercado de la educación superior, con lo cual su majestad disminuye y, por lógica consecuencia, su densidad e influjo indicativo.

Es posible que el legislador no haya visualizado, ni tampoco el constituyente, que la educación como cualquier derecho económico, social y cultural, desde la Declaración Universal de los Derechos Humanos, es en esencia parte de los Derechos Fundamentales tal y como lo son los derechos individuales y políticos, binomio consagrado en la juridicidad chilena desde la promulgación misma de la Constitución Política de 1980. La elevación de los derechos económicos, sociales y culturales a la misma altura del binomio recién indicado, formula lo que en el constitucionalismo contemporáneo se denomina el Estado Social de Derecho. De manera elocuente, el profesor Humberto Noguera Alcalá (2009, pp. 147-148) escribe: “La concepción del Estado Social de Derecho en la actualidad no es únicamente aquel que en la Constitución en forma expresa y solemne determina en una de sus disposiciones la proclamación de un Estado Social y democrático de Derecho, como ocurre con Alemania, España o Colombia. Lo trascendente es que el ordenamiento jurídico asegure los derechos sociales y sus instituciones garantizadoras administrativas y jurisdiccionales, como normas jurídicas vinculantes y de efecto directo al menos en su contenido esencial, además del contenido mínimo de tales derechos asegurado por el derecho internacional; se desarrollen acciones jurisdiccionales idóneas para la protección de tales derechos; se establez-

can límites a la autonomía de la voluntad y a la autonomía contractual en base al respeto de los derechos fundamentales; se institucionalice la función del Estado de promotor de tales derechos y de regulador del ámbito privado”. Sin embargo, la flexión y/o mala percepción del marco regulatorio que, insistimos, es jurídico, se pudo hacer más intensa si se recuerda que los derechos económicos, sociales y culturales –entre los que se encuentra la educación–:

al igual que los derechos civiles y políticos, debe tener las características de universalidad, equidad y calidad. La universalidad deriva de la conceptualización como derecho humano o derecho fundamental, ya que este debe estar asegurado para todas las personas. La equidad indica que el financiamiento del servicio debe provenir esencialmente de los tributos y no del pago de los usuarios, salvo el caso de que ellos tengan capacidad económica suficiente, ya que así se eliminan las arbitrariedades en el acceso a las prestaciones. La calidad es una condición necesaria de la eficacia del sistema y de la necesidad de igualación de oportunidades de vida que debe asegurar el Estado (Noguera 2009, pp. 162-163).

Es perfectamente factible que la ausencia de la concepción recién señalada así como de las características propias de cualquier derecho fundamental como lo es la educación y, específicamente, la educación superior chilena, no hayan posibilitado la dictación de normas apropiadas, hecho que se adiciona a la carencia que se observa en la modernización de las políticas existentes y también, a una creciente irrelevancia de las regulaciones y estructuras que sostienen el sistema universitario. En este orden de cosas, parece evidente que enunciaciones que han surgido a partir de los gobiernos democráticos (año 1990) no se han materializado en nuevas políticas que impacten sustantivamente a todo el sistema, dado que en general se piensa que estos marcos carecen de una idea integral de lo que el Estado debe buscar del sistema universitario, situación que lleva a hacer más intrincada la situación existente. Probablemente la incorporación de nuevas normativas, como el proyecto de ley que establece un sistema nacional de aseguramiento de la calidad de la educación superior (boletín n° 3224-04), la nueva Ley General de Educación (LGE), promulgada en agosto de 2009, pueda resolver el problema de la falta de normativas que aseguren la eficiencia en la gestión de las univer-

sidades, aserto basado en un enunciado sin el correlato empírico que intentaría, finalmente, su validación.

En el ámbito del gobierno de las organizaciones, es el principal el que debe valerse de los mecanismos alineadores (como las normativas existentes), para disminuir y neutralizar la discrecionalidad directiva, y por lo mismo, estará muy preocupado de que estos marcos regulatorios, efectivamente le sirvan para asumir más adecuadamente su labor.

3. Metodología

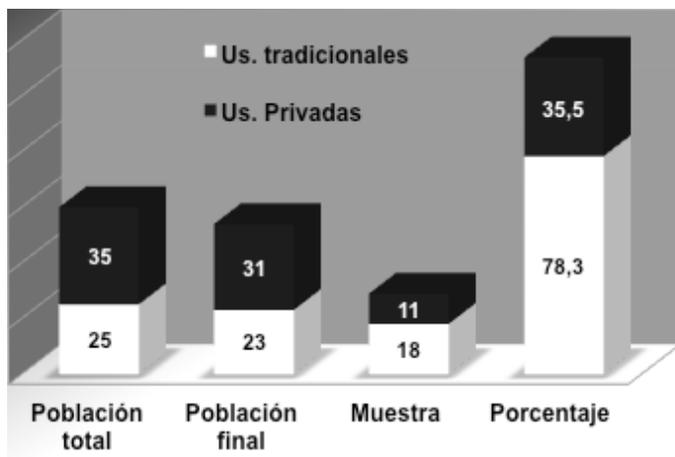
3.1. Población y muestra

Para el caso de este trabajo, el universo que se proyectó utilizar está constituido por la totalidad del sistema universitario chileno, a través de los gobiernos corporativos universitarios: rectores y máximos cuerpos colegiados, lo que incluye a las universidades tradicionales (divididas en ocho antiguas y diecisiete derivadas) y las treinta y cinco universidades privadas, cuyo conjunto suma sesenta casas de estudios superiores. De éstas, se descartaron seis universidades, por las razones que a continuación se explican: dos de ellas, porque se encuentran en un rango de desarrollo y de complejidad organizacional que está muy por sobre la media de las universidades chilenas; otras dos, porque son de reciente creación y tienen todavía muy pocos estudiantes; las últimas dos, porque una se encuentra en proceso de cierre y la otra en observación, luego de problemas administrativos detectados y, por lo mismo, no estaban en condiciones de entregar información. Finalmente, se recibieron respuestas de dieciocho universidades tradicionales y once de universidades privadas (ver figura 3).

La unidad de análisis fueron los cargos directivos que conforman el gobierno universitario, en este caso el agente y los miembros de los máximos cuerpos colegiados (MCC), es decir el principal, este último con dos categorías (MCC internos y externos).

De esta forma, se puede decir que el universo definitivo está constituido por 162 directivos. La muestra quedó conformada por 77 directivos, que fueron seleccionados aleatoriamente, con un error muestral del 8,11%, con un nivel de confianza del 95%, y bajo el supuesto de varianza máxima.

Figura 3. Universo y muestra



Fuente: diseño propio.

Es relevante remarcar el hecho de que casi el 70% de las respuestas totales corresponden a universidades tradicionales y el porcentaje restante a las casas de estudios superiores privadas. El bajo porcentaje de respuestas de las universidades privadas se explica primordialmente porque las autoridades de estos planteles son renuentes a entregar información (a pesar de que se les solicitó en reiteradas oportunidades) y en general estiman como “información privada o confidencial” cualquier dato que proporcionen.

3.2. Fuentes y técnicas de recolección de información

Para obtener datos de fuentes de información primaria, se confeccionó un cuestionario con preguntas cerradas, que fue aplicado a una muestra de los rectores de las universidades chilenas. Adicionalmente, este instrumento se aplicó a dos miembros de los máximos cuerpos colegiados, siendo en lo posible, uno de ellos interno y el segundo externo o independiente de la institución.

Respecto de las fuentes de información secundarias, se debe indicar que se realizó un acopio y revisión de diversos documentos, provenientes de libros, revistas académicas, investigaciones, monografías, tesis y artículos en general, tanto físicos como virtuales.

3.3. Procedimiento de análisis

Las características de las variables resultantes de la encuesta implicaron la utilización exclusivamente de pruebas no paramétricas para el análisis de los resultados.

Para el análisis de datos se usaron el software Microsoft Office Excel 2003 y el paquete estadístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) 11.5 para Windows, éste último es un programa estadístico informático muy usado en las ciencias sociales y en las empresas de investigación de mercado.

4. Resultados

4. 1. Antecedentes

El enfoque de agencia parte de la premisa de que en la relación contractual entre principal y agente, se producen asimetrías de información, visiones contrapuestas y divergencias de intereses, puesto que los sujetos de una relación de agencia buscan sus propios beneficios, dado que ambas partes tratan racionalmente de maximizar sus respectivas utilidades. Para enfrentar esta realidad, se deben asumir o desarrollar “contratos compensatorios” y desplegar “mecanismos alineadores” o “sistemas neutralizadores” de comportamientos oportunistas, de tal forma, que se posibilite que el agente pueda perseguir los intereses del mandante o principal. En general estos mecanismos conforman el denominado gobierno de las organizaciones, y dependiendo de donde se ejercen estos dispositivos, pueden ser clasificados en internos y externos.

A su vez, se debe reconocer con nitidez que la institución universitaria ha evolucionado positivamente hacia un rol determinante en el desarrollo de los países, dado que la transmisión, y por sobre todo la generación de conocimiento, es el sustrato que posibilita la construcción de una sociedad más copiosa en capacidades, las que deben ponerse al servicio del entorno que las cobija. Pero para que esto se logre, deben generarse las condiciones sociales, políticas y legales que sean pertinentes.

Por lo tanto, y dimanado de lo expresado precedentemente, a continuación se procederá a entregar la visión o percepciones que tienen

tanto los rectores como los miembros de los máximos cuerpos colegiados de las universidades chilenas, respecto de los marcos regulatorios que existen en Chile.

De entrada y a modo de introito, se puede señalar que los resultados arrojan que tanto en las universidades tradicionales como de las de cuño privado, se patentizan algunas disimilitudes, sin embargo, una mayoría considerable parece desear un mejor marco regulatorio que, sobre todo en el segmento tradicional, se observa como inadecuado y por lo mismo, es mal ponderado y deficientemente evaluado. Estos resultados, debieran ser una señal de alerta muy potente que inspiren el avance decidido en el mejoramiento de los mecanismos alineadores, tanto internos como externos; vulnerabilidades que muchos académicos e investigadores ya han dejado en evidencia desde hace algún tiempo (Ganga y Vera 2006, Informe del Consejo Asesor Presidencial para la Educación 2008, Brunner 2008, Brunner 2009, Ganga y Burotto 2010, Meller 2011, Rodríguez 2012).

Percepción respecto de los marcos regulatorios

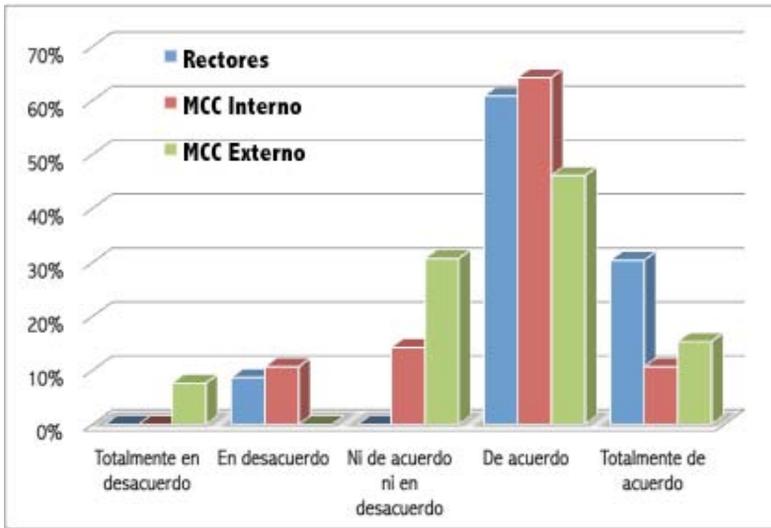
Considerando la relevancia que tienen los marcos regulatorios en el logro de la eficiencia organizacional y dada la sensación existente en Chile respecto de una debilidad evidente en esta materia, se procedió a averiguar la opinión del agente y del principal de las universidades chilenas sobre estas temáticas, considerando para ello los siguientes aspectos: la auto percepción del nivel de conocimiento de la normativa en educación superior; la calificación general de las normativas y el modelo de gestión universitaria en Chile; el efecto de la legislación actual en la eficiencia de la gestión del agente, normativas y sus efectos en el control de rectores; y consecuencias o impactos de la Ley de Aseguramiento de la Calidad en el mejoramiento de la gestión de las universidades.

- a) Autopercepción del nivel de conocimiento de la normativa en educación superior²

En relación a la autopercepción del conocimiento de la normativa que regula la educación superior en Chile, por parte del agente y principal, se puede señalar que el mayor porcentaje de los encuestados (casi el 60%) “está de acuerdo” en que tienen un alto conocimiento de ella; este indicador está influido por casi los 2/3 de los rectores y MCC

internos que están de acuerdo con esta alternativa. Llama la atención que casi 1/3 de los MCC externos no tienen seguridad respecto de su nivel de conocimiento y también, el porcentaje cercano al 10% que no está en condiciones de asegurar que tienen conocimiento sobre esta materia, la cual es tan atingente a la labor que desempeñan (ver figura 4).

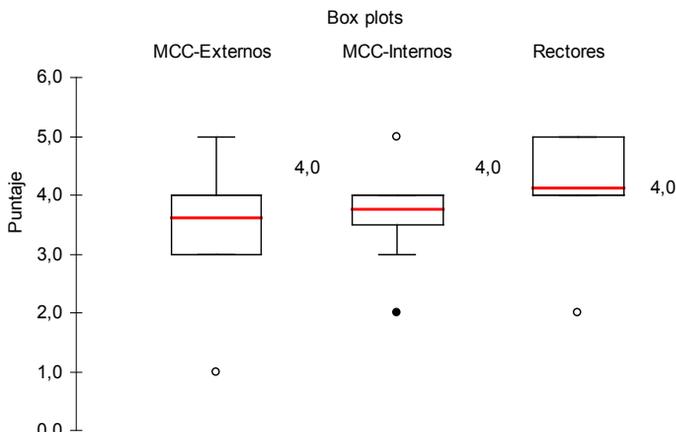
Figura 4. Auto percepción de los rectores y MCC, del nivel de conocimiento de la normativa que regula la educación superior en Chile



Fuente: diseño propio, encuesta aplicada a rectores y MCC de las universidades chilenas.

En todo caso, al aplicar la prueba de Kruskal Wallis, $H=5,618$, ($p=0,060$), no se detectaron diferencias estadísticamente significativas entre lo que opina el agente y el principal: ello lo confirma el puntaje mediano que asignan, el cual se encuentra en los intervalos de 3 a 5, con mediana 4, hecho que significa que ambos entes concuerdan en sus respectivas apreciaciones. En la figura 5 se pueden observar gráficamente detalles de los datos previamente indicados.

Figura 5. Autopercepción de los rectores y MCC, del nivel de conocimiento de la normativa que regula la educación superior en Chile

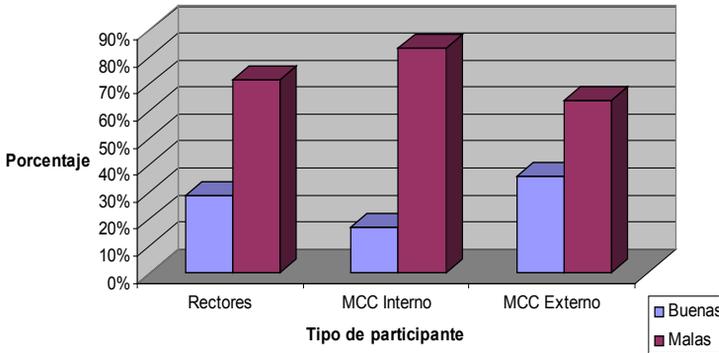


Fuente: diseño propio, encuesta aplicada a rectores y MCC de las universidades chilenas.

b) Calificación general de las normativas y modelo de gestión universitaria en Chile.

Para proceder a evaluar este tema, los actores disponían de una escala con cuatro alternativas, a saber: “muy buenas”, “buenas”, “malas” y “muy malas”. Los resultados arrojaron una opinión general bastante negativa, dado que en promedio el 73% de los “mandantes” y “mandatados” evaluó las normativas como “malas”, siendo los más críticos los MCC internos con una calificación superior al 80%; por su parte, el porcentaje de quienes evaluaron las normativas y el modelo de gestión universitaria en Chile como “buenas”, no alcanzó el 30% de los encuestados, y en este caso, son los MCC externos los que mayoritariamente optan por esta elección (36%). A pesar de estos resultados que se han presentado, la prueba Chi-Cuadrado con $2 = 2,35$ y con $(p=0,310)$ determinó que la opinión sobre la calificación no difiere significativamente según sea el rol que se desempeña (ver figura 6).

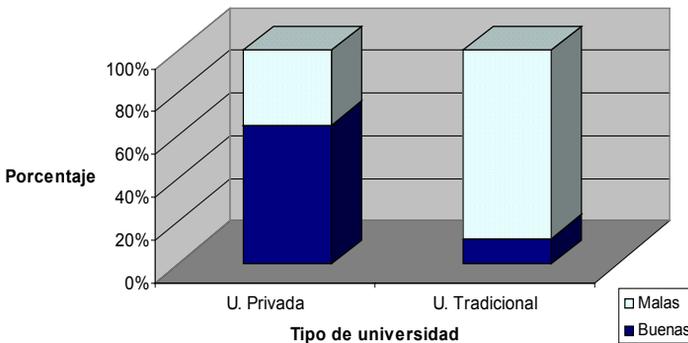
Figura 6. Calificación general, por parte de los rectores y MCC, de las normativas y modelo de gestión universitaria en Chile (en porcentajes)



Fuente: diseño propio, encuesta aplicada a rectores y MCC de las universidades chilenas.

Al evaluar el mismo concepto por tipo de universidad, se detectó que las opiniones entre principal y agente son muy discrepantes, dado que mientras en las universidades privadas tienen en general una evaluación positiva, respecto de las normativas (el 65% las califica como “buenas”), en las universidades tradicionales el pensamiento es diametralmente opuesto (casi el 90% de los rectores y MCC valoran las normativas como “malas”). Esta situación se puede apreciar nítidamente en la figura 7. Por su parte, al aplicar la prueba Chi-Cuadrado, se obtiene un $\chi^2 = 22,292$ y un $(p=0,000)$, resultados que permiten revalidar estas diferencias de opinión.

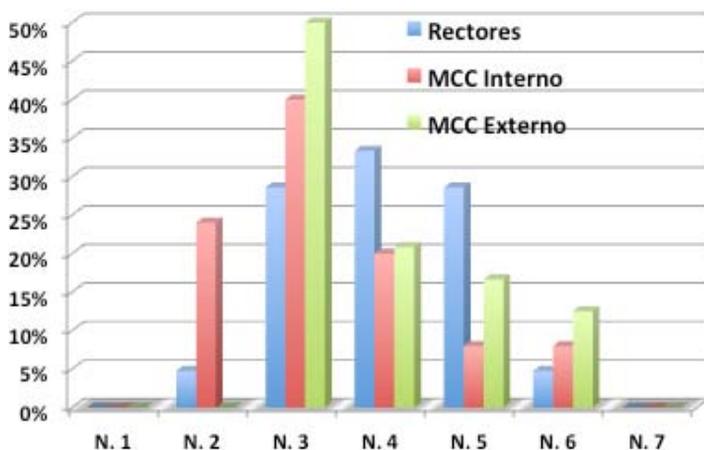
Figura 7. Calificación, por parte de los rectores y MCC, por tipo de universidad, respecto de las normativas y leyes en materia de educación superior (en porcentajes)



Fuente: diseño propio, encuesta aplicada a rectores y MCC de las universidades chilenas.

La percepción negativa detectada en la interrogante anterior, se confirma cuando se le pide a los encuestados que califiquen el actual modelo de gestión universitaria en Chile, con una nota de 1 a 7. Los resultados obtenidos arrojan que en promedio la mayoría de los agentes y principal califican con nota 3 (la mitad de los MCC externos le da esta evaluación, la cual es compartida por el 40% de los MCC internos y casi un 30% de los rectores). En segundo lugar, existe una alta ponderación promedio que se inclina por la nota 4 (siendo los “mandatados” los que mayoritariamente optan por esta alternativa, con un porcentaje que supera el 30%, cuando se trata del “mandante” el porcentaje llega al 20%). La nota 5 la colocan casi el 30% de los rectores, un 17% de los MCC externos y un porcentaje que no llega a los dos dígitos de parte de los MCC internos. En todo caso, es llamativo que más del 70% promedio de las calificaciones se encuentren concentradas en el rango de notas de 2 a 4, y solamente el 8% promedio evalúe con nota 6, no existiendo nadie que le otorgue la máxima evaluación (ver figura 8).

Figura 8. Evaluación, por parte de los rectores y MCC, del actual modelo de gestión universitaria en Chile (en porcentajes)

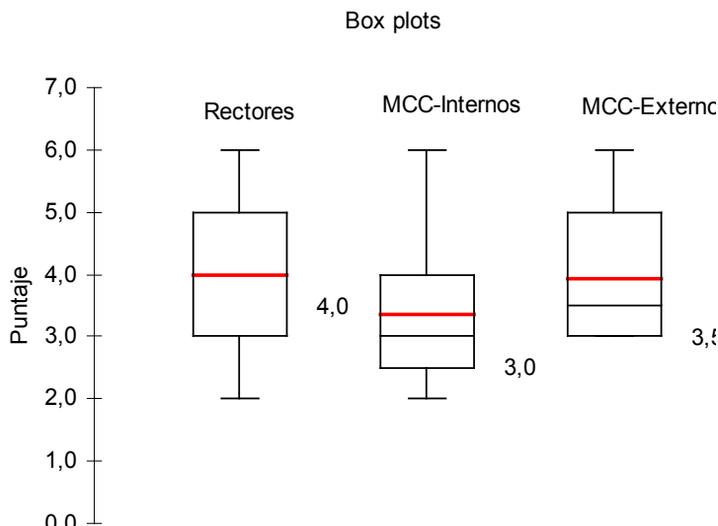


Fuente: diseño propio, basado en encuesta aplicada a rectores y MCC de las universidades chilenas.

A su vez, al evaluar si existen diferencias estadísticamente significativas en la calificación que hacen los MCC y el Rector al modelo de gestión universitario chileno, se pudo evidenciar -mediante la aplicación del método no paramétrico de Kruskal-Wallis que arrojó un

H=5,35 y un $(p=0,069)$, que no existen apreciaciones divergentes en las respectivas evaluaciones. Según el gráfico de cajas que se presenta en la figura 9, el puntaje mediano que asignan los directivos a este punto está entre los rangos 3 y 5 (en una escala de 1 a 7), con una mediana que no supera el 4, es decir, se asigna una evaluación de desaprobación o una calificación de baja aprobación al modelo de gestión universitaria.

Figura 9. Calificación, por parte de los rectores y MCC, del actual modelo de gestión universitaria en Chile



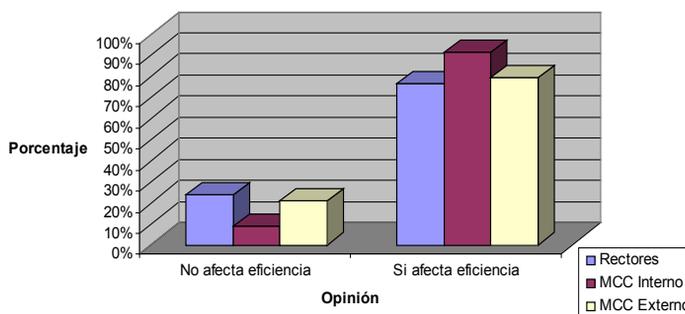
Fuente: diseño propio, encuesta aplicada a rectores y MCC de las universidades chilenas.

c) Efecto de la legislación actual en la eficiencia de la gestión del agente

Bajo este ítem, se buscaba identificar si desde la óptica del agente y principal, la reglamentación vigente, en materia de educación superior, ha tenido injerencia en la eficiencia de la gestión de los rectores. Los resultados arrojan que los encuestados estiman en un 82% promedio, que efectivamente ha influido en la eficiencia de la gestión de los agentes; opinión que está fuertemente inducida por la percepción de los MCC internos, donde el porcentaje de respuestas en esta alternativa supera el 90%. A pesar de que en la figura 10 es factible observar diferencias de opinión, desde el punto de vista estadístico,

en este caso rectores y MCC no difieren significativamente en sus percepciones acerca de la legislación universitaria.

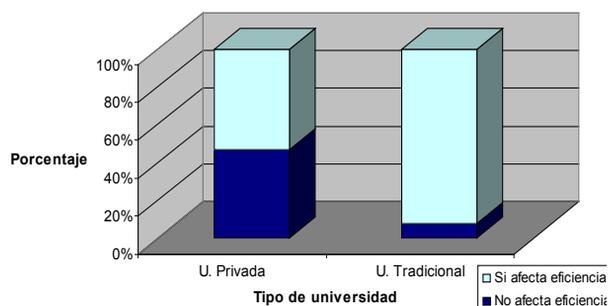
Figura 10. Legislación actual y efecto en la eficiencia de la gestión del agente (en porcentajes)



Fuente: diseño propio, encuesta aplicada a rectores y MCC de las universidades chilenas.

Sin embargo, al hacer el análisis confrontando la opinión de agente y principal por tipo de universidad, las respuestas difieren claramente, puesto que más del 90% de los rectores y MCC de las universidades tradicionales estiman que la legislación ha afectado la eficiencia en la gestión; en contrapartida, este porcentaje supera levemente la mitad, para el caso de las casas de estudios de carácter privado. Este fenómeno se acredita estadísticamente mediante la aplicación de la prueba Chi Cuadrado, que arroja un $\chi^2 = 13,49$, y un $(p=0,000)$, indicadores que confirman que evidentemente existen diferencias significativas entre ambos entes (ver figura 11).

Figura 11. Legislación actual y efecto en la gestión del agente, por tipo de universidad (en porcentajes)



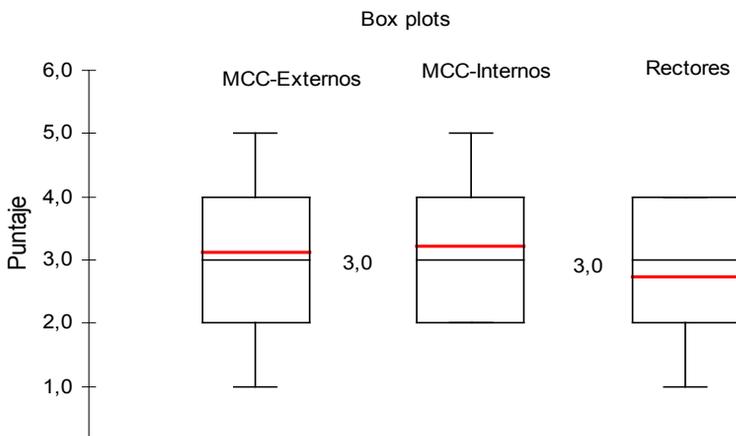
Fuente: diseño propio, basado en encuesta aplicada a rectores y MCC de las universidades chilenas.

d) Normativas y sus efectos en el control de los rectores

Se les consultó a rectores y MCC si las actuales normativas que regulan el funcionamiento de las universidades chilenas le permiten al principal controlar o monitorear apropiadamente la labor que desempeña el agente, en sus respectivas casas de estudios. Los resultados determinan que desde la perspectiva del agente y del principal, en promedio, más del tercio concuerda con que la legislación vigente efectivamente permite monitorear adecuadamente la labor del rector; en esta lógica, coinciden los rectores y MCC internos con más del 35% cada grupo; en contraposición, son los MCC externos que en su mayoría (más del 40%), creen lo contrario, y en esta misma dirección, está el 33% promedio de los rectores y los MCC³.

Igualmente llama la atención el alto porcentaje (sobre el 20% promedio) que no está “de acuerdo ni en desacuerdo” con lo que se está analizando. De todas formas, al aplicar la prueba estadística de Kruskal-Wallis, que da como producto un $H=2,578$, y un $(p=0,275)$, se descubrió que no existen diferencias estadísticamente significativas en el puntaje mediano que asignan los encuestados a las normativas actuales y su efecto en el control del agente; es decir, tal como se puede observar en la siguiente figura N° 12, la mayor parte de respuestas (89,6%) se ubican entre 2 y 4, en una escala de 1 a 5, con una media en la opinión intermedia (“ni de acuerdo, ni en desacuerdo”).

Figura 12. Normativas actuales y efecto en el control del agente



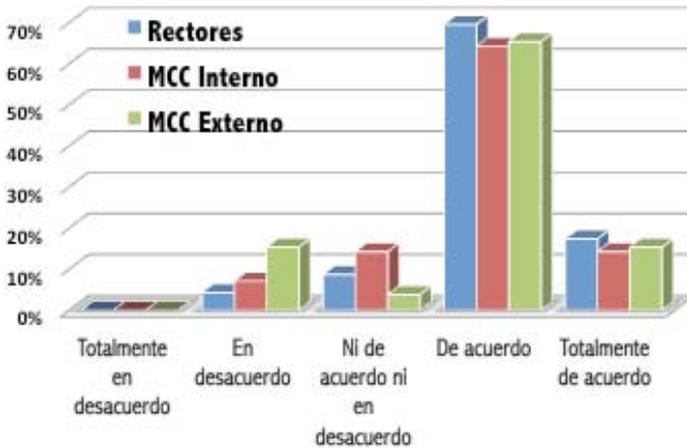
Fuente: diseño propio, encuesta aplicada a rectores y MCC de las universidades chilenas.

e) Efectos de la ley de aseguramiento de la calidad en el mejoramiento de la gestión de las universidades

Como la Ley de Aseguramiento de la Calidad –que fue promulgada en Chile el 23 de octubre del 2006 y publicada el 17 de noviembre del mismo año– implica la implantación de la regulación de los mecanismos para asegurar y certificar de manera pública la calidad de la enseñanza terciaria en Chile, se intentó conocer la apreciación de los encuestados, para saber si efectivamente ellos creen que ésta ha permitido mejorar la eficiencia en la gestión de las universidades. En este sentido, se puede decir que según los resultados, hay plena coincidencia en la opinión de los encuestados, dado que más del 66% promedio de los rectores y MCC, está “de acuerdo” en que esta normativa ha posibilitado el mejoramiento en la gestión de estas instituciones educativas. Junto a estos porcentajes, el 17,4% de los rectores está “totalmente de acuerdo” con lo indicado precedentemente y un 15,1% del principal, tiene esta misma posición; incluso, hay coincidencia en la opción “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, con un 8,7% del agente y un 8,9% de los MCC. También se debe indicar que hay un porcentaje, aunque menor (9% promedio de los rectores y MCC) que está “en desacuerdo” con esta opinión, siendo lo más críticos los MCC externos, quienes en más del 15% participan de esta posición, en circunstancias que en el caso de los MCC internos el porcentaje llega al 7% y los rectores no sobrepasan el 5% (ver figura 13).

Por su parte, la aplicación de la prueba no paramétrica de Kruskal-Wallis, arrojó un resultado de $H=0,538$, y ($p=0,764$), hecho que ratificó que no existen diferencias estadísticamente demostrativas, y por lo tanto, se puede desprender que las aseveraciones del agente y principal en esta materia, son análogas.

Figura 13. Ley de aseguramiento de la calidad ha permitido el mejoramiento de la gestión de las universidades



Fuente: diseño propio, encuesta aplicada a rectores y MCC de las universidades chilenas.

A modo de colofón, se puede aseverar que tal como se ha observado en los diversos tópicos analizados, en general la evaluación que hacen los encuestados de los marcos regulatorios (legislación universitaria chilena), son negativos, existiendo coincidencia en un alto porcentaje en las opiniones de agente y principal, y por lo tanto, no se comprueba, en estos casos, un eventual supuesto que hipotéticamente implicaría que los MCC podrían percibir más negativamente que los rectores la efectividad de la legislación chilena en la eficiencia de la gestión universitaria.

Conclusiones

El presente trabajo ha intentado observar, conforme a la teoría de agencia, la percepción que agente y principal, tienen de la legislación que regula la educación superior, en el seno de los gobiernos corporativos universitarios. Como era primordial en la investigación, se trataba de examinar si tal marco regulatorio se constituía como un mecanismo alineador para disminuir los conflictos que emergen en la agencia pero, junto con ello, recabar si los usuarios de la norma la entendían como efectiva, si era conocida suficientemente y si era, por fin, entendida como una normativa trascendente.

Como se ha examinado dentro del universo muestral, los resultados respecto del conocimiento normativo vigente, éste se percibe como importante, tanto en las universidades tradicionales y privadas, cuanto en los ámbitos del agente y el principal.

Avanzando en el escrutinio, la percepción de la calidad de la normativa o, si se prefiere, de su trascendencia, recibe una consideración muy negativa en una mayoría apreciable de la muestra tanto de agentes como de principales. En la desagregación entre universidades tradicionales y privadas, se percibe en las segundas una mucho mejor apreciación de la calidad normativa y ello de manera significativa. Lo anterior es fácilmente explicable, si se entiende a las legislaciones en el tema como inducidas en un cambio propiciatorio de la apertura del mercado de la educación superior.

Ante la interrogante de si una legislación apropiada condiciona positivamente la eficiencia de la gestión, la coincidencia con la aserción alcanza el 80%. En la desagregación, tal y como en el rubro anterior, en las universidades privadas un 50% piensa que la legislación no incide en la gestión universitaria, en tanto en las tradicionales sólo una minoría del 8% se asimila a la opinión anterior.

Por otra parte, más de un tercio de los encuestados considera que la actual normativa contribuye al control o monitoreo de la actuación del agente por el principal, lo que significaría, quiérase que no, un efecto beneficioso en la mayor eficiencia del quehacer gestional en la universidad. Similar resultado existe respecto de la ley de aseguramiento de la calidad.

En suma, todo parece indicar que los gobiernos corporativos de las universidades tradicionales reclaman un levantamiento de la calidad del marco regulatorio, en el acogimiento de políticas públicas, que permitan un mejoramiento sustantivo de las garantías para el incremento de los estándares cualitativos de la educación terciaria en el país. De otro lado, este mejoramiento normativo, cuyo anhelo se infiere del cotejo de las diversas encuestas, sería necesario en aras de proveer un marco regulatorio que monitoree adecuadamente la cuestión del agente-principal, proveyendo, *per se*, mecanismos alineadores que, exógenos a los gobiernos corporativos, aminoren el coste, necesariamente, es más gravoso en los mecanismos alineadores internos.

De alguna manera, nos asiste la confianza de que este aporte –muy preliminar si se quiere– contribuya en algo al conocimiento de la realidad de lo universitario en Chile, y siente las bases para incentivar y provocar estudios más profundos y vastos, con perspectivas de aplicación tanto en América Latina, como en Iberoamérica; sin perjuicio de que esta investigación es un filamento, dentro de una potencial malla investigatoria en el tema. De lo que se trata, a fin de cuentas, es abrir a los estudiosos y actores políticos a las indispensables urgencias de lo que éticamente se debe pretender sin pausa: apelar a la perfectibilidad de las construcciones culturales, dentro de las cuales se hace señora la cosa universitaria.

Notas

1 Este artículo forma parte de los compromisos del proyecto CONICYT, FONDECYT/Regular N° 1131134.

2 La variable en cuestión corresponde a la siguiente afirmación: “En general, se podría afirmar que tengo un alto conocimiento de la normativa que regula la educación superior en mi país” y está compuesta por cinco alternativas de respuesta: 1 “Totalmente en desacuerdo”, 2 “En desacuerdo”, 3 “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo”, 4 “De acuerdo” y 5 “Totalmente de acuerdo”.

3 La variable correspondiente remite a: “La normativas que regulan el funcionamiento de las universidades en mi país, no permiten a los máximos cuerpos colegiados monitorear adecuadamente la labor del Rector”. Las alternativas de respuesta son: 1 “Totalmente en desacuerdo”, 2 “En desacuerdo”, 3 “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo”, 4 “De acuerdo” y 5 “Totalmente de acuerdo”

Referencias

- Amaru, A. (2009). *Fundamentos de administración: teoría general y proceso administrativo*. México: Pearson Educación.
- Atria, B., y Courard, B. (eds.) (2000). *Participación, gobierno y gestión en las universidades estatales*. Santiago: Corporación de Promoción Universitaria.
- Brunner, J. (2008). El sistema de educación superior en Chile. *Avaliação. Revista da Avaliação da Educação Superior*, 13, 2.

- Brunner, J. (2009). *Educación superior en Chile. Instituciones, mercados y políticas gubernamentales (1967– 2007)*. Santiago: Ediciones UDP.
- Canals, J. (2003). Las responsabilidades de los consejos de administración. <http://www.insight.iese.edu/es/doc.asp?id=207&ar=5> (consultado en junio de 2005).
- Cuervo, A., Fernández, A., y Gómez, S. (2002). Mecanismos externos de control de la empresa: el papel de los bancos y el mercado de control en entorno de baja protección del inversor. *Revista Vasca de Economía Ekonomiaz*, 50, 2° cuatrimestre.
- Fernández, I., y Gómez-Anzón, S. (1998). El gobierno corporativo: la supervisión y control de las actuaciones gerenciales. *Revista Economía Aragonesa*. 5.
- Fernández, E., Suárez, E., y Ventura, J. (2001). Discrecionalidad directiva en las mutuas de accidentes del trabajo. *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, 10.
- Fernandois, A. (2001). *Derecho Constitucional Económico, Garantías Económicas, Doctrina y Jurisprudencia*. Santiago: Editorial Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Fogelberg, G. (1980). Ownership and Control in 43 of New Zealand's Largest Companies. *New Zealand Journal of Business*, 2.
- Forbes, D. y Milliken, F. (1999). Cognition and Corporate Governance: Understanding Boards of Directors as Strategic Decision-making Groups. *Academy of Management Review*, 24.
- Ganga, F. (2005). Análisis preliminar del gobierno universitario chileno. *Revista Venezolana de Gerencia*, 10, 30.
- Ganga, F., y Vera, J. (2008). El gobierno corporativo: consideraciones y cimientos teóricos. *Revista Cuadernos de Administración*, 21, 35.
- Ganga, F., y Burotto, J. (2010). Mecanismos de control externo en las universidades de Chile: una mirada a partir del enfoque contractual. *Revista Venezolana de Gerencia*, 15, 51.
- Ganga, F., y Burotto, J. (2011). Percepción preliminar de rectores y miembros de los máximos cuerpos colegiados de las universidades chilenas, respecto de determinados mecanismos alineadores de intereses. *DAAPGE*, 16, pp. 121-154.
- Hitt, M., Black, J.S. y Porter, L. (2006). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Hodge, B.J., Anthony, W. y Lawrence, G. (2003). *Teoría de la organización: un enfoque estratégico*. España: Editorial Pearson Educación, S.A.

- Consejo Asesor Presidencial para la Educación. (2008). Los desafíos de la educación superior chilena.
- Jensen, M., y Meckling, W. (1976). Teoría de la empresa: La gerencia; costes de agencia y estructura de la propiedad. Apunte proporcionado en la asignatura Economía Financiera del Programa de Doctorado en Nuevas Tendencias en Dirección de Empresas. Universidad de Valladolid. España.
- Jensen, M. (1993). The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems. *The Journal of Finance*, 48.
- Kogan, M. y Bauer, M. (2000). Higher Education Policies. Historical Overview. En Kogan, M., et al. (eds.). *Transforming Higher Education: a Comparative Study*. London: Jessica Kinsley Publishers.
- Manjón, M. (2000). Un estudio empírico de la separación de la propiedad y el control en las sociedades bursátiles españolas (1989-1995). Universidad Rovira i Virgili (URV). Departamento de Economía. <http://www.fcee.urv.es/departaments/economia/reerca/grit/doc/IIIENCUENTRO-Manjon.pdf>
- Maroto, J., y Melle, M. (2001). Sistemas financieros y economía real: modelos de relación y gobierno de las empresas. *Revista Vasca de Economía Ekonomiaz*, 50, 2º cuatrimestre.
- Maroto, J., Melle, M., Moreno, I., y Rodríguez, J. (2006). Grado de competencia, presión de la deuda y productividad empresarial: un análisis empírico desde la perspectiva del gobierno corporativo. *Panorama Socioeconómico*. 24, 33.
- Mascareñas, J. (2004). Contratos financieros principal-agente. Universidad Complutense de Madrid. <http://www.ucm.es/info/jmas/dirfin/03DF.pdf> (consultado en junio de 2005).
- Meller, P. (2011). *Universitarios, ¿el problema no es el mercado!*. Santiago: Uqbar Editores.
- Ministerio de Educación de Chile (2006). Ley 20.129. Establece un sistema nacional de aseguramiento de la calidad de la educación superior.
- Monks, R., y Minow, N. (1995). *Corporate Governance*. Cambridge, MA: Blackwell Business.
- Noguera Alcalá, H. (2009). Los derechos económicos, sociales y culturales como derechos fundamentales efectivos en el constitucionalismo democrático latinoamericano. *Estudios Constitucionales*, 7, 2. http://www.cecoch.cl/html/revista/revistaano_7_2_2009.html (consultado el 04/04/2010)
- Palacín, M. (2004). El gobierno de empresa: mecanismos de control interno y mecanismos de control externo. *Esic Market*, 113. <http://www.personal.us.es/marpalsan/investigacion.htm> (consultado en junio de 2005).

- Pérez de Arce, M. (2000). Gobierno, gestión y participación en las universidades estatales: un mapa de actores. En R. Atria y H. Courard (eds.). *Participación, gobierno y gestión en las universidades estatales*. Santiago: Corporación de Promoción Universitaria.
- Robbins, S., y M. Coulter (2000). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Rodriguez, E. (2012). La educación superior en Chile y el rol del mercado: ¿Culpable o inocente? *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 20, 1.
- Russo, E. y Mas, A. (2000). *Introducción al Estudio General del Derecho*, Buenos Aires: Editorial Decencia.
- Salas, V. (2002). *El gobierno de la empresa*. Madrid: Caja de ahorros y pensiones La Caixa.
- Senarclens, P. (1998). Governance and the crisis in the international mechanisms of regulation. *International Social Science Journal*, 50, 155, pp. 91-104.
- Terry, G. (1961). *Principios de administración*. México: Compañía Editorial Continental, S.A.
- Shleifer, A., y Vishny, R. (1995). A Survey of Corporate Governance. Harvard Institute of Economic Research. Discussion Paper N° 1741.
- Zahra, S. y Pearce, J. (1989). Board of Directors and Corporate Financial Performance: a Review and Integrate Mode. *Journal of Management*, 15, 2.