

Cover Page



Universiteit Leiden



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

**Author:** Alarcon Bravo, M.E.

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

**Issue Date:** 2020-04-09

## **Capítulo 4**

### **El caso de la Universidad con un Principal Omnipresente**

En este capítulo se muestran los resultados asociados al caso de la universidad privada. La organización de este apartado sigue el mismo esquema que el capítulo anterior. En la primera sección, se revisa la normativa interna relacionada con el gobierno institucional con especial foco en las formas de designación, las funciones y prerrogativas de cada una de las autoridades tanto unipersonales como colegiadas. En base a esta revisión se determina un conjunto de supuestos sobre las características de las dos relaciones de agencia que considera el modelo analítico. En la segunda sección se describe y analiza la relación de agencia entre la Junta Directiva y la Administración Central, en base a la evidencia empírica recolectada a través de las entrevistas aplicadas y, posteriormente, estos resultados se contrastan con las suposiciones formuladas preliminarmente. A su vez, en la tercera sección se examina la relación entre la Administración Central y las Facultades a partir de la información levantada y se establece el grado de validez de las presunciones iniciales. Por último, la cuarta sección contiene las conclusiones del estudio de caso con especial énfasis en los factores que influyen en la configuración de las relaciones de agencia, la capacidad de la institución para producir alineamiento interno y la identificación de las autoridades que ejercen mayor influencia en el gobierno institucional.

#### **4.1 Relaciones de agencia preliminares en base a la normativa institucional**

##### **4.1.1 La estructura de gobierno institucional desde la formalidad**

En términos legales, la universidad se constituye como una corporación de derecho privado, sin fines de lucro, dedicada a la enseñanza y el cultivo de las ciencias. En su normativa interna establece que el gobierno institucional está conformado por órganos colegiados, autoridades unipersonales y órganos asesores y/o ejecutivos. Las instancias colegiadas corresponden a la Junta Directiva, el Consejo Superior y el Consejo de Facultad, mientras que las principales autoridades unipersonales son el Rector, los Vicerrectores, el Secretario General y los Decanos. Asimismo, la institución cuenta con dos órganos asesores centrales que funcionan de manera permanente: el Comité de Rectoría y el Comité Académico.

La Junta Directiva corresponde al máximo organismo colegiado de la universidad responsable de la dirección estratégica, la definición de las políticas globales y el aseguramiento de la sustentabilidad institucional en el largo plazo. Está conformado por cerca de diez Directores que son elegidos por la asamblea de socios, el Rector y el Secretario General que ejerce el papel de ministro de fe. La junta cuenta con un Presidente que tiene la responsabilidad de conducir las sesiones y dirimir aquellas materias en las que no existe acuerdo.

El Consejo Superior es el cuerpo colegiado a cargo de establecer las orientaciones y prioridades académicas de la universidad. Está compuesto por el Rector, quien ejerce como Presidente, los Vicerrectores, los Decanos, cuatro Consejeros elegidos por los académicos regulares pertenecientes a las dos más altas jerarquías y un representante de los estudiantes elegido por sus pares.

El Consejo de Facultad es el cuerpo colegiado encargado de asesorar al Decano en las labores de dirección de la unidad académica. Está integrado por el Decano, el Vicedecano u otras autoridades académicas, dos académicos pertenecientes a las dos más altas jerarquías y un representante de los estudiantes.

El Rector es la máxima autoridad unipersonal de la universidad y tiene a su cargo la dirección académica y administrativa de la institución mediante la conducción ejecutiva de todos los órganos e instancias dependientes de la rectoría. Ejerce además la representación de la universidad ante las autoridades políticas y educacionales del país, así como frente a instituciones públicas y privadas de educación, cultura, ciencia y tecnología, tanto a nivel nacional como internacional. El Rector es designado por la Junta Directiva por un período de cuatro años y puede ser confirmado en su cargo por períodos iguales de manera indefinida.

Los Vicerrectores de área tienen la responsabilidad de promover y hacer cumplir las políticas, procedimientos y objetivos de la institución en las materias propias de su ámbito ya sean estas académicas, administrativas o económicas. Los Vicerrectores son designados y pueden ser removidos por la Junta Directiva a proposición del Rector. Ellos duran cuatro años en su cargo y pueden ser renovados en sus funciones por períodos iguales en forma indefinida.

El Secretario General ejerce el rol de ministro de fe de la universidad y tiene la responsabilidad de cautelar el cumplimiento de la normativa interna, llevar adelante procesos de auditoría y asesorar al resto de las unidades internas en materias jurídicas y legales. Es nombrado por la Junta Directiva y permanece en el cargo mientras tenga la confianza de este organismo.

Los Decanos tienen a su cargo la dirección académica y administrativa de las Facultades. Son designados y pueden ser removidos de sus cargos por la Junta Directiva a propuesta del Rector, duran cuatro años en sus funciones y pueden ser confirmados por períodos iguales de manera indefinida. Dentro de sus atribuciones, el Decano propone el nombramiento del resto de las autoridades académicas de la Facultad al Vicerrector Académico y al Rector para su validación.

El Comité de Rectoría es un órgano asesor del Rector en materias propias del desarrollo institucional y en la implementación de las decisiones adoptadas por el Consejo Superior. Está integrado por los Vicerrectores, quienes participan de manera permanente, y otros Directores que sean convocados por el Rector.

El Comité Académico tiene la tarea de asesorar al Rector en asuntos académicos. En particular, se centra en la revisión de las propuestas provenientes de las Facultades o las Vicerrectorías del área académica, las cuales posteriormente son sometidas a discusión en el Consejo

Superior. Este órgano está integrado por los Vicerrectores, el Director de Docencia y el Asesor Jurídico de la Vicerrectoría Académica.

Considerando las definiciones normativas en relación con las autoridades superiores e intermedias, se puede inferir que la universidad privada en estudio cuenta con una estructura dual asimétrica (Larsen *et al.*, 2009; Guiroux *et al.*, 2015; Austin y Jones, 2016; Pruvot y Estermann, 2017). En efecto, si bien el Consejo Superior tiene atribuciones para adoptar decisiones en asuntos académicos, la Junta Directiva dispone de un mayor nivel de autoridad en la toma de decisiones sobre todas las materias institucionales.

#### **4.1.2 Supuestos acerca de las relaciones de agencia desde la perspectiva de la norma**

De acuerdo con los postulados de la teoría de agencia, la revisión de la literatura relacionada con el gobierno institucional y, especialmente, considerando las definiciones normativas de la institución acerca de las relaciones de autoridad entre las distintas instancias colegiadas y cargos unipersonales, se establecieron algunos supuestos respecto a la características de las relaciones de agencia entre las principales autoridades institucionales: por una parte, entre la Junta Directiva y la Administración Central y, por otra, entre la Administración Central y las Facultades. Estas premisas sirvieron como base para desarrollar el análisis empírico y responder a los objetivos de la investigación.

##### **A. Relación entre la Junta Directiva (principal) y la Administración Central (agente)**

###### Supuesto 1

*La relación de gobierno entre la Junta Directiva y la Administración Central se acerca más a la clasificación del tipo Principal unitario y agente único.*

Considerando que la Junta Directiva está integrada completamente por externos designados por los socios que forman parte de la corporación privada que sustenta legalmente a la universidad, se supone que los Directores representan intereses homogéneos de un grupo particular (no de diversas partes interesadas) y, por lo tanto, su comportamiento respondería al patrón de conducta de un principal unitario (Lane, 2012). En este escenario, se presume que existe un alto nivel de cohesión y consenso respecto a los lineamientos de desarrollo de la institución y las decisiones que adoptan como cuerpo colegiado. De este modo, en cuanto a la Administración Central, se estima que actuaría como agente único, teniendo en cuenta la fuerte autoridad que la normativa le entrega al Rector por medio de un conjunto amplio de atribuciones y espacios de decisión, incluyendo la dirección y supervisión de las labores académicas, administrativas y económicas, el nombramiento de los directivos del ejecutivo central, los Decanos y la ratificación del resto de las autoridades académicas de las Facultades. De este modo, se vislumbra una relación de gobierno con roles claramente separados entre un principal que actúa como una entidad unitaria basada en preferencias convergentes por parte de sus integrantes, que delega las labores ejecutivas en un agente que también ejerce su rol

como un actor cohesionado, empoderado y unitario (AGB, 2011; Kivistö, 2005; Taylor y Machado, 2008). Asimismo, desde la formalidad de la norma, se asume que esta configuración coincide con las orientaciones gerencialistas que promueven la interacción entre una Junta Directiva independiente con mayoría de partes interesadas externas y un equipo central fuerte a cargo de las labores ejecutivas (Caspersen y Frølich, 2015; Estermann y Nokkala, 2009; Veiga *et al.*, 2015).

### Supuesto 2

*En los mandatos que la Junta Directiva le entrega a la Administración Central con lineamientos de trabajo y/o resultados esperados para dirigir y administrar la institución, existe un predominio de aquellos clasificados como explícitos y específicos.*

Se asume que la Junta Directiva posee un elevado nivel de autoridad en la toma de decisiones, que sus integrantes cuentan con un prominente grado de profesionalización en materias de gestión, y que existe, además, un alto grado de consenso en las preferencias de los integrantes de la junta respecto a los lineamientos de trabajo y las tareas específicas que debe impulsar el ejecutivo central. Esto llevaría al despliegue de mandatos o contratos sofisticados que establecen de manera clara y precisa las tareas delegadas y el desempeño esperado por parte de la Administración Central. Así, se espera que instrumentos como el Plan Estratégico y el Presupuesto sean utilizados realmente por las autoridades universitarias como dispositivos de planeamiento y conducción institucional basados en definiciones explícitas a nivel de prioridades, objetivos específicos, resultados esperados y planes operativos (Cáceres, 2007; Mitchell y King, 2018; Strike y Swinn, 2018).

### Supuesto 3

*Existe un bajo nivel de conflicto de objetivos entre las preferencias de la Junta Directiva y las prioridades de la Administración Central.*

Se supone que los integrantes de la Junta Directiva tienen fuertes lazos con la institución y ejercen una labor de colaboración con la Administración Central, además de la supervisión. Se asume en este sentido que los Directores son personas con experiencia en procesos de toma de decisiones, especialmente en materias estratégicas y presupuestarias, y que poseen una estrecha relación de trabajo con el Rector en el análisis de propuestas y la adopción de decisiones institucionales (Chait *et al.*, 2005; Kretek *et al.*, 2013). Por otro lado, considerando que el Rector es designado por la Junta Directiva, se presume también bajo este escenario que durante su proceso de búsqueda y nominación se evaluaron sus intereses y preferencias individuales con el fin de minimizar el riesgo de una selección adversa (Eisenhardt, 1989). De esta forma, se entrevé que existe un bajo nivel de conflictos de objetivos entre las prioridades de la Junta Directiva y los propósitos que la Administración Central impulsa.

#### Supuesto 4

*Existe un mínimo nivel de asimetría de información que afecta a la Junta Directiva respecto al comportamiento de la Administración Central en relación con las tareas delegadas.*

Existen al menos dos consideraciones que permiten suponer un adecuado flujo de información hacia la Junta Directiva. En primer lugar, dado que los miembros de este organismo son designados y representan los intereses del dueño o controlador de la institución, se cree que tienen la motivación suficiente para estar informados acerca del funcionamiento y la marcha de los asuntos institucionales. De este modo, se presume que los Directores ejercen un rol proactivo en la solicitud de reportes con información pertinente y oportuna a la Administración Central. En segundo término, se supone que la Junta Directiva cuenta un elevado grado de autoridad formal y poder efectivo, que implicaría una relación jerárquica con el equipo ejecutivo central y, por consiguiente, la ausencia de restricciones para el acceso a información por parte de los Directores de la junta (Kretek *et al.*, 2013).

#### Supuesto 5

*La Junta Directiva cuenta con mecanismos de seguimiento y control que aplica de manera sistemática para vigilar el comportamiento y desempeño de la Administración Central en relación con las labores delegadas.*

Teniendo en cuenta las mismas motivaciones descritas anteriormente, se cree que la Junta Directiva dispone de instrumentos adecuados para supervisar la gestión del Rector y su equipo ejecutivo (Trower, 2013). Asimismo, se supone que los mecanismos de seguimiento y control están orientados a vigilar el desempeño del agente en base a los resultados logrados por sobre el cumplimiento de determinadas acciones o comportamientos (Kivistö, 2005). En tal dirección, se asume que el foco del control por parte de la Junta Directiva está centrado en el cumplimiento de objetivos y resultados, mientras que el ejecutivo central cuenta con más autonomía a nivel de procedimientos. En otras palabras, se estima que la supervisión del principal pone mayor atención en aspectos misionales antes que operacionales (Daley *et al.*, 1996).

### **B. Relación entre la Administración Central (principal) y las Facultades (agente)**

#### Supuesto 6

*La relación de gobierno entre la Administración Central y las Facultades se acerca más a la clasificación del tipo Principal único y Agente único.*

Considerando que la normativa interna le entrega al Rector la responsabilidad y las atribuciones para la conducción académica y administrativa de la institución y, además, que este propone a la Junta Directiva la designación de las autoridades ejecutivas que forman parte de su equipo directivo, se estima que el principal actúa de manera unitaria y cohesionada, en base a

preferencias homogéneas que pueden asimilarse al comportamiento individual del Rector (Lane, 2012). En cuando al agente, se presume también que el Decano cuenta con la autoridad y el poder necesario para dirigir la Facultad en forma integrada y con preferencias uniformes. Al respecto, se supone que la ausencia de votaciones democráticas como mecanismo de elección de las autoridades académicas tanto de la Facultad como de los Departamentos disciplinares, favorecería la generación de relaciones de autoridad más claras, así como un mayor nivel de alineamiento interno en torno a prioridades y objetivos comunes.

### Supuesto 7

*Los contratos mediante los cuales la Administración Central delega en las Facultades la gestión de las labores académicas y administrativas se orientan principalmente hacia una vigilancia con foco en Resultados ya sea a nivel Individual o Colectivo.*

En primer término, se supone la existencia de una cadena de mando o relaciones jerárquicas entre las autoridades centrales y el Decano y, en seguida, entre el Decano y los académicos pertenecientes a la Facultad. Un segundo supuesto considera que la Administración Central delega en el Decano la gestión académica y administrativa de la unidad, por medio de un contrato basado en objetivos y resultados esperados, con un foco en el desempeño colectivo de la Facultad. Esto implica que el Decano cuenta con espacios de libertad a nivel de procedimientos (o comportamientos) y que la supervisión del trabajo académico individual se produce al interior de las unidades y subunidades académicas y no al nivel de la Administración Central. Este supuesto resulta plausible, si se toman en cuenta los cambios que recientemente se evidencian en el perfil de los Decanos, cuya figura tradicional como Decano-Académico está siendo reemplazada por el Decano-Gestor, la que promueve el desarrollo integral de la Facultad bajo un esquema de funcionamiento de tipo gerencial (Baird, 2014; Floyd, 2016; Henkel, 2002).

### Supuesto 8

*Existe un bajo nivel de conflicto de objetivos entre las preferencias de la Administración Central y las prioridades de las Facultades.*

Se presume que, en la medida que no exista una selección adversa en los procesos de reclutamiento y selección, los Decanos están alineados con los objetivos y las preferencias de la Administración Central (Eisenhardt, 1989). De esta forma, se espera que ellos tengan una fuerte orientación y lealtad corporativa en el ejercicio de sus labores y colaboran estrechamente con las autoridades ejecutivas centrales (Bright y Richards, 2001; Hendrickson *et al.*, 2013). Dado que los Decanos tienen la atribución para nombrar directamente a los Directores de los Departamentos, Escuelas y Jefes de Carrera, es probable que exista un alto nivel de convergencia de objetivos y preferencias entre las autoridades académicas de las distintas Facultades.

### Supuesto 9

*Existe un bajo nivel de asimetría de información que afecta a la Administración Central respecto al comportamiento y desempeño de las Facultades en relación con las tareas académicas y administrativas delegadas.*

Este supuesto se basa principalmente en dos consideraciones. En primer lugar, la relación jerárquica entre las autoridades institucionales y los Decanos restringe la posibilidad que el agente tenga espacio para un comportamiento oportunista asociado al ocultamiento o la distorsión de información vinculada a su desempeño. En segundo término, considerando que en el caso de esta institución se prevé un acentuado estilo de gobierno y gestión de tipo gerencial, se asume la existencia de sofisticados instrumentos para gestionar la información en los niveles individuales, intermedios e institucionales de los ámbitos académicos, administrativos y económicos. En la práctica, se sostiene que estos instrumentos permiten que la información fluya desde la línea de producción (las unidades académicas) hacia las autoridades ejecutivas centrales, minimizando los problemas de calidad y oportunidad de acceso inherentes a este tipo de instituciones con complejidades estructurales (la diferenciación vertical, horizontal y espacial). Asimismo, en este contexto de gestión de tipo empresarial, se cree que la idea relacionada con que el trabajo académico no se puede medir debido a la multiplicidad de las tareas y su complejidad, carece de credibilidad y adhesión por parte de las diferentes autoridades institucionales (Kivistö, 2005).

### Supuesto 10

*La Administración Central cuenta con fuertes mecanismos de seguimiento y control para vigilar el comportamiento y desempeño de las Facultades en relación con las labores delegadas.*

El mismo estilo gerencial supone el despliegue de instrumentos institucionales de supervisión orientados a evaluar el desempeño de las Facultades, bajo un esquema de permanente rendición de cuentas por parte de los Decanos. De esta manera, el trabajo académico de las unidades se encuentra sujeto a un fuerte escrutinio desde las autoridades ejecutivas centrales (Henkel, 2002). De igual forma, se estima que los mecanismos de vigilancia están preferentemente dirigidos a medir el cumplimiento de objetivos y los resultados alcanzados por las Facultades, ya que un control centrado en procedimientos o comportamientos sería insuficiente en el contexto de una cultura organizacional más cercana al mundo empresarial (Verhoeven, 2010).



## **4.2 Relación entre la Junta Directiva y la Administración Central desde la evidencia empírica**

### **4.2.1 Relaciones de autoridad y poder**

#### **A. La Junta Directiva**

En general, se percibe una Junta Directiva muy diligente en su actuar, fundamentalmente por su capacidad y dinámica para abordar los asuntos institucionales, así como para adoptar decisiones con agilidad. Al indagar en los factores que influyen en este estilo de dirección, que internamente se percibe como un atributo importante del modelo de gobierno institucional, se visualizan al menos dos. En primer lugar, se reconoce la existencia de un elevado nivel de convergencia entre los intereses y preferencias de los Directores que forman parte de este organismo. Normalmente, esto permite que después de un breve tiempo de análisis y discusión de los temas, se puedan establecer acuerdos por amplia mayoría o, como es frecuente, de manera unánime. En segundo lugar, se evidencia una estrecha relación de colaboración y trabajo conjunto entre los Directores de la junta, el Rector y su equipo directivo. En la práctica, tanto el Rector, como el Vicerrector Académico y el Vicerrector Económico, participan de forma regular en las sesiones ordinarias de la Junta Directiva. Al respecto, varios de los entrevistados comentan que este modo de trabajo permite a los Directores acceder a información de calidad y oportuna para adoptar decisiones de manera expedita en las diversas materias de interés. En tal sentido, se constata que este esquema de trabajo híbrido, con participación de los Directores y las principales autoridades ejecutivas, constituye una dinámica particular de la universidad frente a estructuras más tradicionales utilizadas por las Juntas Directivas, como la conformación de comités temáticos (económico, académico, auditoría, y otros) para el tratamiento de los temas institucionales con mayor tiempo, foco y profundidad (Brown y Hayford, 2019; Trower, 2013; Scott, 2018). Las citas que vienen a continuación ilustran algunos aspectos relacionados con el funcionamiento de la Junta Directiva.

“Yo diría que en general hay bastante consenso en los temas que se discuten” (IP-3).

“...en todas las sesiones y tenemos permanentemente invitados a todas las sesiones incluso ya sin necesidad de que estén... sean invitados particularmente, el Rector, la Vicerrectora Académica y el Vicerrector Económico nuestro, por lo tanto, ellos son personas que, junto con los miembros del Directorio, ellos dos están siempre presentes en las sesiones de la junta. Y la razón es bastante evidente porque el Vicerrector Académico ve toda la parte académica de la universidad y de ahí dependen todas las decanaturas, Facultades... está toda la mirada académica en su hemisferio, digamos. Y por otro lado toda la otra parte que le interesa mucho a la... Directores de la marcha financiera y económica de la universidad, por lo tanto, por eso está el Vicerrector Económico. Entonces ellos son del elenco estable de las sesiones de la Junta Directiva, por lo tanto, la... sí por supuesto con derecho a voz, pero no a voto...” (IP-3).

“...respecto a los temas tratados y permite a la vez ir tomando acuerdos inmediatos, no postergarlos para otra sesión porque hay que buscar nuevos antecedentes, que sería una razón, entonces eso ayuda

mucho la dinámica en la discusión de los temas, en general dentro de la junta los temas se discuten bastante, tenemos la facilidad de que la presencia de estos dos Vicerrectores...” (IP-3).

“Es una fórmula que nos permite tener sesiones de la junta bastante ejecutivas y terminamos siempre tomando decisiones y acuerdos, nunca quedamos con temas pendientes, salvo porque el tema sobrepasó la hora de la agenda no más y no por un tema de falta de acuerdo y no me ha tocado, en la mayoría de las veces y yo diría que casi el ciento por ciento son acuerdos más bien unánimes” (IP-3).

En cuanto a los ámbitos y temáticas de interés, se evidencia que la junta aborda un conjunto amplio de materias sin restricciones. A nivel interno, destacan asuntos académicos como la creación y cierre de programas de pre y postgrado, la proyección de matrícula, el proceso de admisión y los resultados de la progresión académica de los estudiantes, el desarrollo de programas y centros para fomentar la investigación; materias económicas, asociadas a la asignación de recursos, la ejecución presupuestaria, los estados de resultados y la gestión del patrimonio; en cuanto a la organización interna, incluyendo cuestiones relacionadas con cambios de estructura y la evaluación del desempeño de los directivos; aspectos normativos ligados a la definición y actualización de reglamentos generales; y cuestiones relacionadas con la promoción y el resguardo de la identidad y los valores institucionales. Mientras que, en el plano externo, temas reputacionales ligados a la imagen institucional, y al relacionamiento con diversos actores del entorno en términos de grupos de interés, alianzas y cooperación adquieren relevancia.

Asimismo, se aprecia que el alcance de las decisiones que adopta la Junta Directiva va desde la definición de orientaciones generales o lineamientos estratégicos hasta la determinación de medidas específicas de carácter operativo. De igual forma, se percibe que existe un mayor nivel de atención y profundización en los temas económicos y financieros explicable en función del perfil de los Directores. Incluso, algunos de los entrevistados afirman que los criterios económicos tienen mayor influencia que otros factores en los procesos de toma de decisiones al interior de la junta debido a que los ingresos provienen principalmente de la matrícula de estudiantes y la sostenibilidad económica de la institución depende exclusivamente de una adecuada gestión de los recursos. Un factor igualmente importante a este respecto parece ser la escasa participación de Directores con experiencia y trayectoria en el mundo académico.

“...básicamente la Junta Directiva, su rol es esencialmente estratégico, o sea... sus ámbitos de decisión, las materias que va decidiendo sesión a sesión, de alguna manera van siendo contrastadas con el Plan Estratégico de la universidad, y con los principios y valores que están en el proyecto educativo, que son temas con contenido, sustantivos, que los miembros de la junta manejan bastante bien y, por lo tanto, hacen inmediatamente el *link* entre la propuesta y esos referentes que tienen que ver con el Plan Estratégico y con principios y valores” (IP-3).

“Otro lineamiento que emana de la junta es todo lo que es la identidad de la universidad, la identidad de esta universidad donde la identidad basal es el humanismo cristiano y, por lo tanto, es un lineamiento súper claro que da la Junta Directiva que impacta en la formación de los estudiantes y los académicos. También la junta ha ido dando lineamientos respecto a lo que espera en términos de acreditación institucional... y además provee los recursos, autoriza la utilización de los recursos para lograr esa

mejora en la acreditación... también da los lineamientos respecto a las áreas que debieran ser acreditadas, por ejemplo, ahora está dando lineamientos en el sentido de avanzar hacia acreditar investigación. Otras modificaciones en estructura, en reglamentos que son cosas que van emanando desde la rectoría y que la junta va cumpliendo su rol de aprobación de acuerdo con nuestros reglamentos. Entonces, yo veo dos cosas claras en la junta: una, unos lineamientos que provienen de ella y que instruye en la universidad para que se apliquen y otro, es un rol de aprobador de las distintas iniciativas dentro de lo que ellos han definido como importante para la universidad” (IP-2).

“...como por ejemplo, la aprobación de un programa de doctorado, el desarrollo de un centro de investigación... Se presentan como proyectos particulares en la Junta Directiva con la evaluación global y también son aprobados en esa instancia” (IP-5).

“Y otro ámbito importante es el tema de las garantías financieras de viabilidad de la universidad, por lo tanto, en eso... yo diría que en eso es donde tal vez la junta es mucho más puntillosa, porque tenemos miembros del Directorio de la junta que son muy del área económica y financiera, por lo tanto, obvio que en esa parte haya cuestiones mucho más profundas” (IP-3).

“Sí, pero siempre desde la perspectiva económica... aquí el orden de importancia es el económico y hoy en día, eso va por delante, el recurso siempre está por delante y yo creo que esa cultura se ha construido en el tiempo, debido a que la universidad siempre depende de, de sí misma para su desarrollo, no recibe ningún tipo de contribución, más allá de lo que es capaz, de lo que los alumnos generan” (IP-1).

En cuanto a su funcionamiento, la junta se reúne una vez por mes para sesionar de manera ordinaria y ocasionalmente en forma extraordinaria. El Presidente de este organismo tiene un rol distintivo y ejerce un fuerte liderazgo en la conducción de las reuniones formales, por medio de la priorización de los temas y la definición de la agenda de trabajo para cada una de las sesiones. También se reconoce que la figura del Presidente juega un papel importante en la articulación de acuerdos y en la definición del alcance de las decisiones que se adoptan como entidad. Dicho en breve, las decisiones de la junta están fuertemente influenciadas por las preferencias del Presidente. Aún más, se admite que este tiene una autoridad e influencia que trasciende la esfera de trabajo formal de la junta y se extiende hacia el ámbito ejecutivo por medio de una relación de trabajo cotidiano con los directivos del equipo central. Formalmente, la Junta Directiva cuenta con un Comité Ejecutivo integrado por el Presidente y Vicepresidente de este organismo. En la práctica, los miembros del Comité Ejecutivo (que también son los controladores de la institución), cuentan con oficinas en la universidad y un canal de comunicación directa y en forma paralela con el Rector, los distintos Vicerrectores, directivos superiores e incluso con los Decanos. Asimismo, se reconoce que existe un alto nivel de convergencia entre las preferencias individuales de los miembros del Comité Ejecutivo. De igual modo, se advierte que sus labores son diferenciadas y complementarias. El Presidente de la Junta Directiva tiende a concentrarse en temáticas relacionadas con el gobierno interno y la gestión desde una perspectiva global, mientras que el Vicepresidente se focaliza en los asuntos económicos y financieros de la institución.

“Las sesiones... las juntas finalmente funcionan una vez al mes, excepcionalmente puede haber más de una sesión en el mes, o con valor extraordinario cuando tenemos temas un poquito más complejos y más urgentes y... pero lo normal es que sea una vez al mes y.... Sin embargo hay un par de Directores

que tienen una presencia mucho más cotidiana acá en la universidad, vienen... no todos los días pero vienen de vez en cuando a enterarse de cosas, nosotros los informamos y de alguna manera ellos transmiten al resto, los mismos de la junta son los que más se involucran en cosas más bien operativas nuestras pero como una forma de ir anticipando temas que a lo mejor a nosotros como equipo directivo nos interesa que se vayan anticipando antes que llegue la próxima sesión, es una manera... es una variable, una variante de la fórmula tradicional de sesionar todos los meses, en esta... derivada de participación de ellos acá, que hay una oficina incluso acá donde llegan etc. y se reúnen con nosotros dependiendo de los temas” (IP-3).

“...pero el Presidente de la junta representa a la junta, por lo tanto, tiene muchas atribuciones de representación de la junta ante los órganos internos aquí adentro... hay un trabajo entre junta y junta, digamos entre sesión y sesión, es un trabajo bastante cotidiano y nada esporádico, al contrario, entre el Presidente de la junta y el Rector, que tiene que ver con alguna manera ir como amasando los acuerdos, las materias antes que lleguen a la junta. Esa es un poco la idea, para que no llegue tan en frío...” (IP-3).

Esta conducta del Presidente y el Vicepresidente tiene efectos en las prácticas de gobierno y la gestión institucional. Primeramente, las relaciones de autoridad que el Comité Ejecutivo establece en el plano operacional con los distintos directivos superiores, que formalmente dependen jerárquicamente del Rector, configura la existencia de dos liderazgos ejecutivos que disputan el mismo espacio de poder y compiten por alcanzar legitimidad e influencia en los asuntos internos. En este contexto, se percibe un debilitamiento de la autoridad del Rector y tensiones entre los directivos superiores centrales que dependen de este, ya que cuando se producen diferencias en las decisiones entre el Comité Ejecutivo y el Rector, los directivos tienen a alinearse con las preferencias del comité considerando que este representa a la autoridad con mayor nivel de poder al interior de la universidad. Desde la formalidad de la normativa interna asociada al gobierno institucional, tanto el perfil del Comité Ejecutivo que asume un rol de agente, como la figura de autoridad unipersonal que ejercen el Presidente y el Vicepresidente, resultan anómalas si se considera que las tareas del Comité Ejecutivo y las funciones de sus cargos como Directores están circunscritas a la esfera de trabajo de la Junta Directiva, que corresponde a una instancia colegiada que actúa por medio de acuerdos o mandatos hacia el Rector, como principal autoridad unipersonal responsable de la gestión académica y administrativa de la universidad.

Segundo, el papel que juega el Comité Ejecutivo como tomador de decisiones en el ámbito operativo influye en la generación de un clima de informalidad en las relaciones entre los directivos y los procesos de toma de decisiones, lo que socava las bases de la institucionalidad y marco regulatorio interno. En este sentido, se percibe que los acuerdos formales de la junta o las decisiones adoptadas en instancias de coordinación del equipo de la rectoría tienen un valor relativo, ya que finalmente tienden a primar las decisiones o instrucciones que el Comité Ejecutivo establece a través de reuniones o conversaciones bilaterales con los propios directivos.

En tercer lugar, se aprecia que el alto nivel de involucramiento del Comité Ejecutivo en los asuntos operacionales y su influencia en la definición de las materias que se abordan en las

sesiones de la Junta Directiva produce una inclinación hacia el tratamiento de asuntos ejecutivos y transforma a este organismo en un espacio híbrido que se encarga de discutir cuestiones estratégicas y relacionadas con la micro gestión.

“Yo diría que la junta hoy día tenemos un Presidente ejecutivo de la universidad y un Rector ejecutivo de la universidad, o sea tenemos dos figuras ejecutivas, uno actuando como Presidente y el otro como Rector” (IP-1).

“...y los discursos del Presidente de la junta, el discurso ordena un poco las prioridades” (IP-1).

“Exacto, uno a uno y son reuniones que se dan diariamente” (IP-1).

Con respecto al resto de los integrantes de la Junta Directiva, se percibe que su nivel de participación es más acotado y su rol se podría clasificar como socios o legitimadores (Baird, 2006; Kretek *et al.*, 2013; Taylor y Machado, 2008). Ellos actúan como socios o consejeros cercanos en tanto apoyan con su experiencia y trayectoria profesional en los procesos de toma de decisiones ligados preferentemente a materias estratégicas y presupuestarias. En este sentido, se aprecia una relación de colaboración con el Rector y su equipo en el tratamiento de los temas, la búsqueda de alternativas y la toma de decisiones frente a las distintas problemáticas o desafíos que enfrenta la institución. Sin embargo, se constata también que ellos adoptan una función legitimadora de las decisiones del Comité Ejecutivo de la junta pues en ocasiones toman una actitud pasiva (no asisten a todas las sesiones) o evitan entrar en contradicción con las preferencias expresadas por el Presidente o el Vicepresidente.

“Yo te diría lo siguiente, no se puede extrapolar a que todas las instituciones privadas tienen los mismos esquemas. En esta universidad los miembros de la junta particularmente algunos forman parte por así decirlo del equipo, de una especie, de Comité Ejecutivo de la junta” (IP-4).

“Es una instancia, periódica, en algunos casos era semanal y ahora quincenal, pero donde claramente ahí se van entregando los lineamientos permanentes... a todo el Comité de Rectoría entregan instrucciones específicas o hacen control de su tarea o tenemos que exponerles a ellos, para conseguir su visto bueno, que son en definitiva estos dos miembros de la junta (IP-1).

En términos conceptuales, el accionar de la Junta Directiva responde a los patrones de un Directorio orientado al control del comportamiento de la Administración Central (Chait *et al.*, 2005; Cornforth, 2003; Kivistö, 2005). Más allá del comportamiento individual de los Directores, se advierte que los intereses o estilo de liderazgo del Presidente tiende a potenciar la función de control por parte de la junta respecto a la conducta del Rector y su equipo directivo. En este sentido, además de tener un rol activo en la definición de las prioridades y los lineamientos estratégicos institucionales (estilo centrado en el desempeño), la junta se preocupa de realizar un seguimiento de las acciones que realiza el ejecutivo central y sus resultados en el corto plazo, por medio de la solicitud y revisión de reportes mensuales acerca del estado de situación en cada uno de los ámbitos de la gestión institucional, con especial énfasis en las materias económicas. Asimismo, se presume que el ánimo de colaboración de los Directores podría estar mezclado con un dejo de desconfianza de parte del Comité Ejecutivo

respecto al comportamiento del equipo ejecutivo central en el cumplimiento de sus labores. Otra alternativa para explicar esta conducta es que el Comité Ejecutivo considere que la universidad tendría un mejor desempeño en la medida que sus propietarios participen en el control directo de la gestión (Greenwood *et al.*, 2007). Una tercera opción está relacionada con el reciente proceso de venta de los inmuebles de parte de sus dueños (los mismos que forman parte del Comité Ejecutivo) hacia la universidad. En esta transferencia, el Comité Ejecutivo tiene incentivos para participar activamente en la administración de la universidad con el fin de asegurar una adecuada gestión económica que garantice el cumplimiento de sus compromisos asumidos en los términos y plazos establecidos en el contrato de compraventa de la infraestructura. Esto, a juzgar por los estrictos mecanismos de control que se despliegan en la Junta Directiva y, en particular, por el intenso involucramiento del Comité Ejecutivo en instancias y asuntos de índole ejecutiva.

“Están en la universidad, particularmente el Presidente de la Junta Directiva tiene permanencia, oficina, está prácticamente mediodía, por lo tanto, desde el punto de vista que tú me señalas, no se producen divergencias. Lo que se decida a nivel de la junta, como órgano de nivel superior ha sido conversado previamente, incluso decisiones de planteamientos que no llegan a la junta porque no corresponde de acuerdo con los reglamentos o estatutos, también son conversados previamente, yo te diría que esto, sobre todo, aquello que puede influir en el manejo presupuestario...” (IP-4).

“En cambio en esta hay derecho de propiedad bien clara, la universidad tiene dueño, si bien no tiene fines de lucro, pero tiene dueños con nombre y apellido y, por lo tanto, son dueños que están participando en la gestión, entonces eso le agrega un elemento de cierta complejidad” (IP-2).

“Y puede también contribuir a un efecto de inhibición también, frente a los que participan estos dos miembros de la junta, podría ser en términos... posibilidad. Sin duda yo creo que ese esquema podría eventualmente irse superando, la participación de estos... en la medida que la universidad vaya teniendo una autonomía mucho más plena en términos administrativos de gobierno. La universidad nuestra lleva 6-7 años más o menos en que los controladores cedieron todo lo que es la administración, la universidad hoy día es dueña de sus campus, con inmobiliaria externa dentro de la universidad, tanto el tema del lucro a nosotros desde esa perspectiva no nos toca, que una cosa que se hizo bien audaz y que no todas las universidades podrían haberlo hecho al contrario todas se mantienen en el esquema de relaciones con inmobiliarias, nosotros no tenemos eso, pero tal vez estamos todavía en el proceso de que todavía tenemos la necesidad de tener, todavía participe a la junta, mientras no logremos conquistar como orgánicamente como gobierno mayor autonomía” (IP-3).

En resumen, se evidencia un principal con dos facetas. Por un lado, una Junta Directiva que desempeña sus labores de manera formal como una instancia que colabora con el Rector y su equipo directivo y que, a la vez, ejerce un alto grado de supervisión y seguimiento a las acciones y resultados operacionales. Por otro, una Junta Directiva que por medio de un reducido Comité Ejecutivo integrado por su Presidente y Vicepresidente actúa como controlador directo al punto que su cometido se superpone con el rol ejecutivo del agente. Dicho de otro modo, en primer término, no hay una adecuada separación entre propiedad y administración y, en segundo lugar, en la práctica se produce una confusión de roles entre el Comité Ejecutivo de la Junta Directiva y el Rector, a diferencia de lo establecido en la normativa interna.

## **B. La Administración Central como agente**

Formalmente, el Rector es el responsable de la conducción ejecutiva de los asuntos internos tanto académicos como administrativos. Para llevar adelante dicha labor, este cuenta con un equipo directivo organizado en base a Vicerrectorías corporativas y, a nivel de sedes, con autoridades superiores que dependen administrativa y funcionalmente de él. Existe además una instancia denominada Comité de Gestión que reúne al Rector con los distintos Vicerrectores para discutir materias ejecutivas, establecer coordinaciones y adoptar algunas decisiones relacionadas con la gestión académica y administrativa. En la práctica, el poder de toma de decisiones de esta instancia es limitado ya que debe consultar o proponer acuerdos ante un segundo órgano ejecutivo denominado Comité de Rectoría. Este último comité está integrado por el Rector, los Vicerrectores corporativos, el Presidente y el Vicepresidente de la Junta Directiva. En efecto, el Comité de Rectoría constituye la entidad ejecutiva más relevante de la institución y el espacio donde se producen las negociaciones entre los miembros del equipo directivo, se resuelven las diferencias de opinión, tensiones o conflictos, y se adoptan finalmente las decisiones operativas. Al respecto, algunos de los entrevistados advierten que implícitamente todos los actores internos, especialmente quienes ocupan cargos directivos superiores, saben cuál es el marco de acción donde es posible moverse y donde están los límites.

“Luego está una cosa que se llama el Comité de Rectoría donde participa el Rector, todos los Vicerrectores y el Presidente de la Junta Directiva; entre medio de eso o para el lado, como tú quieras hay una cosa que se llama Comité de Gestión donde participa el Rector, todos los Vicerrectores de línea y sedes (IP-6).

“Y esto se traduce en un comité... Comité de Rectoría que además del Rector y los Vicerrectores participan estas dos personas de la junta y ahí se van pasando cuenta los temas más regulares, el estado de avance del plan académico, el estado de avance de las Facultades, las modificaciones curriculares, o sea ahí se centra mucho la gestión y la información más que la gestión, la información de cómo se van avanzando en los distintos temas académicos. Entonces, está la Junta Directiva, está este Comité de Rectoría donde participan dos de esos miembros, que básicamente mantenerlos informados con mucho más detalle de lo que se puede llevar una Junta Directiva, y también ahí van saliendo lineamientos” (IP-2).

“Está sentado en la universidad básicamente, entonces están tomando la temperatura a diario, si se quiere, lo que está sucediendo en la universidad, entonces cuando llega la información a la Junta Directiva ya viene de alguna forma trabajada con ellos mismos en los Comités de Rectoría que son cada dos semanas, a veces todas las semanas, se discute los temas, ellos con la visión de Junta Directiva y el Presidente de la Junta Directiva participa en los claustros académicos inclusive” (IP-7).

“La toma de decisiones viene de acuerdo, nosotros podemos consensuar, pero de nuevo te digo, yo creo que todos tenemos presente, cual es el marco dentro del que nos movemos, también sabemos con claridad... y en eso todos estamos claros... cuales son aquellas cosas que uno necesariamente tiene que ponerse de acuerdo, quienes son por así decirlo los controladores” (IP-4).

Además del Comité de Rectoría, existen otros espacios de coordinación del trabajo ejecutivo, con participación más reducida y de carácter informal, que involucran la interacción entre

integrantes de la Junta Directiva y autoridades superiores de la Administración Central. Estas instancias corresponden a reuniones frecuentes entre el Comité Ejecutivo de la Junta Directiva (o sus integrantes por separado) y los Vicerrectores corporativos, habitualmente por medio de encuentros bilaterales para revisar el estado de situación del área o resolver algún asunto en particular. Esta forma de aproximarse a los directivos y a los temas de interés, muestra la manera de actuar o el estilo de trabajo del Comité Ejecutivo que, además de ejercer su autoridad en espacios más formales y amplios como el Comité de Rectoría o la propia Junta Directiva, establece una relación de uno a uno con las principales autoridades ejecutivas sectoriales para comunicar sus decisiones o influir en el tratamiento de ciertos temas, presumiblemente para evitar que cualquier asunto escape a las expectativas al momento de ser abordado en las instancias superiores formales. En este mismo sentido, se reconoce que el involucramiento del Comité Ejecutivo, y en especial del Presidente, contribuye a mantener la armonía y articulación entre las autoridades ejecutivas centrales, ya que la supervisión directa sobre las decisiones minimiza el riesgo de posibles agendas personales y disputas de liderazgos entre los directivos superiores. En esta dirección, uno de los entrevistados menciona un conflicto reciente entre el Rector y el Vicerrector Académico que se agudizó en parte por la falta de intervención del Presidente de la junta, quien finalmente terminó zanjando las divergencias internas.

“Las tensiones las resuelve la junta directamente, porque esta relación se produce generalmente, no es una relación, la costumbre que hay la evidencia que hay en esta organización es una relación uno a uno, generalmente las áreas se van, se reúnen permanentemente a puertas cerradas con la junta, donde ahí se llegan a ciertos acuerdos y prioridades, pero es una relación más bien personal, no sé si, no es colegiada, no es ponernos de acuerdo todos y ya vamos a privilegiar, no” (IP-1).

“La junta durante todo ese período toma palco. Y no solamente con respecto a mi área, también veo que toma palco, hacia otras áreas, se aleja de la participación de estas reuniones directas, de la toma, de control de ejercer el poder y se concentra más en el ámbito económico. Se está supervisando que estén bien los presupuestos etc. Ahí se produce un fenómeno que es un fuerte desencuentro entre rectoría y la línea académica, que es una de las líneas principales de la universidad. Se produce un desencuentro que termina en una serie de mini conflictos permanentes y cada vez creciendo, afecta las relaciones personales, pero aun así la junta no interviene...” (IP-1).

A su vez, existe un tercer espacio formal de decisiones llamado Consejo Superior, el cual corresponde a una instancia ejecutiva extendida en la que participan el Rector, los Vicerrectores corporativos, y de sedes, los Decanos y representantes académicos y estudiantiles. Este consejo funciona como un organismo asesor que discute y sugiere iniciativas o decisiones en el ámbito de la gestión académica. Sin embargo, se sostiene que la influencia de este organismo es mínima ya que los temas que se someten a discusión en esta instancia han pasado antes por el filtro de la Junta Directiva o el Comité de Rectoría y su conducción está a cargo del Rector. En efecto, se trataría de una instancia de debate bastante controlado que, lejos de constituir un espacio de toma de decisiones de abajo hacia arriba, es utilizado para producir un alineamiento desde la Administración Central hacia las unidades académicas en torno a las prioridades y orientaciones de trabajo definidas a nivel superior.



“Sí, existe un Consejo Académico, pero vuelve a ser instrumental, porque todo lo que se discute que está por reglamentación que debe ser abordado por el Consejo Académico viene ya previamente discutido en la Junta Directiva y con el visto bueno de la Junta Directiva del carácter informal, por lo tanto, la discusión, no hay discusión en el Consejo Superior, el Consejo Superior de la universidad no existe, dentro de los temas. Es una exposición y aprobación, todo el poder, en otras palabras, es una, se concentra en la Junta Directiva, con capacidades resolutorias” (IP-1).

Así las cosas, se constata que formalmente existen dos grandes procesos de toma de decisiones asociadas a materias relevantes. El primero, de abajo hacia arriba, que en términos extendidos se inicia con propuestas en el Consejo Superior, luego revisadas en el Comité de Gestión y en Comité de Rectoría y finalmente discutidas por los integrantes de la Junta Directiva. El segundo, de arriba hacia abajo, que comienza con decisiones en la Junta Directiva o el Comité de Rectoría, dependiendo de su naturaleza y la discrecionalidad del Presidente o Vicepresidente de la Junta Directiva, luego sociabilizadas en el Comité de Gestión y el Consejo Superior, si corresponde. En general, se percibe que el mayor flujo de decisiones institucionales se produce en el sentido de arriba hacia abajo.

“Entonces tenemos Junta Directiva, Comité de Rectoría y Comité de Gestión... que ve el día a día, nos juntamos todos los lunes, que vamos revisando los planes y aprobando, previamente o modificando los planes para saber cómo está. Y después todo eso pasa generalmente al Comité de Rectoría o pasa al Consejo Superior, dependiendo de los niveles que haya que decidir, las cosas que decidir” (IP-6).

“Es la junta la que establece las prioridades y ahí hacia abajo se ordena la cosa” (IP-1).

En este escenario, en que el liderazgo ejecutivo se comparte, se aprecia un debilitamiento del rol del Rector como principal conductor de los asuntos ejecutivos internos y también de su autoridad frente al equipo directivo. En este sentido, se percibe una diferencia respecto al rol del Rector según las funciones y responsabilidades definidas en la normativa interna y las expectativas de los directivos superiores consultados. Al respecto, se afirma que del Rector se espera un papel más centrado en la representación de la institución hacia el medio externo, en particular frente a las autoridades nacionales, así como también un rol activo en la gestión de las relaciones con los diversos grupos de interés externos relevantes para la universidad. De este modo, se evidencia que el Rector tiene un espacio muy reducido para actuar como conductor de la gestión institucional: por arriba, está presionado por el Comité Ejecutivo de la junta que asume un fuerte protagonismo como ejecutivo y, por abajo, están los Vicerrectores corporativos empoderados que lideran sus áreas con suficiente autonomía procedimental y tienden a privilegiar su relación de autoridad con el Presidente o Vicepresidente del Directorio al momento de establecer objetivos y resultados esperados.

“Mira, en general, yo diría que el Rector más que jugar un rol de *manager*, o de gerente general si quisiéramos ponerlo en términos de empresa, acá juega un rol de representante institucional, en el fondo, representante de la universidad o del sector frente a la autoridad, con lo cual su rol de gestión interna en la universidad está más bien limitado a los lineamientos globales al nexo entre la política pública, el macro entorno y la universidad” (IP-5).

Asimismo, en este contexto la relación de autoridad entre el Rector y los Vicerrectores se caracteriza por ser extremadamente laxa. Si bien se asume la existencia una jerarquía formal, se reconoce que predomina un vínculo horizontal y que el Rector, más que un jefe con autoridad fuerte y exclusiva sobre ellos representa la figura de un par. Por cierto, se percibe que los Vicerrectores tienen un trato deferente y respetuoso con el Rector que incluye, por ejemplo, la participación en las reuniones del Comité de Gestión, la entrega de información acerca de la marcha de cada una de las unidades y el establecimiento de acuerdos sobre determinadas materias. No obstante, todos los actores tienen claro que los acuerdos y las decisiones más relevantes están sujetas a validación por parte del Comité de Rectoría y eventualmente de la Junta Directiva.

“Por tanto, si bien los Vicerrectores se relacionan con el Rector, algunos de forma jerárquica otros más bien lo ven como un par sobre el cual tienes que rendir. También los Vicerrectores están... saben y están expuestos a que de repente tengan que ver asuntos directamente con alguno de los miembros, con el Presidente de la junta o con otros miembros de la junta que estén aquí porque ellos lo solicitan. Entonces va después la información al Rector, eso hace entonces que el trabajo, que la estructura no sea muy ordenada en el sentido que está el Rector con sus Vicerrectores y todos trabajando ahí, de él hacia arriba, a veces sí, a veces los Vicerrectores suben y bajan de una forma...” (IP-2).

“Horizontal, la relación entre los Rectores y los Vicerrectores es una relación horizontal, ahora el respeto que tiene la figura del Rector es horizontal, o sea el Rector es muy difícil que pueda dar una instrucción... dirimir cuando hay diferencias, pero finalmente los que toman las decisiones es la junta, o sea frente a cualquier conflicto entre área o miembros del equipo ejecutivo, la decisión final la toma la junta y eso lo sabe el Rector. No tiene mayor peso que cualquiera de nosotros” (IP-1).

En la práctica, se evidencia que la conducción ejecutiva está principalmente en manos de los Vicerrectores responsables de las materias académicas y económicas. Ambas autoridades tienen un fuerte respaldo del Comité Ejecutivo de la Junta Directiva y cuentan con la autoridad necesaria para gestionar con relativa autonomía la operación de sus respectivas unidades, siempre en el marco de los lineamientos establecidos por los órganos superiores. Además, ambos Vicerrectores tienen un elevado nivel de influencia en las decisiones institucionales. Junto al Rector, son las únicas autoridades unipersonales que integran todos los foros internos de discusión y toma de decisiones: a nivel político-estratégico en la Junta Directiva y en la esfera ejecutiva el Comité de Rectoría, el Comité de Gestión y el Consejo Superior.

“Con ese justo equilibrio, con el área académica generamos planes de control conjunto en donde no solamente un objetivo es académico y económico, sino que van de la mano y entre los dos logramos hacer un plan de trabajo o un plan de control, yo te diría, paralelo de tal manera que las unidades tampoco sean sometidas a una condición permanente de estrés, de rendición de cuentas sino que más bien somos unidades de apoyo que nos preocupamos de dar los lineamientos, cierto, claros al principio, se raya claramente la cancha y durante el proceso se va haciendo un acompañamiento cercano de tal manera de que si hay correcciones que hacer se hagan a tiempo y no esperar que ya sea mucho más complejo y llegar al final del proceso cuando ya no nos queda mucho que hacer. Pero las instancias son monitoreadas por las Vicerreorías de área, y desde esa perspectiva el Rector cumple un rol más de coordinador” (IP-5).

En cuanto al estilo de gestión de la Administración Central, se visualizan tres elementos fundamentales. Primero, un elevado nivel de centralismo en la definición de las prioridades, objetivos y resultados esperados en el desempeño de las distintas unidades a nivel académico y administrativo. Este fuerte centralismo sustantivo, se complementa con un creciente nivel de centralismo procesal, influido por las exigencias de la agencia nacional a cargo de la acreditación de la calidad de las instituciones de educación superior dirigidas a garantizar una aplicación homogénea de políticas, procesos y estándares de gestión comunes en los distintos campus y sedes de la institución. En este contexto, se aprecia una relación jerárquica entre las autoridades centrales y los directivos locales. También se constata que estos últimos tienen un bajo grado de poder e influencia a nivel estratégico. Sin embargo, se reconoce que la institución está intentando transitar a un modelo de gestión basado en la rendición cuentas por resultados y hacia un esquema de mayor descentralización, pero siempre con fuerte control desde el centro.

Segundo, la matricialidad como forma de trabajo para articular el funcionamiento de las unidades de gestión académica y administrativa entre el nivel central o corporativo y las distintas sedes es esencial para comprender el estilo de gestión de la Administración Central. En la práctica, la gestión institucional se traduce en una compleja labor de coordinación de estructuras, procesos, instrumentos y personas, a nivel vertical (jerarquías), horizontal (diversas áreas) y espacial (múltiples sedes).

Un tercer factor importante consiste en la primacía de una gestión de tipo gerencial basada en el uso de herramientas y prácticas propias del sector empresarial. Así, a nivel de planificación destacan la gestión por objetivos y la elaboración de planes, la presupuestación de recursos, la utilización de sistemas de información, análisis comparados y estudios de mercado; en la operación, la gestión por procesos, normas de calidad, la externalización de servicios, la profesionalización de la gestión del personal, el uso de incentivos, modificaciones a la estructura organizacional y agilidad en la toma de decisiones; mientras que en el ámbito del control y la evaluación sobresalen, los indicadores y reportes de gestión, la evaluación del desempeño de las personas, mediciones de satisfacción, el monitoreo de ratios económico-financieros y auditorías externas.

“Es centralizado, el Presupuesto también está muy supervisado, tienen poca herramienta de gestión autónoma” (IP-1).

“Estamos afinando un modelo de gestión de... donde transitemos a una descentralización controlada. Qué quiere decir eso, que como somos tan grandes nosotros, monopolizamos todo en Santiago, muchas veces las decisiones desde Santiago es como las políticas públicas, no recogen la realidad regional, o sea, si yo defino algo acá no necesariamente aplica fielmente... entonces, estamos transitando entre de las definiciones globales, pero también entregando mucha más autonomía a las comunidades con un modelo de control clarito. O sea, rayamos la cancha, jueguen ustedes dentro de esa cancha y nosotros en el fondo los vamos a apoyar para que lo hagan de la mejor manera posible” (IP-5).

“Autónomamente la sede no va a participar de una propuesta como esta, cosa de decir, mira podríamos hacer una sala de simulación clínica... ah que interesante. Esto siempre viene de lo estratégico y

nosotros lo bajamos a lo táctico. También existen algunas ideas que son *bottom up* pero no tienen un alto impacto en el ADN académico” (IP-8).

“Ahora, el tener una estructura multi-sede, multi-facultades y además todo este modelo de ecualización que lo exige también los estándares de acreditación nos obliga a hacer funcionar una estructura en donde la matricialidad funcione de manera óptima” (IP-5).

“Entonces desde esa perspectiva nosotros estamos instalando un modelo de gestión, en donde hemos querido incrementar una cultura de rendición de cuentas, qué quiere decir eso, que en el fondo nuestras acciones obedezcan no a la casualidad sino que más bien a las planificaciones o a una intencionalidad de acciones de tal manera que la universidad vaya conduciendo los resultados individuales en función del propósito colectivo y desde esa perspectiva hemos configurado por cada Vicerrectoría, por cada Facultad cierta batería de elementos comunes basales... Constituye lo que hemos llamado un sistema de gestión integral que no busca más que entregar información clara, transparente, objetiva, de tal manera que las distintas unidades cuenten con una... Con elementos que les permitan tener una toma de decisiones súper informada, y para la universidad, que la asignación de recursos y la toma de decisiones vaya en virtud de los planes y los objetivos que ahí se han planteado entonces desde esa perspectiva yo diría que estamos bastante más cerca de un modelo de gestión desde ese ámbito” (IP-5).

En definitiva, al contrastar el accionar de la Administración Central como agente con los postulados de la teoría de agencia y las buenas prácticas planteadas desde la literatura especializada en gobierno corporativo y, en particular, aquella que aborda el funcionamiento de las juntas directivas y su relación con el Rector, se evidencia que la universidad en estudio se aleja del modelo canónico en que el Presidente y el Vicepresidente de la junta desempeñan sus labores exclusivamente en el marco del funcionamiento de dicho órgano superior y las tareas ejecutivas se delegan en un equipo directivo conducido por el Rector como máxima autoridad unipersonal de la institución (Eckel y Trower, 2019; Kivistö, 2005; Trower, 2013). En este caso, se constatan tres situaciones particulares. En primer lugar, tanto el Presidente como el Vicepresidente del Directorio actúan como autoridades unipersonales y adoptan un doble rol como principal y agente, involucrándose en la micro gestión de la institución. En segundo lugar, el Rector no ejerce la conducción de la gestión institucional y está forzado, en cambio, a asumir un papel de representante de la universidad a nivel externo. Tercero, la conducción ejecutiva está en la práctica a cargo de los Vicerrectores académico y económico, que, junto al Comité Ejecutivo, reemplazan el rol de dirección que según la normativa interna debiese ejercer el Rector.

### **C. La relación entre la Junta Directiva y la Administración Central**

En base a la descripción realizada anteriormente, se evidencia que la relación entre la Junta Directiva y la Administración Central responde a los patrones de comportamiento de un principal único y un agente múltiple. Así, este hallazgo coincide parcialmente con el supuesto inicial que consideraba la existencia de un vínculo entre un principal único y un agente único.

En cuanto al principal, se confirma la suposición respecto a que los miembros de la Junta Directiva representan intereses convergentes y tienden a sostener preferencias homogéneas. En

su funcionamiento, este organismo combina roles de colaborador, por un lado, y de supervisor por otro, en su relación con la Administración Central. En efecto, salvo la figura del Comité Ejecutivo de la junta, no se evidencia la existencia de otros liderazgos individuales o grupos de Directores que representen algún interés particular o sensibilidad distintiva que sea visible hacia afuera. En cambio, se aprecia que el poder y la influencia sobre la forma de trabajo y las decisiones que adopta este organismo está concentrada casi exclusivamente en el Comité Ejecutivo. Esta evidente asimetría de poder al interior de la junta relativiza la contribución que realizan los Directores y hace que estos se proyecten hacia la comunidad interna, en parte, como legitimadores de las decisiones del Comité Ejecutivo o del Presidente de esta instancia asumiendo que existe un elevado nivel de convergencia de intereses y preferencias con el Vicepresidente. De este modo, se corrobora que es posible homologar el comportamiento de la Junta Directiva con la conducta y preferencias de su Presidente.

Asimismo, se reconoce que, en el contexto del gobierno institucional, la Junta Directiva ejerce un elevado grado de poder, sin ningún tipo de contrapeso o balance en la toma de decisiones. Por una parte, se admite que esto otorga agilidad a la institución para reaccionar ante las amenazas externas o hacer frente a los desafíos. Sin embargo, por otra, algunos directivos manifiestan, desde una mirada crítica, el escaso espacio que tiene la academia para participar en las instancias de gobierno y la falta de profundidad de análisis o discusión en torno a las decisiones, de modo que ellas terminan imponiéndose a través de una estructura jerárquica, más que por argumentos derivados de un análisis racional entre directivos superiores que comparten la tarea de dirigir la institución.

“Pone la música la junta, pone la música la junta, es la respuesta que hubieras recibido, así de brutal” (IP-1).

“Lo negativo es que no hay decisiones colegiadas, que afecta mucho el desarrollo institucional, no se le reconoce su capacidad a su cuerpo académico, no hay discusión de alto vuelo, se privilegia una organización absolutamente verticalizada por denominarlo de alguna manera, quizás eso en algunos temas le puede dar mucha agilidad, en algunos temas, pero no es, o sea lo que no existe aquí son las instancias de discusión, no...ese ejercicio al interior de esta comunidad, no” (IP-1).

En contraste, el supuesto respecto a la actuación del agente estaba equivocado. En la práctica, la figura del agente está atomizada y su rol es compartido entre el Presidente y el Vicepresidente de la junta, el Rector y los Vicerrectores corporativos. Como ya se ha destacado, el Presidente y el Vicepresidente participan en la gestión a nivel ejecutivo y ejercen un poder predominante como autoridades unipersonales en los hechos. No obstante, se constata también que el Comité Ejecutivo del Directorio no reemplaza plenamente las labores conducción ejecutiva que en teoría le corresponden al Rector, sino que más bien se concentra en asuntos de mayor relevancia, relegando el resto de las decisiones menores o cuestiones operativas. Asimismo, se advierte que dicha delegación se realiza preferentemente en los Vicerrectores corporativos, especialmente en aquellos relacionados con la gestión académica y económica, pero no en el Rector. De esta forma, no existe en esta institución una sola autoridad unipersonal que como agente conduzca completamente la gestión ejecutiva.

“Hay un tema por así decirlo es, no es fácil decirlo, pero lo que pasa es que en realidad la Junta Directiva está presente en forma súper permanente” (IP-4).

“El Presidente de la Junta Directiva y el Vicepresidente, son los que participan, muy al día, en el día a día, en conjunto con el Rector y en conjunto con los Vicerrectores, o sea ellos tienen línea directa con los Vicerrectores (IP-7).

“Sí, en el Comité de Rectoría que ve como temas más globales, más de impacto institucional y por eso es que nosotros nos conectamos con los Vicerrectores de sede, a esa jun... a ese Comité de Rectoría nosotros invitamos a estos dos Directores que son más activos dentro de la junta; porque nos interesa que este tema también ellos lo vean y vean la discusión que se produce a propósito del sistema, entonces porque generalmente esos temas muchos de ellos pueden requerir algún acuerdo de la junta, entonces es bueno que estén presente en esa discusión” (IP-3).

De igual manera, en este escenario se producen relaciones de autoridad paralelas, por un lado, entre el Presidente y el Vicepresidente de la junta y los Vicerrectores y, por otra, entre el Rector y los Vicerrectores. Al respecto, se admite que, como agentes, los Vicerrectores enfrentan situaciones de tensión cuando las decisiones del Presidente o el Vicepresidente y el Rector divergen respecto a una determinada materia. En este ambiente, se producen relaciones de afinidad cruzadas entre las autoridades, ya que, en determinados asuntos o iniciativas, las preferencias naturales de los Vicerrectores (de acuerdo con sus perfiles) pueden coincidir sea con la opinión del Presidente o el Vicepresidente de la junta o con el Rector. Sin embargo, se reconoce que estas situaciones de desavenencia son acotadas, debido a que el Rector tiende a adaptarse y a respetar ese marco que de manera más o menos implícita se ha establecido como espacio para las decisiones y el desarrollo de iniciativas institucionales. En cualquier caso, tal como se dijo anteriormente, en situaciones de divergencia los Vicerrectores tienden a privilegiar la relación de autoridad con el Presidente o Vicepresidente y a aceptar sus decisiones independientemente de sus preferencias personales.

“Y como toda empresa familiar yo creo que siempre se da esto... Los controladores de repente llaman al Vicerrector directamente, trabajan directamente con el Vicerrector y no pasan por el Rector, entonces es complicado el equilibrio en estas universidades que son menos institucionales en ese sentido” (IP-2).

“Yo creo que las tensiones pueden ser en que el Rector con sus Vicerrectores tiene las prioridades, pero obviamente esas prioridades pueden cambiar por una decisión de los miembros de la junta que están aquí, entonces el Rector se informa obviamente se informa con la opinión de que se ha formado un programa o se quiere crear un programa, tiene que ir ajustando sus prioridades el Rector muchas veces” (IP-2).

“...nosotros ponemos la música, o sea el Rector no, porque el Rector en definitiva está muy flanqueado en materia de su capacidad de gestión, porque cada área tiene que rendir su desarrollo a la Junta Directiva y las diferencias se producen más que con el Rector, con las áreas, Junta Directiva con el área...” (IP-1).

En suma, la relación entre la Junta Directiva y la Administración Central se distancia del marco conceptual y la formalidad de los roles, y se explica fundamentalmente a partir de la conducta del Comité Ejecutivo de la junta. Su amplio poder e influencia hace que el comportamiento del máximo organismo del gobierno institucional sea equivalente al accionar del Presidente como principal individual lo que, a su vez, le permite asumir un rol ejecutivo de tipo selectivo, que desplaza al Rector como conductor exclusivo de la Administración Central (de acuerdo a la normativa interna) y establece relaciones de autoridad de facto con los Vicerrectores corporativos, a quienes en la práctica les delega parte importante de las labores ejecutivas.

#### **4.2.2 Los contratos**

Con respecto a los mandatos ejecutivos formales por medio de los cuales la Junta Directiva establece las prioridades y lineamientos de trabajo para guiar el accionar de la Administración Central, se constata la existencia de dos contratos oficiales: el Presupuesto y el Plan de Desarrollo Institucional.

En primer lugar, se puede apreciar que el Presupuesto Institucional constituye el contrato ejecutivo más importante entre la Junta Directiva y la Administración Central. En efecto, aunque una parte importante del Presupuesto se construye con una orientación a insumos y con variaciones inerciales anuales (producto de operaciones estables), existe otra parte que se establece en función de las proyecciones de desarrollo y resultados esperados en líneas de trabajo prioritarias para la institución. Al respecto, se visualiza una articulación positiva entre las estrategias establecidas y el proceso de asignación de recursos. Asimismo, se evidencia también que los ingresos institucionales están altamente concentrados y dependen casi totalmente de la matrícula estudiantes de pregrado. Durante el segundo semestre de cada año, la Administración Central elabora una propuesta de Presupuesto Institucional que es luego aprobada por la Junta Directiva pero que vuelve a ser revisado al año siguiente, después del proceso de matrícula de los estudiantes nuevos y antiguos. Asimismo, se reconoce que la proyección de ingresos anuales basada principalmente en la matrícula efectiva condiciona la estructura presupuestaria y termina restringiendo la posibilidad de llevar adelante determinadas iniciativas prioritarias y estratégicas para la universidad. Dicho de otra manera, algunos de los directivos entrevistados admiten que la primera prioridad institucional consiste en mantener una situación económica saludable y que el resto de las prioridades se van ordenando en función de la disponibilidad de recursos y las preferencias que establece el Presidente de la Junta Directiva.

“...yo te diría que esto sobre todo, aquello que puede influir en el manejo presupuestario, es decir el Presupuesto nosotros lo definimos una vez al año...un supuesto, obviamente... eso básicamente se elabora desde mitad de año se ratifica en la junta de noviembre-diciembre para el año siguiente, si es necesario de acuerdo al proceso de admisión se revisa en marzo y ese es el marco dentro del cual tenemos que jugar, entonces si hay algunas cosas que pudiera modificar ese marco presupuestario eso se conversa previamente” (IP-4).

Por otra parte, en la determinación del Plan de Desarrollo Institucional se pueden distinguir dos etapas. Una primera instancia en que la Junta Directiva discute y establece un diagnóstico de la situación de la institución, a partir de un análisis del entorno, con especial énfasis en la evolución de las políticas públicas en educación superior y una comparación con el desempeño de otras instituciones, y un análisis interno, que considera el cumplimiento del Plan de Desarrollo Institucional anterior y los resultados del último proceso de acreditación institucional. En base a este diagnóstico, la junta define un conjunto de prioridades y lineamientos estratégicos a mediano plazo en los ámbitos académico, administrativo y económico. En la práctica, se trata de orientaciones generales que establecen un marco para la elaboración de un plan ejecutivo.

“En general lo que a mí me ha tocado ver es que los lineamientos son bastante claros pero a su vez son bastante generales, o sea, a nivel de Junta Directiva, cuáles son los aspectos que hoy día y desde hace varios años se evalúan, se analizan permanentemente lo que acá en la universidad le hemos llamado la sustentabilidad de dos pilares que son los dos pilares que tienen vasos comunicantes: el pilar de la sustentabilidad académica y de la sustentabilidad económica” (IP-5).

En una segunda etapa, el Comité Ejecutivo de la junta con el apoyo de la Administración Central, elabora un plan de trabajo de carácter operacional con un horizonte temporal de cinco años (denominado “plan académico quinquenal”), orientado a materializar las prioridades estratégicas y objetivos institucionales establecidos. Este plan académico quinquenal aborda todos los ámbitos de trabajo institucional, esto es, materias académicas, administrativas y económicas, y contiene definiciones relacionadas con objetivos específicos, actividades, proyectos, responsables, plazos, indicadores de desempeño y metas con resultados esperados. En este nivel se consolida la elaboración del Plan de Desarrollo Institucional que, desde el punto de vista de su estructura, responde al tipo de instrumento de planificación utilizado comúnmente en el sector empresarial. En este caso, los directivos entrevistados reconocen que la institución utiliza la herramienta “Cuadro de Mando Integral” para apoyar la gestión a nivel estratégico (Kaplan y Norton, 1996).

“Primero como operacionalización del Plan Estratégico, tenemos lo que denominamos el plan académico quinquenal... ¿qué es lo que hace el plan académico quinquenal? Lo que hace materializa una parte de las actividades concretas, sobre todo aquellas que tienen que ver con lo académico, contratación en distintas áreas... el uso y cómo se están conjugando los estándares, como desarrollamos por ejemplo en forma relativamente homogénea, nunca es posible hacerlo idéntico, entre sedes que para nosotros es un gran tema” (IP-4).

“No, lo que hacemos nosotros, no llegamos a ese nivel, a nivel de la junta, eso se traduce después en acciones operativas concretas, y en resultados, levantamientos, procesos internos nuestros, que sean procesos que finalmente llegan a un informe final donde obviamente tenemos todos los indicadores nosotros para luego ir nivelando los resultados y ese resultado final, ese insumo, sí lo exponemos para la junta” (IP-3).

“Llegan lineamientos con metas y con recursos también específicos (a la Junta Directiva), de hecho, el *balance scorecard* el tablero de control del Plan de Desarrollo Institucional es bien detallado” (IP-2).



Como tercer paso y final, el Comité Ejecutivo informa al pleno de la Junta Directiva tanto la estructura como el contenido final del Plan de Desarrollo Institucional y los recursos económicos proyectados para su implementación. A partir de esta formalización, la Administración Central asume la tarea de informar y rendir cuentas de manera periódica acerca de los avances y resultados de la ejecución del plan. Aun cuando los entrevistados manifiestan que la junta revisa permanentemente la pertinencia y vigencia de las orientaciones estratégicas que sustentan el Plan de Desarrollo Institucional mediante el análisis de las tendencias del medio externo, en particular respecto a los cambios en las políticas públicas relacionadas con regulaciones y financiamiento, no se encuentra evidencia que dicho proceso de revisión haya implicado la incorporación de modificaciones explícitas a las definiciones estratégicas durante el período de implementación del plan. Por el contrario, la evidencia sugiere que los ajustes se realizan más bien formalmente cada cinco años al momento de iniciar un nuevo ciclo de planificación estratégica.

En cuanto a su contenido, el Plan de Desarrollo Institucional se basa en cuatro prioridades estratégicas. La primera, está relacionada con la consolidación de la docencia de pregrado como la principal misión institucional, junto con un mayor desarrollo del postgrado, la educación continua, la investigación científica y vinculación con el medio. Por su parte, la segunda prioridad está asociada al fortalecimiento del proceso formativo con especial énfasis en un acompañamiento temprano y continuo a los estudiantes, una adecuada gestión curricular, elevar la calidad de los académicos e incentivar una mayor vinculación con los egresados. La tercera prioridad apunta a la implementación de estándares de calidad en conformidad con los requerimientos establecidos por la agencia estatal responsable de evaluar la calidad de las instituciones de educación superior. Finalmente, el plan también busca asegurar una gestión operacional eficiente, una mayor productividad, mejorar la diversificación de ingresos y consolidar la sostenibilidad económica de la universidad.

De igual forma, la institución cuenta con un instrumento ejecutivo secundario denominado “plan de mejoramiento institucional”, que contiene acciones correctivas orientadas a superar las debilidades identificadas por la propia universidad durante el proceso de autoevaluación, que ocurre antes de la evaluación externa a cargo de la agencia estatal responsable. El alcance de este plan es definido a nivel del Comité de Rectoría y no se somete a consideración de la Junta Directiva. Considerando que la agencia estatal evalúa el nivel de cumplimiento del plan de mejoramiento comprometido, en la práctica, este instrumento representa el único contrato ejecutivo de alcance institucional que la universidad adopta con este organismo. Respecto al contenido del plan de mejoramiento, este incluye un conjunto de iniciativas que forman parte del Plan de Desarrollo Institucional como acciones correctivas. Como puede apreciarse, si bien coexisten dos instrumentos diferenciados, estos son convergentes en sus objetivos y líneas de trabajo establecidas.

No obstante, desde un punto de vista crítico, se reconoce que el Plan de Desarrollo Institucional tiene un carácter instrumental, ya que en la práctica no se utiliza como referencia para guiar la gestión institucional. En este sentido, se admite que tanto los objetivos que se persiguen como las acciones que se implementan responden más a las prioridades que establece el Presidente o

Vicepresidente de la Junta Directiva en el día a día que a la planificación formal definida en el plan. De hecho, se sostiene que los discursos y planteamientos que el Presidente realiza en las reuniones de trabajo constituyen las verdaderas prioridades que los directivos superiores toman en consideración para llevar adelante sus labores. Al respecto, se advierte la existencia de tensiones entre ciertos objetivos estratégicos oficiales establecidos en el Plan de Desarrollo Institucional. Por una parte, se apunta a una mayor complejidad de labores académicas por medio del fortalecimiento de la investigación y postgrado científico, estrategia que implica un aumento del gasto. Por otra, está el objetivo estratégico de asegurar la sostenibilidad económica y financiera de la institución. En este contexto, si bien se produce una tensión entre ambos objetivos al momento de avanzar hacia el plano ejecutivo, se reconoce que los objetivos operativos del Comité Ejecutivo muestran una preeminencia de los resultados económicos por sobre los objetivos asociados a la gestión académica.

“Entonces a qué me refiero a que cuando uno toma, por ejemplo, un Plan Estratégico Institucional, lo que está ocurriendo hoy día, que es un plan instrumental, que se invirtió mucho tiempo en su desarrollo, pero hoy día no está en ejecución, en definitiva, las prioridades siempre están en relación con la aprobación de recursos, disponibilidad de recursos y eso va a cambiando permanente” (IP-1).

“...el Presupuesto y los discursos del Presidente de la junta, el discurso ordena un poco las prioridades. Diría donde más se manifiesta cuáles son las prioridades, de la distribución, depende de la disponibilidad de recursos” (IP-1).

“No se trabaja todo eso, tampoco eso, es el plan que considera una serie de acciones con Presupuesto asociado, no está operativo en este momento, no se está ejecutando, no se está llevando el control de eso, ni el estado de avance, se elaboró y quedó. Y se está sometiendo a una revisión, de una actualización de ese documento, para poder contar con un instrumento que está asociado un poco al Presupuesto de disponibilidad de recurso y prioridad de la junta” (IP-1).

En este marco descrito en que las relaciones de gobierno entre la Junta Directiva y la Administración Central responden a la configuración de un vínculo entre un principal único y múltiples agentes, se visualiza que los contratos individuales tienen una influencia significativa en las formas y prácticas de gobierno interno. Por cierto, cada uno de los directivos superiores que forman parte de la Administración Central cuentan con un contrato de trabajo formal que establece cuestiones generales respecto a las responsabilidades del cargo y las condiciones laborales. Sin embargo, en la práctica se aprecia la existencia de un contrato de tipo informal y dinámico entre el Presidente de la Junta Directiva y las autoridades ejecutivas centrales. Se le denomina “informal y dinámico” porque se trata de lineamientos de trabajo que el Presidente transmite en forma cotidiana y de manera verbal en diversas instancias de coordinación, especialmente en reuniones bilaterales con cada uno de los directivos. Como resultado, la orientación de estos contratos individuales informales puede basarse en compromisos con la ejecución de determinadas acciones (comportamiento), el logro de ciertos resultados o una combinación de ambas dependiendo del ámbito de trabajo. No obstante lo anterior, se observa que esta relación contractual en principio informal puede llevar a una modificación formal del contrato de trabajo de los directivos superiores, producto de una negociación bilateral con el

Presidente en la que se acuerde una mejora en las remuneraciones y/o en los mecanismos de incentivos individuales.

“Más bien opera en la lógica más de relaciones...muy personales” (IP-1).

En efecto, se observa que si bien existe el Plan de Desarrollo Institucional como un mandato ejecutivo formal por parte de la Junta Directiva, mediante el cual se establecen tanto las labores como el desempeño esperado de la Administración Central, en los hechos predominan las prioridades del Presidente de la junta y los contratos ejecutivos individuales que se superponen al mandato ejecutivo establecido oficialmente por este órgano.

En este escenario, caracterizado por una alta concentración del poder en manos del Presidente de la junta y la ausencia de fuerzas internas que ejerzan contrapeso a su influencia, por arriba desde el propio Directorio, y por abajo, desde la Administración Central y la academia, es posible identificar ventajas y desventajas en términos de la gestión institucional. Entre las ventajas, destacan la agilidad para tomar decisiones ante oportunidades y amenazas del entorno, y la flexibilidad para introducir cambios en las estructuras y procesos internos con el fin de generar condiciones internas favorables para implementar las prioridades y decisiones ejecutivas adoptadas. Por el contrario, en cuanto a las desventajas se observan problemas relacionadas con un alto grado de discrecionalidad en la aplicación de la normativa interna y un elevado nivel de informalidad en las relaciones entre las autoridades.

En definitiva, se puede afirmar que la consideración inicial que presumía el predominio de mandatos explícitos y específicos desde la Junta Directiva hacia la Administración Central es, en estricto rigor, fidedigna. No obstante, se constata también que el mandato ejecutivo más relevante (el Plan de Desarrollo Institucional) representa la figura de un instrumento oficial, pero con relativa trascendencia, ya que en la práctica son las prioridades y decisiones operativas del Presidente de la junta las que guían el accionar de las autoridades ejecutivas centrales.

#### **4.2.3 Problemas de agencia y la gestión del riesgo moral**

En términos generales, se evidencia un nivel medio de conflicto de objetivos entre la Junta Directiva y la Administración Central. En tal sentido, se reconoce la existencia de divergencias entre el Directorio y el equipo ejecutivo (liderado por Rector), respecto al nivel de complejidad que debiera alcanzar la universidad en cuanto al desarrollo de su proyecto académico. Por una parte, se reconoce que las preferencias de la junta han estado orientadas a mantener el foco principal del quehacer institucional en las actividades de enseñanza y formación de profesional; por otra, se admite que el Rector y parte de las autoridades centrales han promovido avanzar de manera más decidida en el cumplimiento del objetivo estratégico oficial relacionado con un mayor desarrollo de la investigación y la formación de capital humano avanzado, especialmente por medio de la creación de programas de doctorado. Considerando que se trata de discrepancias en torno a temas relevantes relacionados con la misión y las proyecciones de desarrollo futuro de la institución, se podría afirmar que existen elementos para suponer cierto

grado de selección adversa en el proceso de reclutamiento y selección de algunas autoridades ejecutivas centrales.

“También está la tensión entre lo que es más visible para el mundo de la Junta Directiva construir un edificio es importante, para el área académica puede ser más importante reforzar los laboratorios o contratar profesionales docentes, pero eso es menos visible. Entonces la gente trata esa tensión entre lo que... cual debe ser la prioridad, pero la prioridad de distintas visiones, claro para los controladores un edificio nuevo, una construcción nueva es importante. Para el área académica puede ser menos importante, preferiría a lo mejor tener más equipos de laboratorios, podría tener más académicos con doctorado” (IP-2).

“Obviamente existen las tensiones respecto a los recursos. Esta universidad poco a poco ha ido convenciéndose de la importancia de hacer investigación pero no ha sido exento de las diferencias de opiniones en la misma junta, gente que pone mucho apoyo en la utilización de recursos, otros que dicen que debiera haber investigación y en el fondo yo le estoy sacando dinero a los estudiantes para dedicarlo a otra cosa que tiene poco impacto para ellos porque esta universidad mal que mal todo el ingreso son las matrículas, entonces hasta qué punto conviene hacer eso. Uno nota que ha habido una disputa siempre sobre todo en el tema de la investigación” (IP-2).

Por otro lado, se aprecia que los miembros de la Junta Directiva tienen menos sensibilidad por los temas académicos en comparación con el interés que manifiestan y el tiempo que dedican al análisis de materias de índole económica. Al respecto, la literatura asociada al gobierno universitario reconoce que las juntas directivas con este tipo de composición tienden a tener menos competencias y capacidades para abordar asuntos académicos, de modo que terminan inclinándose por delegar su tratamiento en instancias como el Senado o Consejo Académico (Strike y Swinn, 2018). En el caso de esta universidad, no obstante la normativa interna establece la figura de un Consejo Superior (equivalente a un Consejo Académico) con cierto grado de autonomía para adoptar decisiones relacionadas con la esfera académica, en los hechos su funcionamiento es más bien ritual y su influencia, limitada. En la práctica, el Directorio es la instancia que adopta finalmente las decisiones más relevantes en materia académica, a pesar de que en su conformación la participación de Directores provenientes del mundo académico es marginal. Dicho de otra forma, en la praxis la institución funciona por medio de una estructura unitaria o integrada en que una sola instancia colegiada concentra la toma de decisiones tanto en materias académicas como administrativas y económicas.

“...la apertura de nuevos programas, impulso de doctorado (para hablar de temas netamente académicos) la cantidad de contratación anuales, no solamente por un impacto económico, sino que también por un impacto logístico de la universidad interna, quien decide quienes son los Decanos básicamente, quien aprueba la contratación de un Decano, todas las iniciativas académicas son discutidas a nivel de Junta Directiva” (IP-7).

Más allá de las posturas de los integrantes de la Junta Directiva y el debate interno, se admite que desde el medio externo ha existido una presión que indirectamente ha empujado a la universidad hacia una mayor complejidad de las labores académicas. Al respecto, se afirma que los criterios de evaluación que utiliza la agencia estatal a cargo de acreditar la calidad de las instituciones, instalan el desarrollo de la investigación como un imperativo para lograr

mejores resultados en el proceso de acreditación institucional y alcanzar un mayor nivel de prestigio en el sistema nacional. Sin embargo, en los hechos, se observa que la Junta Directiva ha optado por una línea más conservadora en el fortalecimiento de la investigación y el postgrado científico, ya que las iniciativas implementadas y sus avances han sido más bien graduales. Por ejemplo, destaca la definición de áreas o disciplinas específicas donde se concentran las actividades de investigación y la contratación de nuevos académicos con perfil de investigador (en una cantidad acotada). Este lento proceso de refuerzo ha mantenido vivas algunas disputas internas en cuanto a la envergadura de los recursos que anualmente son asignados para impulsar la investigación y el postgrado científico.

“Yo diría que, por las condiciones y las exigencias de acreditación, no es que hayan cambiado de opinión, pero se han adaptado, entonces se dan cuenta que la investigación es un componente importante en la acreditación y por eso se han abierto a generar recursos a las investigaciones” (IP-2).

“Por ejemplo, vamos a transitar a ser una universidad más compleja, pero también hemos declarado que no vamos a investigar en todas las áreas” (IP-5).

“...hice un esfuerzo y cambiamos muchos indicadores, se contrataron investigadores y ahora estamos en la discusión de cómo ampliar esa cantidad de recursos para la investigación, pero siempre hay esta tensión” (IP-2).

En cuanto a las asimetrías de información, se constata que la Junta Directiva cuenta con acceso formal, oportuno y sistemático a información de calidad tanto del comportamiento del equipo ejecutivo como de los resultados en materia de gestión académica y económica. Teniendo en cuenta que, por un lado, la junta se reúne una vez al mes y que en las sesiones participan, además del Rector, también los Vicerrectores y que, por otro, el Comité Ejecutivo de la junta integra el Comité de Rectoría que se junta semanalmente, en los hechos las autoridades superiores están permanentemente bajo supervisión, de manera que las brechas de información entre principal y agente son prácticamente inexistentes.

Respecto al riesgo moral, se visualizan pocos espacios abiertos para conductas oportunistas de las autoridades ejecutivas centrales que respondan a motivaciones y objetivos personales divergentes con los objetivos que establece la Junta Directiva y en particular su Presidente. Si bien existen discrepancias entre algunas de las decisiones que adopta el Directorio y las preferencias manifestadas por parte del equipo ejecutivo, se aprecia que tanto el Rector como el resto de los directivos superiores tienden a alinearse con las resoluciones del principal. Sea por motivaciones personales, la influencia de determinados incentivos o la existencia de mecanismos de control directo, eventuales situaciones de selección adversa en algunos de los directivos superiores no se transforman automáticamente en hechos de riesgo moral patentes. No obstante, esto no quiere decir que no existan diferencias en algunas materias entre las preferencias del Comité Ejecutivo y algunas de las autoridades de conforman la Administración Central. Al respecto, se admite que, debido a la informalidad de las relaciones y el alto grado de discrecionalidad en la evaluación del desempeño de las autoridades ejecutivas (especialmente por parte del Presidente), se producen algunos espacios para conductas oportunistas como la elusión, si bien en un nivel mínimo.

“En que la medida en que no exista una cultura de rendición de cuenta por objetivos, te insisto, siempre se genera estos espacios para agendas personales o para evaluaciones *light* por decirlo, de percepción... de confianza, etc.” (IP-1).

En relación con la calidad del seguimiento y control, se evidencia que la Junta Directiva cuenta con un conjunto de mecanismos que se aplican de manera sistemática y permanente, los cuales funcionan de manera efectiva para vigilar la conducta del equipo ejecutivo y evaluar el desempeño de la gestión institucional. Al respecto, se constata la existencia de tres niveles o instancias de control. En primer lugar, están las sesiones de la Junta Directiva donde el Presidente establece el contenido de las materias académicas y económicas que son revisadas mensualmente. De cualquier modo, se reconoce que el foco de la supervisión está centrado en los resultados de la gestión económica con especial interés en la revisión del estado de la ejecución presupuestaria.

“En esta universidad hay dentro de la junta dos personas que están instaladas dentro de la universidad, el Presidente y otro miembro de la junta y ellos hacen un seguimiento más al detalle de los temas tanto económicos como académicos y principalmente yo diría más bien en lo académico porque en lo económico es comentado en la junta” (IP-2).

“Y se va monitoreando con la frecuencia que están planificadas y así también hay elementos de control desde el punto de vista económico: todos los meses se le entrega a la Junta Directiva una presentación o una ejecución del Presupuesto de manera muy abreviada y que se va viendo, abriendo en la medida que sea necesario en aquellas partidas que son más relevantes y se va controlando de manera estrecha el Presupuesto” (IP-5).

En esta instancia, la rendición de cuentas respecto al estado de situación de la gestión se entrega por cuerdas separadas. Por un parte, el Rector presenta un reporte general con énfasis en el contexto externo y las acciones realizadas en representación de la institución y, por otra, los Vicerrectores informan acerca de las iniciativas en ejecución y los resultados logrados en sus respectivas áreas de trabajo. Si bien los reportes de gestión incluyen indicadores de desempeño, se advierte que la revisión que realiza el Directorio no incluye el análisis de las brechas entre la situación actual y las metas definidas en el Plan de Desarrollo Institucional. En la práctica, los resultados esperados y las metas proyectadas son convenidas y ajustadas a nivel del Comité Ejecutivo y la Administración Central.

“Por cuerdas separadas. Y la rendición de cuentas del Rector es más una rendición pública, de lo que está pasando en el contexto externo, de las leyes, etc. y las líneas las áreas van a rendir cuentas a la Junta Directiva, eso es una cultura que hay” (IP-1).

“Todas las Vicerrectorías que están a cargo de cada tema reportan directamente a la Junta Directiva en sesiones ordinarias, digamos o especiales dependiendo el caso” (IP-7).

“Se tiene ambas cosas. El Rector da cuenta de algunos... aquí el Rector hace un seguimiento muy detallado de todo lo que es la parte externa, como va cambiando la situación, como se va relacionando con distintas entidades y, por lo tanto, el Rector siempre da cuenta eventualmente da cuenta al respecto

cómo va el proceso de cambio legal que participación ha tenido él, qué gestiones se han hecho, y después los temas más específicos es cada Vicerrector el que presenta” (IP-2).

“...está más informada de la gestión de las áreas, más que de las Facultades a pesar de que hay una rendición...entre comillas... no es una rendición, se presenta el estado del arte de las Facultades pero no hay una constatación a la fecha por cumplimiento de ciertos indicadores o metas asociadas, indicadores, en plazos de determinado tiempo, eso no existe en esta universidad y recién este año 2017 se está empezando a implementar y ahí tendría” (IP-1).

El segundo nivel de control está en las reuniones del Comité de Rectoría, instancia donde se reúne el Comité Ejecutivo de la Junta Directiva con el Rector y su equipo ejecutivo. Este órgano funciona tanto como un espacio de coordinación como de rendición de cuentas respecto de la marcha de cada una de las áreas de trabajo. Cada Vicerrector informa el estado de las iniciativas o proyectos más relevantes y la evolución de los indicadores de desempeño relacionados con su ámbito. Así, si bien se revisa la gestión a nivel global, se reconoce que se acostumbra a profundizar el análisis en materias de índole académico. En este marco, el Presidente de la junta no solo vigila el comportamiento de las autoridades centrales, sino que además participa activamente en la toma de decisiones relacionadas con asuntos de carácter operacional.

“Ahora, también existen unos instrumentos particulares que son de revisión mucho más periódica, por ejemplo, todo lo que es desempeño académico, se hace una revisión de una batería de indicadores o de elementos que componen un sistema de gestión integral dentro de la universidad, en donde se revisan de acuerdo a la periodicidad o la sistematicidad que se definen, por ejemplo, desde tasas de deserción, tasas de aprobación, admisión, admisión especial...” (IP-5).

Por último, el tercer nivel de control está a cargo de un denominado “oficial de cumplimiento” que corresponde a un profesional que ejerce labores de fiscalización o auditoría interna. Su tarea se centra en revisar el cumplimiento de políticas, criterios, estándares y decisiones adoptadas tanto por la Junta Directiva como por su Presidente, preferentemente en materias económicas y financieras. Este mecanismo le permite supervisar la conducta de las autoridades ejecutivas a nivel de micro gestión, por medio de un control focalizado y en profundidad respecto a asuntos críticos o de especial interés para el Directorio.

“...nosotros tenemos es un... un oficial de cumplimiento, por lo tanto, tiene toda una lógica de funcionamiento aquí adentro, hay parámetros internos, hay normas dictadas en materia de cumplimiento, pueden ser políticas... internas institucionales, y esa es una persona que tiene una dedicación media jornada aquí en la oficina, que tiene una autonomía dentro...” (IP-3).

En resumidas cuentas, se evidencian algunas diferencias relevantes entre la Junta Directiva y la Administración Central en relación con la misión y los propósitos institucionales que llevan a clasificar como intermedio el nivel de conflicto de objetivos entre las partes. Este hallazgo difiere de la consideración inicial que suponía un bajo nivel de conflicto de objetivos entre principal y agente. Sin embargo, se constata la existencia de un bajo nivel de riesgo moral debido a que el principal cuenta con diversos mecanismos que apuntan a evitar su materialización los que incluyen incentivos para inhibir posibles conductas oportunistas e

instrumentos de supervisión directa que le permiten contar con información oportuna y pormenorizada acerca del comportamiento y el desempeño del agente en relación con las tareas delegadas. De esta manera, se confirman los supuestos preliminares respecto a la presencia de un bajo nivel de asimetrías de información y la aplicación sistemática de mecanismos de seguimiento y control.

### **4.3 Relación entre la Administración Central y las Facultades desde la evidencia empírica**

#### **4.3.1 Relaciones de autoridad y poder**

##### **A. La Administración Central como principal**

En términos generales, se visualiza que la Administración Central ejerce un marcado liderazgo y una efectiva conducción ejecutiva de la institución en un marco organizacional que favorece este tipo de gestión directiva. En este sentido, es posible identificar cuatro elementos fundamentales que influyen en la configuración de un principal con autoridad y poder de mando. El primero alude a la existencia de una fuerte relación jerárquica entre los directivos superiores centrales y las autoridades de las unidades académicas que facilita el alineamiento entre las prioridades institucionales y los objetivos que persiguen las Facultades por medio del trabajo académico. Esta relación de autoridad está determinada por la forma en que los directivos académicos llegan a ocupar sus cargos que se produce por medio de designaciones que, si bien pueden considerar mecanismos de consulta, en ningún caso son realizadas a través de elecciones democráticas en las que participa el cuerpo académico. El segundo elemento está asociado a la existencia de una estructura unitaria de toma de decisiones a nivel institucional que corresponde a la Junta Directiva. A diferencia de la estructura dual, en este caso no existe la figura de un Consejo Académico con atribuciones para adoptar decisiones respecto a materias académicas con un algún grado de autonomía y el riesgo que se establezcan decisiones discrepantes entre diferentes órganos internos, entendiéndose que las decisiones académicas tienen efecto en la gestión económica y viceversa. El tercero, se refiere al modelo de gestión centralizado y matricial que utiliza la Administración Central para delegar y supervisar, por una parte, el desarrollo de las tareas académicas en las Facultades y, por otra, la realización de labores de soporte administrativo en las diferentes sedes de la institución. Este modelo de funcionamiento permite al equipo ejecutivo concentrar un alto grado de poder de decisión y capacidad para producir alineamiento en los distintos niveles. Finalmente, el cuarto elemento está vinculado a las capacidades de gestión con que cuenta la Administración Central, entre las que destacan un alto nivel de profesionalización de los cargos directivos y el despliegue de sofisticados instrumentos de administración propios del sector empresarial. En la práctica, estos medios facilitan las labores de conducción ejecutiva de una institución compleja de gestionar producto de su cuantiosa densidad vertical (estructuras y nivel de autoridad), horizontal (diversidad de disciplinas y áreas académicas) y espacial (varias sedes y dispersión geográfica).

En el contexto de la relación de autoridad entre la Administración Central y las Facultades, se aprecia una disposición por transitar desde un formato de múltiples principales hacia un



comportamiento más integrado y cercano a la figura de un principal único. En este sentido, se ha optado por fortalecer el liderazgo del Vicerrector Académico en su condición de “primero entre pares” como articulador de la agenda de trabajo del equipo ejecutivo central, por ejemplo, a través de la conducción del Comité Académico. Asimismo, se ha acordado centralizar la relación con los Decanos en el Vicerrector Académico para efectos de encomendar y también supervisar el cumplimiento de los lineamientos de trabajo y las tareas delegadas por parte de las unidades académicas. Con este fin, el Vicerrector Académico conduce diversos espacios de trabajo con los Decanos entre los que destaca la instancia denominada Despachos Académicos que corresponde a reuniones mensuales (generalmente bilaterales) donde se establecen directrices y se hace seguimiento a la agenda de trabajo de las Facultades.

“Hay un poquito de eso. Ahora, nosotros lo suavizamos el año pasado. De qué manera. Primero, se reconoce que el vínculo prioritario entre un Decano está con el Vicerrector Académico, por lo cual, lo que incorporamos es que en esa rendición de cuentas que busca el Vicerrector Académico, además, busque aquellos elementos que son parte del resto de las Vicerrectorías para que no haya un bombardeo paralelo de las distintas instancias” (IP-5).

“Bueno, existe el Vicerrector Académico que se llama los despachos mensuales, que es donde se van revisando todos los temas con el Decano, o una tabla donde se ven como se ha... Se ve la marcha completa. Se rinde en forma completa al Vicerrector Académico, pero por otro lado trabaja con los Vicerrectores, los Vicerrectores de un lado van y se juntan con el Decano y le dicen al Decano qué postgrado podemos armar, cómo podemos ayudarte, hay un trabajo” (IP-2).

En todo caso, esto no significa que el Vicerrector Académico tenga una elevada cuota de poder para tomar decisiones de manera autónoma. En la práctica, se ve que las decisiones más relevantes desde el punto de vista estratégico y económico son adoptadas por el Presidente de la Junta Directiva que actúa con su doble rol de principal y agente (selectivo). Por consiguiente, el Vicerrector Académico cuenta con un espacio acotado para tomar decisiones, de preferencia a nivel de micro gestión académica dentro del marco establecido por el Presidente y los recursos asignados. De este modo, se aprecia que el papel del Vicerrector Académico está centrado en asegurar que las decisiones institucionales de carácter académicas sean efectivamente implementadas a nivel de las Facultades y sedes.

Adicionalmente, se aprecian dos factores que restringen el fortalecimiento de la figura del Vicerrector Académico como principal enlace con los Decanos. El primero está asociado a la supervisión directa que ejerce el Comité Ejecutivo de la Junta Directiva hacia los Decanos. Al respecto, se reconoce que los integrantes de dicho comité se reúnen de manera sistemática con los Decanos para delegar ciertas labores y hacer seguimiento a la gestión de las Facultades. El segundo factor está relacionado con la existencia de una fragmentación del proceso de asignación de recursos desde la Administración hacia las unidades académicas. Aun cuando la Vicerrectoría Económica es la unidad central encargada de asignar la mayoría de los recursos por medio de un Presupuesto anual tanto para la operación como para iniciativas de desarrollo de las Facultades, en los hechos cada una de las Vicerrectorías restantes cuenta con recursos que asigna de manera paralela a cada Facultad para el financiamiento de proyectos especiales con foco en determinadas actividades y/o el logro de ciertos resultados de interés para cada una

de las subunidades centrales. En suma, estos elementos generan espacios para la existencia de múltiples relaciones contractuales entre diversos principales y un agente que terminan dificultando la posibilidad de establecer una relación prioritaria con una autoridad en particular.

“El Vicerrector Académico tiene herramientas para hacer eso y además lo que te explicaba que no solamente es rendición de cuenta, sino que también los Decanos son llamados muchas veces por medio de la junta y hemos, y de hace poco hemos sostenido reuniones de Vicerrectores con miembros de la junta para alinear un Decano, eso sí ocurre” (IP-1).

“Quizás los Directores quisieran tener un monto completo, pero en el fondo aquí está reorganizado en este sistema matricial, entonces también las Vicerrectorías tienen sus propios fondos” (IP-14).

Con respecto a la estructura unitaria, se advierte que hay una decisión o acuerdo implícito por parte de las máximas autoridades institucionales orientado a evitar fortalecer al Consejo Superior como una instancia colegiada relevante y resolutive en materias académicas. Pese a que la normativa interna reconoce que el Consejo Superior es el organismo encargado de fijar las orientaciones y prioridades académicas de la institución, en los hechos, se ha optado por someter a su consideración temáticas de relativa importancia, por una parte, y por otra, institucionalizar la práctica por parte de la Administración Central de desplegar un proceso de diálogo previo con los distintos integrantes del consejo para influir en sus preferencias, con el propósito de hacerlas converger con sus propios intereses al abordar un asunto importante en este espacio. En efecto, se constata que la Administración Central cuenta con un escenario favorable para una efectiva conducción ejecutiva, ya que en la práctica no existe ningún órgano interno que ejerza algún grado de contrapeso a su autoridad y poder.

“...yo creo que lo que no tiene sentido es llevar temas para debatir en el seno de un Consejo Superior o en la junta menos, tampoco se trata de que no tenga ningún papel, pero los temas más relevantes por así decirlos, es muy complicado que terminen en votación...” (IP-4).

En relación con el modelo de gestión centralizado y matricial, su funcionamiento opera sobre la base de dos principios fundamentales. Primero, en materia económica y financiera, tanto su Presupuesto como la asignación de recursos se gestionan de manera completamente centralizada. Segundo, que todo cargo directivo intermedio (que toma decisiones estratégicas o relevantes) tiene doble dependencia: por un lado, de los directivos centrales y, por otra, de las autoridades locales, ya sean del área académica o administrativa. En relación con el Presupuesto Institucional, se constata que la responsabilidad por la generación de ingresos en todas las áreas (pregrado, postgrado, asistencia técnica, educación continua y otras) está alojada completamente en la Administración Central. Es decir, las Facultades no funcionan como centros responsables del balance entre ingresos y egresos. De esta forma, las principales labores del equipo ejecutivo central, en particular de las Vicerrectorías Académica y Económica (a través de un trabajo articulado), están asociadas a la asignación de recursos, el control del gasto de las unidades académicas y a evitar que se produzcan subsidios cruzados que sean ineficientes. En este sentido, se nota que en los hechos el esquema de organización matricial de la institución contribuye, por una parte, a la existencia de unidad en la estructura de mando y la posibilidad de ejercer una supervisión directa desde el centro permitiendo, por otro, un

grado de flexibilidad para una adecuada gestión local. En concreto, los Vicerrectores de sede responden por la gestión global de su unidad y tienen la responsabilidad de asegurar el cumplimiento de los estándares institucionales a nivel de operación administrativa y académica. En el ámbito académico, cada sede cuenta con un Director Académico que reporta tanto al Vicerrector de sede (quien lo propone para el cargo) como al Vicerrector Académico (quien lo ratifica). Su labor está asociada principalmente a la implementación local de las políticas e instrumentos de gestión académica definidos a nivel institucional y a la supervisión del trabajo que realizan los Directores de Escuela o Directores de Carrera en la Sede. Estos últimos, dependen también jerárquicamente del Decano de la Facultad quien tiene a su cargo la dirección y el desarrollo de las distintas líneas de trabajo académico relacionados con la disciplina. Sin ir más lejos, el propio Decano debe someter a aprobación por parte del Vicerrector Académico el nombramiento de cualquier autoridad académica de la Facultad.

“O sea, sin duda, está la clásica tensión de la asignación permanente de recursos que son escasos versus las unidades académicas en donde de a poco han ido incorporando que el uso de recursos es parte inherente también de la gestión académica, probablemente tiempo atrás no lo era y se concentraba cien por ciento en su actividad pero hoy día ya han internalizado que tienen que tener elementos de manejo de presupuesto, elementos de para poder hacer un uso eficiente, tener ciertas libertades para ellos administrar sus fondos de Facultades dentro de un marco establecido. Entonces, yo te diría que esas tensiones existen, pero se han suavizado mediante esta dinámica de funcionamiento de una matricialidad efectiva...” (IP-5).

“El Presupuesto tiene que ser de ida y vuelta, se fijan determinados marcos, pero se les pregunta qué es lo que quieren hacer para el próximo año, cuáles son sus prioridades, si sumo las prioridades de cada Facultad, tendría que tener multiplicado por dos el Presupuesto, no tanto porque los gastos de base son más bien fijo, pero exceden con mucho las posibilidades, sobre todo las que son inversiones, siempre las inversiones que se yo, veinte mil millones y podemos cinco mil, ese es más o menos la relación. Cuando eso requiere ya ser aterrizado, naturalmente hay que intentar convencer, hay que intentar que, claro, para el Decano de la Facultad de Ciencias que en general tiene investigación, tiene la carrera de química y farmacia, el bachillerato en ciencias, tienen biología, su laboratorio... es crítico. Igual de ciencias de la salud que tiene enferme... que tiene kinesiólogía, que se yo, tecnología médica, laboratorios... también es crítico, y a lo mejor ni la inversión del espacio ni el equipo, nos da para hacer las dos cosas ese año, de ahí viene una especie de entre negociación e imposición al final, para ser bien franco, pero después de eso siguen alegando pero se alinean, es que el alegato, el reclamo, el interés por hacer más cosas esa algo sustancial, sobre todo si alguien está a cargo de la universidad si a nadie le gusta quedarse atrás (IP-4).

Referente a las capacidades de gestión, se evidencia que la Administración Central cuenta con un amplio equipo de directivos y profesionales especialistas en administración de organizaciones. Particularmente, en la Vicerrectoría Académica existe una unidad a cargo de la planificación y la gestión de la información institucional que, entre sus tareas, tiene la responsabilidad de apoyar el proceso de formulación de los Planes de Desarrollo de las Facultades. En lo formal, estos planes contienen los objetivos, líneas de trabajo y actividades que deben ser implementadas anualmente en las unidades académicas con una proyección a cinco años plazo. Sin embargo, se constata que esta planificación formal y estructurada se ve afectada por la existencia de un alto nivel de discrecionalidad y problemas de consistencia en

las decisiones y orientaciones que se entregan desde la Administración Central, especialmente en ciertos ámbitos del quehacer académico. Ante todo, se aprecia que las decisiones ejecutivas están concentradas casi exclusivamente en el Presidente de la Junta Directiva y que su estilo para resolver tiende a ser dinámico e informal. Esto lleva a que exista un elevado grado de discrecionalidad en la toma de decisiones institucionales. En opinión de algunos directivos superiores entrevistados, esta discrecionalidad ha implicado un comportamiento errático en la definición de las prioridades y los lineamientos de trabajo hacia las Facultades. Al respecto, se reconoce que las inconsistencias en las decisiones se han producido en mayor medida en las áreas distintas de la docencia de pregrado, como el postgrado, la investigación y la educación continua. En efecto, se trata de ámbitos que tienen un débil marco institucional (procesos, normas y otros) con un grado de desarrollo todavía incipiente en comparación con la enseñanza profesional.

“Está en ese proceso, pero hay un conflicto que se va a producir con la junta, porque la junta, su forma de gobernar es distinta a eso y va a ir cambiando, entonces, te insisto porque cuando tenemos estos indicadores higiénicos, no podemos ir cambiando las prioridades de las Facultades como se despierta uno. Entonces ahí creo que hay un conflicto que no está muy resuelto” (IP-1).

“Principalmente, y esto es por nuestra madurez como institución, centrarnos en la formación de nuevos profesionales, cómo queremos educar los profesionales de ahora en adelante, y ese marco yo creo que es bastante estable, pero... por ejemplo, la investigación, el postgrado, la formación continua, y esos han sido mucho más inestables, por lo tanto, como guía han sido menos efectivos” (IP-9).

En suma, se visualiza que la Administración Central ejerce un rol activo como principal, por una parte, a través de la definición de las prioridades, los objetivos y la agenda de trabajo institucional oficial y, por otra, por medio de la delegación y supervisión del cumplimiento de las labores académicas en las Facultades y Sedes. Esto, en un contexto organizacional favorable debido a la existencia de una marcada relación de autoridad y jerarquía entre los directivos centrales y las autoridades de las unidades académicas, una estructura unitaria de toma de decisiones, un modelo de gestión centralizado y matricial, y amplias capacidades para una adecuada gestión. No obstante, aun cuando se perciben crecientes esfuerzos por fortalecer la autoridad del Vicerrector Académico como vínculo prioritario con los Decanos y también por elevar el nivel de formalización del mandato con los lineamientos de trabajo hacia las Facultades, se aprecian al menos tres elementos que limitan significativamente la materialización de estas dos orientaciones. En primer término, todavía se mantiene una fuerte influencia de un proceso de toma de decisiones concentrado en el Presidente de la Junta Directiva, con un estilo informal, discrecional y, en algunas materias, inconsistente. Segundo, las labores de dirección y supervisión directa son realizadas por el Comité de Ejecutivo de la Junta Directiva sobre los Decanos. Tercero, la existencia de un proceso fragmentado de asignación de recursos desde el centro hacia las Facultades. Estos elementos influyen en la generación de relaciones simultáneas entre múltiples principales y un agente.

## B. Las Facultades

En cuanto a sus formas de organización, las Facultades tienen estructuras que varían en su nivel de complejidad dependiendo de la cantidad de carreras que se imparten en ellas. La estructura más simple asociada a una Facultad mono-carrera cuenta a nivel central con una Decanatura y una Secretaría Académica, mientras que en cada sede existe una Dirección de Carrera y una Secretaría de Estudios. En este tipo de Facultades las labores como la investigación, el postgrado y otras, no cuentan con una dirección formal pero sí con funciones que son asignadas por el Decano a algunos académicos. Por su parte, una Facultad considerada grande se compone en su versión más compleja a nivel central por una Decanatura, una Vicedecanatura, una Dirección Administrativa, Direcciones de Escuela (por carrera), una Dirección de Investigación, una Dirección de Postgrado y una Dirección de Vinculación con el Medio. No obstante, estas tres últimas direcciones existen formalmente como estructuras solo si la Facultad tiene un elevado nivel de actividad en el área; de lo contrario, la conducción de estas labores puede ser asignada a un académico en particular si el Decano lo estima conveniente. En las sedes se replica la misma configuración de una Facultad pequeña, es decir, cuentan con Direcciones de Carrera y Direcciones de Estudios por cada unidad territorial.

“El Decano, luego nosotros tenemos la figura de la Secretaría Académica que es el símil de un Vicedecano y cada sede tiene un Director de Carrera y un Secretario de Estudio, el resto son todos profesores, dicho de otra manera esos son los únicos cargos que tiene la carrera, la Facultad, tiene cargo de Decano, cargo de Secretario Académico, cargo de Director de Carrera sede, el cargo de Secretario de Estudio por sede y el resto son todos académicos, que se les asignan funciones. La función de coordinación de práctica, la función que sé yo de investigación, la función de director de tesis, etc.” (IP-12).

Tal como está estipulado en la normativa interna, se evidencia en la práctica que la conducción ejecutiva de las Facultades está en manos de los Decanos. En los hechos, ellos tienen el poder para designar a las autoridades académicas que están bajo su dependencia, por cierto, a través propuestas formales al Vicerrector Académico que generalmente son ratificadas sin mayor cuestionamiento. De igual manera, el Decano tiene amplios espacios de libertad para definir los perfiles de las vacantes y los criterios académicos para la contratación y selección de los profesores de su unidad o, en su defecto, puede delegar esta labor en los Directores de Escuela o Directores de Carrera. Lo mismo ocurre en el caso de las desvinculaciones, aunque ellas resultan de una decisión conjunta entre el Vicerrector Académico y el Decano, es este último quien tiene mayor influencia en las resoluciones.

“El Decano si tiene problemas con un académico... yo si tengo problemas con un académico converso con el académico y si no literalmente lo despido” (IP-12).

Si bien la relación de autoridad de los Decanos con la Administración Central está marcada por una fuerte dependencia jerárquica, se aprecian algunas diferencias en sus estilos de liderazgo. Por un lado, están los que optan por un apego irrestricto al cumplimiento de las políticas y lineamientos institucionales y, por ende, tienden a ejercer su autoridad frente a los profesores en tanto, por otro lado, están aquellos que intentan influir en las decisiones institucionales por

medio del levantamiento de demandas o expectativas desde el cuerpo académico. De cualquier modo, la opinión de los directivos superiores entrevistados es coincidente al considerar que los espacios para diferencias entre la autoridad central y los Decanos tienen un rango acotado de tolerancia y que no hay cabida para divergencias en asuntos relevantes o críticos para el mandante.

“...tú ves que hay Decanos muy institucionalizados, que para ellos la prioridad uno es respetar los lineamientos institucionales y ver como ajustar a su gente para que eso ocurra. Otros Decanos que tú ves que están más bien constantemente recogiendo las inquietudes de su gente y llevándolas a la autoridad principal. Ahora, dicho eso, yo por experiencia veo que aquí en general todos los cuerpos directivos son muy alineados, o sea muy alineados en promedio, porque no todos son iguales, hay muchos más fervorosos de los lineamientos institucionales que otros mucho más fervorosos en las demandas de su equipo académico, pero a la larga cuando una decisión se toma tú ves que todos se alinean ahí...” (IP-2).

“Yo diría que en general, por la velocidad en cómo tenemos que movernos, por lo complejo que es el escenario no hay espacio a las divergencias, o sea, acá lo que se asegura en la universidad es declarar sus propósitos y fines institucionales y asegurarse que la gente comulgue con esos fines y propósitos institucionales. Ahora hay ciertos matices por eso estas divergencias en general son menores, son más de forma que de fondo, entonces desde esa perspectiva no hay grandes, grandes diferencias” (IP-5).

Asimismo, se constata que el Decano responde ante el ejecutivo central por la gestión global de la Facultad, lo que incluye a todo el cuerpo académico y el desempeño de cada una de las áreas asociadas al trabajo académico, es decir, la docencia de pregrado y postgrado, el desarrollo de la investigación y las diversas actividades de extensión (asistencia técnica, capacitaciones, educación continua, entre otras). A pesar de que las áreas de docencia y extensión son administradas de manera centralizada, principalmente en la definición de sus líneas de desarrollo y los niveles de actividad esperados (programas, cantidad de matrícula, precios, facturación y otros), los Decanos deben dar cuenta de la ejecución de las acciones que responden a materializar las decisiones o iniciativas adoptadas a nivel central. Para ello, el Decano tiene como principal atribución la aprobación de la distribución de carga y los compromisos académicos que cada profesor asume durante el año. Más aún, se visualiza que en esta labor el Decano cuenta con amplios espacios de libertad para establecer criterios y estándares de desempeño esperados en relación con el trabajo individual de los académicos. Asimismo, los profesores responden ante el Decano por su comportamiento, pero preferentemente por los resultados alcanzados durante el período. En general, desde la Administración Central no se realiza un control directo del nivel de cumplimiento de los compromisos individuales de los académicos, pero sí se efectúa un monitoreo a distancia y con foco en resultados. No obstante lo anterior, el ejecutivo central interviene cuando se producen situaciones de incumplimiento reiterado por parte de algún profesor y el Decano no actúa de manera diligente para resolver el problema.

“Entonces, los márgenes están dados institucionalmente. El contenido es al interior de la Facultad. Entonces tú determinas, por ejemplo: vinculación con el medio, investigación, supervisión de prácticas,

algún tipo de... realización de seminarios, producción de artículos... Está dentro de la tuición de la Facultad” (IP-10).

“Hoy día viene desde el Decano. El Decano es el Plan de Desarrollo, tiene las distintas líneas de desarrollo: pregrado, postgrado, investigación. Y desde esa perspectiva el responde por todo su... sus carreras y de ahí todo su cuerpo académico” (IP-5).

“En la relación directa con el Decano, la rendición está bastante instrumentalizado, yo creo que eso ha ayudado a verlo normal y existen los compromisos académicos. Como una institución, como academia de esta institución tenemos un rol de adquirir nuestros compromisos semestrales y anuales, estos compromisos se hacen con el Decano. El Decano ayuda a direccionar los compromisos que por interés el cuerpo quiera desarrollar con lo que sucede al interior de la Facultad y es el Decano o al Decano al que finalizado el proceso se le da cuenta de lo desarrollado y él con eso evalúa ese desarrollo” (IP-9).

En este contexto, donde la Administración Central establece lineamientos de trabajo académico hacia las Facultades y centra su labor de supervisión en los productos y resultados, existe convergencia entre los directivos entrevistados respecto a que las capacidades de gestión del Decano influyen significativamente en la marcha de la Facultad. En este sentido, se reconoce que durante los últimos años se ha impulsado un proceso de evaluación y renovación de los Decanos a partir de la formulación de un perfil de cargo que reconoce la relevancia del liderazgo directivo y las habilidades de gestión como principales atributos de un Decano. Dicho en breve, entonces, el perfil de la máxima autoridad unipersonal de la Facultad está transitando desde la figura del “Decano tradicional” (académico con trayectoria y prestigio) hacia un “Decano corporativo” (un académico con experiencia, visión sistémica y capacidad de gestión). Más aún, para algunas de las autoridades consultadas estos atributos constituyen un factor crítico para avanzar hacia un modelo de gestión con mayor nivel de descentralización.

“Yo creo que es más actitudinal, no es por concepto, o sea porque antiguamente cuando estuve en la Facultad de..., ahora tenemos un Decano... que es muy potente, en el sentido que él pone los puntos sobre la i muy claramente, a diferencia del Decano anterior que no era tan... depende de la persona...de su actitud” (IP-7).

“De hecho, en los últimos tres, cuatro años hemos venido progresivamente pasando desde una instancia en donde uno era un aplicador, a un... realmente un gestor... (IP-10).

“Sí, cada vez están teniendo más, en la medida que la universidad va reconociendo en ellos o tendiendo la confianza que van a ser capaces de administrarlo de buena manera. Pero ellos hoy día administran lo que acá le llamamos las descargas académicas, ellos tienen un plan de contratación por los próximos cinco años y ellos ven en qué área y en qué ámbito de acuerdo con su...” (IP-5).

“Se han incorporado en los últimos tres meses tres Decanos nuevos, entonces también obedece a este grado de profesionalización o de cambio de visión que le estamos dando a la universidad, pero estamos en grados de madurez que pretendemos terminar de consolidarlos lo que resta de este año y el próximo” (IP-6).

En este espacio de flexibilidad para las formas, se distinguen al menos dos estilos de conducción por parte de los Decanos. En primer término, están aquellos que tienden a practicar una dirección compartida con el cuerpo académico. En este caso, se reconoce que la principal instancia para la toma de decisiones es el Consejo de Facultad y que se privilegia la búsqueda de consensos en las materias más relevantes. Asimismo, el Decano delega la gestión de la carga de trabajo y los compromisos individuales de los profesores a los respectivos Directores de Escuela o Carrera. Incluso, en una de las unidades académicas se afirma que el Plan de Desarrollo de la Facultad no necesariamente es un referente para los académicos al momento de definir sus prioridades y líneas de trabajo. En este sentido, se admite que los académicos cuentan con ciertos grados de libertad para orientar su trabajo en función de sus intereses y preferencias. Al respecto, se visualiza que en este tipo de Facultades los académicos pueden optar sin muchas restricciones a cambiar su perfil académico de facto por medio de modificaciones significativas a su distribución de carga y dedicación académica de un año a otro.

“Yo diría que el Consejo de Facultad es resolutivo, en qué sentido, en que todos los cambios, todos los ajustes, todo lo que nosotros queremos ser como Facultad, finalmente tiene que estar aceptado por el Consejo de Facultad” (IP-12).

“Pero dada la naturaleza de este consejo, dado que son Directores de Escuela si tomamos decisiones en conjunto yo te diría que eso a mí me facilita las cosas porque...No a mí, sino al Decano en ese sentido, porque le permite este diálogo bi-dirección...” (IP-10).

“Yo creo que el Plan de Desarrollo es un documento que los académicos miran muy de lejos, muy de lejos, operan muy en su plan individual, en los grandes desafíos locales, pero, así como la gran mirada del Plan de Desarrollo de Facultad, no” (IP-12).

“La relación con el Decano es respecto de lo académico y de las decisiones que tomo, somos completamente horizontales” (IP-14).

“Tienes personas que por iniciativa propia se desarrollan mejor en una u otra línea...particularmente nosotros en nuestra escuela somos medios versátiles y cambiamos de rol con mucha facilidad, y esa es figura medianamente jerárquica de Decano, después aparece el Director de Escuela o Carrera y después el grupo tiende a diluirse un poco, y dentro de ese grupo hay personas que toman iniciativas de acuerdo con la contingencia, entonces estamos probando un proyecto de vinculación con el medio, hay uno que tiene más aptitudes para eso, entonces dado el requerimiento esa persona seguramente va a tomar la iniciativa y va a decir yo me encargo” (IP-15).

De todas formas, los consultados a este respecto recalcan que, por un lado, no existe una libertad absoluta para la definición de agendas personales y que siempre hay una supervisión en cuanto al cumplimiento de los productos y/o resultados comprometidos por los profesores en su planificación y, por otro, que siempre el Decano tiene la prerrogativa para vetar compromisos académicos que sean considerados inadecuados o insuficientes. No obstante, se reconoce que existe un bajo nivel de conflictividad al interior de las Facultades producto de divergencias en relación con las orientaciones de trabajo académico y el nivel de desempeño individual esperado. De igual forma, se enfatiza que los académicos están conscientes que en



una universidad privada existen estándares mínimos de desempeño que se deben cumplir y fuertes mecanismos de control como parte de las condiciones laborales que implícitamente se asumen al momento de incorporarse a este tipo de institución. En resumidas cuentas, en este esquema de dirección el Decano establece un vínculo de tipo transaccional con el resto de las autoridades académicas y los profesores basado principalmente en relaciones horizontales, pero con foco puesto en el logro de productos y resultados.

“...teóricamente podría darse que el Consejo de Facultad plantee algunos, algunas ideas que fuesen contrarias o con las que el Decano no estuviera de acuerdo, sí y probablemente ahí, de acuerdo a lo que la normativa institucional establece, opera a que el Consejo de Facultad una instancia consultiva, resolutive en términos de normas, pero consultiva respecto al Decano y, por lo tanto, finalmente el Decano es el que da la última palabra” (IP-12).

“En términos de, si tú quieres, la planificación y la interacción de los cuerpos hay un espacio bien transaccional, pero en la medición y evaluación es súper práctica” (IP-12).

“El Decano les da plena libertad a los Directores de Escuela, incluido el departamento, para organizar sus tiempos, pero nosotros tenemos que cumplir con los productos” (IP-14).

“A ver en la práctica, nunca he tenido problema, nunca he tenido problema, porque además convengamos que esta es una institución privada y todas las personas, muchas de las personas cuando ingresan a una institución privada tienen claro la forma de operar la institución privada” (IP-12).

En segundo lugar, están aquellos Decanos que tienden a ejercer su autoridad de manera más explícita y asumen un mayor protagonismo en la toma de decisiones. En este escenario, el Consejo de Facultad funciona como una instancia donde el Decano entrega información respecto a las orientaciones de trabajo establecidas desde el nivel central, comunica sus propias decisiones, recoge las opiniones de los Consejeros en determinadas materias y, por cierto, produce algunos acuerdos en cuestiones de orden ejecutivo que a juicio del Decano requieren un pronunciamiento del consejo. A su vez, la definición de la carga y los compromisos académicos de los profesores es resuelta directamente por el Decano, o bien este la delega en los Directores de Escuela o Carrera, sobre todo en el caso de las Facultades más grandes y con una mayor diversidad de programas académicos. No obstante, se reconoce que en dicha delegación el Decano establece lineamientos y criterios explícitos, de tal manera que no se trata de una delegación completamente abierta. Asimismo, en las Facultades con este estilo de conducción se aprecia una mayor relevancia de su Plan de Desarrollo como instrumento para guiar la planificación y articulación del trabajo individual de sus académicos. Por cierto, esto no implica que los profesores no tengan espacio para plantear sus intereses y preferencias personales, pero se asume que existen propósitos y prioridades institucionales a las cuales los académicos deben necesariamente contribuir.

“Es un órgano colegiado asesor, con el Decano” (IP-13).

“Yo creo que hay cierto nivel de cercanía, pero nunca para decir que es horizontal” (IP-15).

“La relación principalmente con el Decano es jerárquica, es una autoridad superior, un responsable superior, con quien yo acuerdo compromisos, acuerdo desarrollo académico, acuerdo mi quehacer, y en pos de lo que tal vez la Facultad tiene o le gustaría como un Plan de Desarrollo” (IP-9).

Con todo, se constata la existencia de una fuerte relación de autoridad entre la Administración Central y las Facultades, en particular por medio del Vicerrector Académico y el Decano, respectivamente. En el caso del primero, se visualiza una tendencia hacia el fortalecimiento de su posición de poder como principal conductor de la agenda ejecutiva institucional, en tanto que la figura del Decano es concebida como responsable de la gestión de la Facultad. Asimismo, se advierte que los Decanos disponen de ciertos grados de libertad para dirigir las unidades académicas ya que deben responder preferentemente por los productos y resultados comprometidos en su Plan de Desarrollo. De igual forma, se aprecia que los Decanos ejercen distintos estilos de liderazgo que se diferencian fundamentalmente por el nivel de verticalidad de la relación de autoridad que establecen con los profesores y el grado de libertad que les entregan a estos para orientar su trabajo académico individual. De cualquier manera, los estilos convergen en el mecanismo de supervisión que los Decanos aplican sobre el cumplimiento de los productos y resultados comprometidos por los académicos. Desde un punto de vista más global, se observa el predominio de un estilo de gestión de tipo gerencial en las Facultades, esto considerado los diversos arreglos de gobierno y los instrumentos de administración con que disponen los Decanos. Inclusive, teniendo presente que en ciertos casos existe una tendencia a incorporar algunos elementos de la cultura colegial en la toma de decisiones. Así, en base a la evidencia recolectada es posible sostener que se cumplen los supuestos preliminares que proyectaban, por una parte, el perfil de un Decano con la autoridad y el poder suficiente para dirigir la Facultad de manera integrada en torno a objetivos comunes y, por otra, la existencia de relaciones de autoridad efectivas a través de una cadena de mando entre los directivos académicos de la Facultad y sus profesores.

### **C. La relación entre la Administración Central y las Facultades**

En base a la revisión anterior, se evidencia que en la praxis el vínculo entre la Administración Central y una Facultad se asemeja al comportamiento de una relación entre un principal múltiple y un agente único. Esto significa que existen varios principales que tienen contratos separados con un agente. Este hallazgo difiere parcialmente de la consideración inicial que suponía la existencia de una relación de agencia entre un principal único y un agente único.

Pese a la intención de fortalecer el liderazgo del Vicerrector Académico como articulador de las preferencias de la Administración Central y canal prioritario de vinculación con los Decanos, en los hechos se observa el predominio de relaciones basadas en múltiples principales que se vinculan con los Decanos por medio de diversos contratos con diferentes grados de formalidad. Entre las autoridades centrales que actúan como mandantes se distinguen dos grupos de acuerdo con el nivel de periodicidad de su interacción y la amplitud de los tópicos que abordan. Por una parte, se aprecia que tanto el Comité Ejecutivo de la Junta Directiva como el Vicerrector Académico se reúnen de manera cotidiana y permanente con cada uno de los Decanos para entregar lineamientos de trabajo y controlar la gestión de la Facultad a nivel

transversal, específicamente, en asuntos de orden académico y económico. Por otra parte, están los distintos Vicerrectores de área que se relacionan con los Decanos en forma menos habitual para abordar materias o proyectos sectoriales que están asociados a sus ámbitos de acción. Este escenario contrasta con el supuesto preliminar que situaba al Rector como principal articulador de la agenda ejecutiva institucional.

Con respecto al agente, la evidencia empírica permite validar la presunción inicial que proyectaba en el Decano un elevado nivel de poder e influencia en la conducción ejecutiva de la Facultad, de tal forma que sus preferencias pueden ser consideradas equivalentes a las prioridades y objetivos que persigue la Facultad. Aun cuando los Decanos muestran distintos estilos de liderazgo directivo, entre transaccional y jerárquico, se aprecia que en general las Facultades tienen un accionar integrado y unitario. Al respecto, se advierte también que el mecanismo de designación directa a través del cual el Decano nombra a las autoridades académicas de la unidad, entre ellas al Vicedecano, los Directores de Escuela y Directores de Carrera, permite establecer relaciones de autoridad que favorecen un alto nivel de alineamiento interno en torno a las orientaciones de trabajo planteados o validados por el Decano.

“El Decano es una figura fuerte acá y acá lo que manda es el Decano, si, si, ahora a él para arriba no sé quién le da más, ante quién él responde más, pero en el fondo él es una figura relevante... sí, uno tiende a priorizar lo que él te está pidiendo” (IP-11).

Si bien el Comité Ejecutivo de la Junta Directiva y el Vicerrector Académico se visualizan como los mandantes más relevantes a nivel de la Administración Central, se perciben diferencias importantes en el grado de autoridad y poder que estos representan para los Decanos. En este sentido, se admite que el Comité Ejecutivo constituye la autoridad central más importante en términos de la definición de las prioridades y lineamientos de trabajo hacia las Facultades. De esta manera, se reconoce la existencia de una relación de agencia de primer orden para los Decanos, ya que estos tienden a privilegiar el cumplimiento de tareas delegadas por parte del Comité Ejecutivo, sobre las orientaciones de trabajo que pueda entregar el Vicerrector Académico o cualquier otra autoridad central. En efecto, se advierte que el Vicerrector Académico enfrenta una situación poco confortable. Por una parte, se le encarga asumir la responsabilidad de articular y conducir la agenda institucional, a nivel horizontal y vertical, pero por otra, no se le asegura una posición de poder predominante que en la práctica le permita ejercer dicha labor. En realidad, el resto de las autoridades ejecutivas centrales e intermedias tienen incentivos evidentes para responder de manera preferente ante el Comité Ejecutivo en la medida que este se involucre en la micro gestión.

De hecho, se aprecia que la dirección y supervisión directa que ejerce el Comité Ejecutivo sobre la gestión de los Decanos genera al menos tres problemas colaterales. En primer lugar, se produce una superposición de roles que atenta contra la institucionalidad vigente y, en particular, afecta el cumplimiento de la normativa interna que establece las funciones, atribuciones y ámbitos de acción de cada una de las autoridades tanto unipersonales como colegiadas. Por consiguiente, esta situación promueve un clima de informalidad en las

relaciones de autoridad que tiende a debilitar los esfuerzos por establecer vínculos contractuales más formales.

“Yo creo que es la combinación de ambas cosas, que no tiene todos los instrumentos para gestionar adecuadamente, porque hay cierto nivel de control, de intervencionismo, falta de autonomía...” (IP-1).

“El Decano generalmente rinde cuenta, pero también hay un control de la Vicerrectoría Académica con respecto a los Decanos y su cumplimiento, ahora se está llegando a que todos los académicos tienen que comprometerse contractualmente con ciertos objetivos y ahí el Decano tendrá que ir respondiendo. Pero generalmente la práctica se da y se detecta que los Decanos son mucho más laxos, por decirlo así, de hacer cumplir a su cuerpo académico con ciertos acuerdos, entonces ahí es donde se mete la Administración Central” (IP-1).

En segundo término, se percibe un debilitamiento de la capacidad de mando que ejercen tanto el Vicerrector Académico como el resto de los Vicerrectores de área, en su relacionamiento con los Decanos. Si se considera que el Comité Ejecutivo representa la principal autoridad institucional para los Decanos, las relaciones de autoridad con los Vicerrectores pasan a ser de segundo orden. A pesar de lo anterior, se aprecia que el Comité Ejecutivo entrega señales a los Decanos acerca de cuáles son los Vicerrectores con mayor predominio y poder, a través de sus instrucciones respecto a la coordinación operativa de los temas más relevantes. De este modo, se advierte la existencia de posiciones relativas de poder entre los Vicerrectores en función del grado de cercanía y valoración que tengan por parte del Comité Ejecutivo (el centro del poder), las cuales influyen en la relación de autoridad que los directivos centrales logran establecer con los Decanos. Sin ir más lejos, las opiniones de las autoridades centrales e intermedias son completamente coincidentes al momento de describir el vínculo entre los Vicerrectores y los Decanos como una relación preeminentemente de tipo horizontal y transaccional.

“...son relaciones horizontales, debido a que también se producen relaciones jerárquicas entre la junta y ellos, por lo tanto todo lo que está entre ellos y la junta pasa a ser una de las causas en muchos casos, en muchos no en todos, pero en muchos causas, porque el nombramiento de los Decanos viene de la junta y la asignación de tareas y evaluación en forma permanente es con la junta, con estos dos personajes, entonces tanto la junta, en la figura Rector, como el Vicerrector Académico pierden control producto de esta relación sistemática, algunos más que otros y los que no la tienen, pasan...” (IP-1).

“Yo creo que, en el fondo, a ver, los Vicerrectores tenemos que ser un poco cómplices de los Decanos, tenemos que mediar entre los requerimientos tenemos que trabajar para que los Decanos puedan hacer bien su trabajo. Por tanto, más que una relación muy jerárquica, es un trabajo en equipo, sería más que transaccional, es trabajo en equipo, cómo podemos sacar esto adelante” (IP-2).

“...yo te diría que hay elementos de jerarquía pero sobre todo trabajamos la corresponsabilidad de los temas y desde esa perspectiva nos ha significado suavizar estas tensiones, nos ha permitido generar también un clima organizacional bastante agradable, aquí es una organización que goza de un clima, un muy buen clima laboral y tercero, las decisiones son mucho más aceptadas cuando se trabaja desde el punto de vista del marco de las colaboraciones o la cooperación más que de la sola mera instrucción” (IP-5).

“Entonces es una relación por lo menos, para mí bien cercana, bien fluida, no hay una relación que, formalmente está la jerarquía” (IP-12).

“...es bastante transaccional la relación, por ejemplo, es muy fácil acceso para los Vicerrectores, tú puedes plantear por distintas vías tus inquietudes, existen canales formales, pero también existen... el trato en términos de decir mira tengo esta dificultad” (IP-10).

En tercer lugar, se evidencian una serie de problemas relacionados con la coherencia de las orientaciones de trabajo que se entregan a nivel ejecutivo. Una de las dificultades al respecto se produce cuando un Vicerrector de área o un Decano recibe lineamientos o instrucciones contradictorias respecto a una misma materia por vías paralelas, por una parte, desde el Comité Ejecutivo y, por otra, desde el Vicerrector Académico, que corresponden a las principales autoridades centrales que asumen, formal o informalmente, la tarea de conducir la agenda ejecutiva institucional. Otro inconveniente se presenta por medio de algunos mandatos erráticos o discordantes que reciben los Vicerrectores y los Decanos, sobre todo en materias o áreas que todavía tienen un nivel de desarrollo incipiente en términos de su institucionalidad, las cuales resultan del alto nivel de discrecionalidad que ejerce el Comité Ejecutivo tanto en las decisiones operacionales como en las resoluciones que adopta a partir de la interpretación de la normativa interna. De igual modo, se advierte que estos problemas podrían limitar la posibilidad de transitar hacia un modelo de gestión menos centralizado que otorgue mayor autonomía a las Facultades, ya que en un escenario de estas características se requiere contar con relaciones de agencia basadas en un marco regulatorio formal, estable y respetado por todos los actores internos, lo cual no ocurre en este caso.

En pocas palabras, el inesperado comportamiento de la Administración Central como principal múltiple se explica fundamentalmente por la coexistencia de dos autoridades centrales que ejercen la labor de dirección de la agenda ejecutiva institucional a través de contratos paralelos que no siempre son coincidentes. Por un lado, el Comité Ejecutivo de la Junta Directiva que opera desde la informalidad, pero con un alto nivel de poder y reconocimiento interno como la principal autoridad institucional de facto. Por otro, la figura del Vicerrector Académico a quien se le asigna formalmente la responsabilidad de articular y conducir al equipo directivo superior e intermedio pero que en la práctica cuenta con un nivel de poder limitado producto del involucramiento del Comité Ejecutivo en la micro gestión y en la supervisión directa de la gestión de los Decanos. Así, la existencia de dos autoridades con el mismo rol de principal produce algunos problemas que afectan el funcionamiento del gobierno y la gestión institucional, tales como el descrédito de la institucionalidad producto de la superposición de roles, el debilitamiento de la capacidad de mando de las autoridades centrales que tienen a su cargo formalmente la conducción de la agenda ejecutiva y las confusiones que se derivan de mandatos contradictorios o inconsistentes desde dos principales hacia un mismo agente.

#### **4.3.2 Los contratos**

A partir del análisis de la relación de agencia entre la Administración Central y las Facultades, se constata que su vínculo está mediado por diversas modalidades de contrato de acuerdo con

su orientación (comportamiento o resultado) y la figura que adopta el agente (individual o colectivo). En este caso, principal y agente interactúan por medio de las cuatro combinaciones de contrato posibles, aunque se aprecia un predominio de aquellos orientados a resultados y con foco a nivel individual. Este hallazgo confirma la validez de la consideración inicial que suponía la preeminencia de contratos enfocados en resultados.

Con respecto a los contratos de carácter colectivo, se distingue el Plan de Desarrollo de la Facultad como el principal instrumento ejecutivo que contiene los objetivos y líneas de trabajo oficiales de la unidad. Después de un tiempo sin ser utilizados, el año 2016 se inició un proceso de actualización y formalización de dichos planes como mecanismo de planificación de las unidades académicas. Esto fue motivado principalmente por las prioridades y estrategias establecidas en el Plan de Desarrollo Institucional 2016-2021 que buscan potenciar la investigación y el postgrado, áreas que hasta ese momento habían tenido un escaso nivel de desarrollo en las Facultades.

“...aún se declara como una universidad principalmente docente. Con pequeñas puntas de lanza que están desarrollándose hacia la investigación, hacia el doctorado, hacia áreas complejas de desarrollar” (IP-9).

“Las Facultades cuentan con planes de desarrollo que están en línea con el Plan de Desarrollo Institucional, se les marca el rumbo hacia donde tienen que ir. Y eso si bien hubo un tiempo en que se dejó ahora se retomó y están con sus planes, están en proceso de aprobación de sus planes, se aprueban en el Comité de Gestión” (IP-2).

La elaboración de estos planes está a cargo de cada Decano y cuenta generalmente con la participación del cuerpo académico. Asimismo, durante este proceso el Decano es acompañado por un equipo de la Dirección de Planificación de la universidad que, por una parte, proporciona apoyo técnico con información y análisis estratégico y, por otra, cautela que la definición de los lineamientos de desarrollo de la unidad esté en sintonía con las prioridades institucionales. De igual forma, un equipo profesional perteneciente a la Vicerrectoría Económica interactúa con el Decano y los otros equipos técnicos con el fin de realizar una estimación de los costos asociados a la ejecución del plan propuesto. Posteriormente, la propuesta de plan y su respectivo presupuesto son revisados tanto por el Comité de Gestión como por el Comité de Rectoría, los cuales son presentados a la Junta Directiva para su aprobación final. En general, se reconoce que no existen discrepancias importantes o cuestionamientos que se manifiesten públicamente desde las Facultades en relación con las prioridades y preferencias institucionales, de tal manera que el proceso de formulación de los planes se lleva adelante en un clima de cordialidad y sin tensiones. De hecho, se aprecia que existe un elevado nivel de alineamiento entre las definiciones estratégicas institucionales formales y los objetivos oficiales de las Facultades establecidos en sus planes respectivos.

“...es decir, cada Facultad, cada decanatura, en el marco del Plan de Desarrollo Institucional que es el paraguas global estratégico tiene que desarrollar su Plan Estratégico de Facultad y ese es presentado a la Junta Directiva. Y por qué tiene que ser presentado y validado, porque ahí también hay un compromiso de desempeño y compromiso de los recursos, o sea, se plantea cuáles son los resultados

esperados de aquí a los próximos cinco años y también de plantea cuáles son los recursos que se requiere para que se logren los objetivos y en función de eso la Junta Directiva hace una aprobación” (IP-5).

“Desde el punto de vista de la planificación, la universidad tiene un Plan de Desarrollo, 5 años, 2016-2021 y se va renovando periódicamente, entonces cuando llegue el momento y al alero de ese plan, cada Facultad desarrolla su Plan de Desarrollo propio, aplicado a la Facultad, lo aterriza a la Facultad porque el lineamiento lo da la institución y uno ve los pormenores de esas propuestas y estamos alineados en ese sentido, no hay problema” (IP-13).

Como instrumento, el Plan de Desarrollo de la Facultad está orientado preferentemente hacia resultados, si bien establece también un conjunto de iniciativas o actividades mínimas que deben ser implementadas. Al respecto, se reconoce que el plan pone énfasis en la determinación precisa de los objetivos y resultados esperados (es decir se fija el ¿qué?), pero deja espacios de libertad a los Decanos para establecer las formas o caminos para cumplir con los objetivos y el desempeño comprometido (el ¿cómo?). La formalización y estandarización de los planes es aún reciente y si bien no todos son exactamente iguales, existen una estructura base que es común. Dicha estructura consta de alrededor de diez ejes o líneas estratégicas con objetivos, acciones, indicadores de desempeño y metas con resultados proyectados a cinco años plazo. Entre las líneas estratégicas señaladas en este documento destacan la consolidación del crecimiento de pregrado, el avance de la armonización curricular, el aumento de la productividad científica, un mayor desarrollo del postgrado, el fortalecimiento del vínculo con los egresados, una mayor internacionalización de los programas académicos, entre otras.

“Mi experiencia, insisto, mi experiencia es que hay lineamientos hay orientación, pero finalmente es arréglatelas como podai, porque yo te voy a pasar la cuenta y eso para mí ha sido cómodo, te fijas, porque me ha permitido a mí inventar cosas que también eso es muy bueno porque si estuviese tan pateado...” (IP-12).

“Sí, la Facultad tiene libertad, es autónoma, en el sentido de cómo cumple...(IP-13).

“Hay un principio, básicamente que lo hemos usado sobre todo los últimos años que es mayor autonomía a las Facultades, mayor autonomía entonces exige mayor rendición de cuentas...” (IP-2).

No obstante, desde la Administración Central se reconoce que han existido algunas dificultades con el marco regulatorio y los incentivos hacia las Facultades para aumentar el nivel de actividad en las áreas del trabajo académico que contribuyen a la diversificación de los ingresos institucionales, tales como los programas de postgrado profesional, capacitaciones, venta de servicios y otros. El principal problema ha sido que el margen de contribución de los proyectos o iniciativas desarrolladas en las Facultades ha tendido, por lo general, a cero. Dicho en otra forma, descontados todos los costos y gastos de los ingresos, el excedente para la universidad tiende a cero. De esta manera, las Facultades han preferido aumentar los costos en forma artificial de manera que los recursos se queden en la unidad y así evitar el traspaso de excedentes al nivel central. Una parte importante de esos costos están asociados al pago de honorarios extras a los académicos de la unidad que participan en estas actividades en horarios que están fuera de lo estipulado en el contrato base. Al respecto, se admite que el desarrollo de

este tipo de actividades ha representado un incentivo para que los académicos incrementen sus remuneraciones. No obstante, hasta ahora no parece haber contribuido de manera significativa a aumentar los ingresos institucionales distintos del pregrado. Para resolver esta situación, algunas de las autoridades centrales plantean que están impulsando la implementación de una nueva política que permita evitar incentivos cruzados. Dicha política consideraría una nueva regulación para establecer los honorarios de los académicos, el pago de un porcentaje de los ingresos (asociados a la iniciativa) a la Administración Central y la posibilidad que una parte de los excedentes finales puedan quedar a disposición de la Facultad.

“Lo que veíamos, que claro hasta ahí llegaba, entonces qué ocurría, que en general todos los programas de postgrados terminaban teniendo un retorno neto cero, estos son los ingresos, esto es lo que saco para allá, lo que me queda: honorario. Entonces había un programa donde había honorarios muy altos, cuando qué incentivo tengo yo si se lo va a llevar...” (IP-2).

“El porcentaje un 50 por ciento queda para la Facultad dentro de un fondo de la Facultad y que tienen libre albedrío de lo que quieran gastar, excepto en cosas que no corresponden... que ellos generen, queda para ustedes, si quieren comprarse un microscopio binocular, un microscopio lo que sea específico, que la universidad no se la pueda comprar, genere sus lucas y cómprenlo...” (IP-7).

Por otra parte, el Presupuesto anual que reciben las Facultades desde la Administración Central constituye un segundo contrato del tipo colectivo entre ambas partes. La labor de asignación de los recursos hacia las unidades académicas está concentrada principalmente en la Vicerrectoría Económica. En concreto, se visualiza que el Presupuesto de las Facultades está constituido por dos partes. La primera parte corresponde a los recursos que van dirigidos a cubrir el costo operacional de las distintas labores académicas y administrativas que realizan las unidades académicas. Esta parte del Presupuesto se estima a partir de una proyección inercial sobre la base del monto histórico. Así, esta parte del contrato responde a las características de un mecanismo de financiamiento basado en insumos a través de partidas presupuestarias de gasto. En términos de la teoría de agencia, esta componente del Presupuesto de la Facultad corresponde a un contrato colectivo con orientación a comportamiento. A su vez, la segunda parte está destinada a financiar la ejecución de los Planes de Desarrollo de las Facultades con una orientación hacia el cumplimiento de determinados resultados esperados. En esta parte, el mecanismo de asignación de recursos corresponde a un contrato colectivo con foco en resultados por medio del método de presupuestación basada en resultados. De este modo, se aprecia una articulación positiva entre los Planes de Desarrollo y la asignación de Presupuesto. Dicho en breve, este acoplamiento permite que en los hechos los recursos sigan la estrategia.

En este marco de gestión presupuestaria centralizada, la Administración Central utiliza la asignación de subsidios cruzados, por ejemplo, desde el pregrado hacia la investigación y postgrado con el objetivo de financiar iniciativas estratégicas para el desarrollo de la universidad que no logran cubrir de manera directa sus propios costos de producción, tales como proyectos de investigación y programas de doctorado. De igual forma, se advierte que la Vicerrectoría Económica está impulsando un programa para aumentar la transparencia y la



rendición de cuentas mediante la generación de información acerca del desempeño económico de las diversas unidades académicas y administrativas. En este escenario se está perfeccionando el sistema de información contable para estimar con mayor nivel de precisión los ingresos y egresos de las unidades y subunidades académicas y, de esta manera, minimizar los riesgos asociados a la aplicación de subsidios cruzados que no agreguen valor.

“Hemos tratado de implementar hace tiempo una política de transparencia absoluta de la información, para todos los estamentos de la universidad” (IP-5).

“Pero fíjate que si no, habrían carreras que tanto en pregrado como en programa, es imposible, entonces ha habido una Administración Central de ...no matar al gato flaco, sino sacar a los más gordos, para que el flaco también se mantenga, si no el flaco se muere..., si lo dejamos, entonces eso efectivamente, estos subsidios cruzados que se dan entre las carreras no hay unidades de negocio independiente, no es una sola unidad de negocio, es un conjunto centralizadamente, se reparte ¿para qué? para conseguir los objetivos de la universidad y que hemos avanzado rápido nosotros pasamos, de que pudimos teniendo acreditaciones mejores, hay carreras notables” (IP-6).

Adicionalmente, están los contratos individuales que vinculan a la Administración Central, por una parte, con los Decanos, y por otra, con los académicos. Además, existe la figura de un contrato individual entre el Decano y los académicos que forman parte de la respectiva Facultad. De igual forma, se constata que en este conjunto de instrumentos están presentes las diversas orientaciones de contrato según su foco: comportamiento, resultados y también mixto.

En primer término, existe un contrato individual mediante el cual el Vicerrector Académico, en representación de la Administración Central, delega en el Decano la gestión académica y administrativa de la Facultad. Se trata de un contrato orientado a resultados mediante el cual la autoridad central evalúa formalmente el desempeño del Decano. Este contrato, en proceso de puesta en marcha, se basa en doce indicadores y resultados esperados que corresponden a un subconjunto de los indicadores establecidos en el Plan de Desarrollo de la Facultad, que al mismo tiempo tributan a los indicadores contenidos en el Plan de Desarrollo Institucional. Por medio de esta convergencia entre ambos contratos, se busca que el Decano asuma la responsabilidad y tenga a la vez el incentivo para articular los contratos de desempeño individuales de los académicos con los productos y resultados comprometidos en el Plan de Desarrollo de la Facultad. Esto confirma el supuesto preliminar que proyectaba al Decano como responsable de la gestión integral de la Facultad.

“Sobre eso (los Planes de Desarrollo de las Facultades) hemos empezado a implementar este año un *balance scorecard* para los Decanos en base a doce indicadores, doce indicadores que ellos se comprometen y que tienen que ver con estudiantado, tasas de deserción, tasas de aprobación, niveles de satisfacción con los académicos avance en la ejecución, avance en el postgrado. Con el perfeccionamiento en tema de herramientas pedagógicas, con algunos resultados como la tasa de retención una serie de indicadores que anualmente se revisan... empleabilidad también, que están todos como un subconjunto en Plan de Desarrollo en el cual la Vicerrectoría hace un seguimiento más al callo y también termina con una evaluación al Decano. De esa manera tratamos de que entonces las Facultades tengan unidad con los lineamientos que tiene la universidad, te pongo un ejemplo, la

universidad ha pasado a ser un tema muy importante en el tema de la empleabilidad, por tanto, hemos puesto en los planes de desarrollo en las Facultades metas de empleabilidad” (IP-2).

“...yo te diría que ambas cosas, pero estamos transitando, hacia la segunda parte del modelo que existan mediciones formales del BSC (*balance scorecard*) famoso del Decano (IP-7).

“Después todo esto se suma y se tabula en indicadores que los puede ver el Decano. Yo creo que intrínsecamente cuando él valida debe estar chequeando que la sumatoria de lo que estamos proponiendo este también alineado con lo que se espera en la universidad” (IP-15).

Enseguida, están los contratos que vinculan a la Administración Central y los profesores que están adscritos al claustro académico de la institución. Primeramente, está el contrato formal de trabajo como un instrumento orientado a comportamiento. Respecto a los académicos regulares, existe un contrato de trabajo que establece un conjunto de funciones mínimas y lineamientos generales asociados a las labores académicas, con especial énfasis en la docencia de pregrado. De hecho, el contrato establece que el académico debe dedicar el total de su jornada laboral a la enseñanza, salvo que su jefatura directa le encargue otras tareas. En tal caso se aplican las descargas de horas de docencia que correspondan. Para los académicos cuya principal función está relacionada con labores de investigación existe un contrato adicional con condiciones especiales. En cuanto a los profesores hora, existe un contrato de prestación de servicios por un período determinado sin sujeción a una jornada de trabajo. Este convenio plantea directrices aún más generales y enfatiza que el profesor debe realizar sus funciones ateniéndose a los horarios y formas de trabajo que sean establecidas por las autoridades de la unidad académica en la que presta sus servicios.

Luego, existe un grupo de contratos individuales que están estrechamente ligados y tienen una orientación mixta (combinan foco en comportamiento y resultados). Estos instrumentos corresponden al reglamento de carrera académica, el proceso de calificación y la jerarquización académica. En su reglamento de carrera académica (actualizado recientemente el año 2017 a partir de las nuevas orientaciones estratégicas), la institución establece una clasificación de sus académicos en dos grupos: académicos regulares (contrato permanente) y académicos hora (contrato por horas). Para cada grupo se establece un conjunto de categorías (niveles jerárquicos), junto con los requerimientos que debe cumplir el académico para acceder a cada categoría y, además, se define la organización y los procedimientos internos para la evaluación del cuerpo académico. En el caso de los académicos regulares existen cuatro categorías: profesor instructor, profesor asistente, profesor asociado y profesor titular. Básicamente, las categorías se diferencian por el nivel de autonomía, reconocimiento y trascendencia que alcanza un profesor en el ejercicio de sus labores académicas. En cuanto a los académicos hora, se definen tres categorías: profesor asistente adjunto, profesor asociado adjunto y profesor titular adjunto, con requisitos similares a los establecidos en las categorías para los académicos regulares. En ambos casos, el reglamento plantea requisitos generales y amplios que tienen una orientación preferentemente hacia conducta o comportamiento en relación con el nivel de desarrollo esperado del trabajo académico individual. Solo en las categorías de profesor titular y profesor titular adjunto se hace referencia a productos específicos y resultados esperados

asociados a las labores de investigación. Asimismo, se establece una banda de remuneraciones para cada una de las categorías y disciplinas. En el caso de los académicos regulares, esta banda permite que los profesores puedan optar a una mejora en sus salarios durante el período que se mantengan en cada uno de los niveles jerárquicos. La posibilidad de recibir un incremento del salario depende del desempeño del profesor en base a la evaluación del cumplimiento de sus compromisos académicos (que corresponde a otro contrato individual orientado a resultados). La componente disciplinar permite incorporar en las remuneraciones de los académicos parte del costo de oportunidad asociado al ejercicio de sus respectivas profesiones en el mercado laboral.

“La jerarquización está asociada a bandas salariales y eso también, si tiene ciertas reglas, por ejemplo, en un caso a mí me dijeron que, dentro de la banda para subir, para subirme, pero dentro de la banda dependía del resultado de los compromisos académicos deseados, ahí hay un criterio” (IP-11).

“Le llamamos nosotros banda salarial, que da la remuneración, cada grado académico tiene un máximo y un mínimo, eso se conversó y se llevó a la casa central que hizo un estudio de mercado, la realidad nacional en otras universidades y lo conversó con cada Decano. Ahí se fijaron los valores” (IP-13).

De igual manera, el proceso de calificación tiene el propósito de evaluar el nivel de cumplimiento y desempeño de los académicos en cinco áreas específicas: docencia, investigación y creación, extensión y vinculación con el medio, perfeccionamiento y gestión académica. La calificación es realizada por el Decano quien debe recoger la opinión del Director de Escuela o Carrera y aplicar una pauta de evaluación que es aprobada por la Comisión de Jerarquización Institucional. Dicha pauta contiene los criterios y estándares específicos para evaluar tanto comportamientos como resultados en cada una de las dimensiones de evaluación. Asimismo, durante la evaluación el Decano tiene acceso a cuatro fuentes de información que dan cuenta del desempeño de un académico: el cumplimiento de los compromisos académicos, un informe de autoevaluación individual, el currículum del académico y los resultados de su evaluación docente.

“En un acto semestral cada académico hace sus compromisos académicos, con su decanatura y esa es la información del compromiso académico que después retroalimenta el proceso de jerarquización y el proceso de evaluación del académico eventualmente, también lo hace el Decano la calificación académica” (IP-7).

Para llevar adelante el proceso de jerarquización existen dos instancias. La primera es la Comisión de Jerarquización de la Facultad que tiene entre sus principales funciones, por una parte, la evaluación y resolución de solicitudes de ingreso a las categorías de profesor instructor, profesor asistente adjunto y profesor asistente; y por otra, la evaluación y elaboración de recomendaciones a la instancia institucional respecto al nombramiento o promoción en el caso del resto de las categorías. La segunda instancia corresponde a la Comisión de Jerarquización Institucional que tiene entre sus atribuciones más importantes la aprobación de los criterios, exigencias y procedimientos propuestos por las comisiones de jerarquización de las Facultades, aprobar las designaciones de los integrantes de estas últimas, definir la pauta de evaluación para las categorías de profesor adjunto asociado, profesor

asociado, profesor titular adjunto y profesor titular, evaluar y resolver las solicitudes de ingreso a las categorías de profesor asociado adjunto y profesor asociado, evaluar y proponer al Rector el ingreso a la categoría de profesor titular adjunto y profesor titular, resolver las apelaciones a las decisiones de las comisiones de jerarquización de las Facultades y las solicitudes de reconocimiento de categorías académicas conferidas en otras universidades.

De esta forma, se evidencia que la universidad cuenta con un formato de carrera académica unitaria (o con un solo carril) tanto para los académicos regulares como para aquellos de jornada parcial. No obstante, los académicos pueden en teoría ascender en sus respectivas categorías obteniendo puntajes de promoción por medio de distintas trayectorias. Esto significa que, de acuerdo con lo que establece la reglamentación vigente, la evaluación del desempeño académico considera la diversidad de las tareas académicas (docencia, investigación y extensión) de manera equilibrada, es decir, sin que exista necesariamente una labor más importante que otra.

“Es, o sea, no hay caminos en paralelo. Hay uno en el cual te evalúan con distintas dimensiones” (IP-15).

Al respecto, se perciben algunas discrepancias entre los entrevistados respecto a la conveniencia de contar con un modelo de carrera académica de estas características. Por una parte, sus promotores plantean que la carrera académica debe ser flexible y que es necesario evitar que la normativa condicione las potencialidades de desarrollo y la contribución que pueden hacer los académicos en distintas esferas. Un segundo argumento establece que una universidad principalmente orientada a la enseñanza y la formación profesional en variadas disciplinas requiere de una carrera académica que valore adecuadamente las tareas de docencia. Un tercer razonamiento sostiene que, si la institución ha decidido focalizar el desarrollo de la investigación solo en algunas disciplinas, sería injusto sobrevalorar los resultados en dicha área para poder ascender en la jerarquización, ya que se produciría una discriminación respecto aquellos académicos que pertenecen a disciplinas no priorizadas para impulsar la investigación y que esperan subir de categoría para acceder a mejores remuneraciones. A su vez, algunos detractores argumentan que la esencia del trabajo académico está estrechamente relacionada con el desarrollo de labores de investigación y que sería curioso que un académico alcance la categoría de profesor titular solo dedicándose a la enseñanza.

“...pero razonablemente tú puedes llegar a asociado con poseer un magíster, perdón a asistente, con tener un magíster, con tener algún capítulo de libro, con material pedagógico, tiene una serie de elementos y si tú estimas que quieres saltar a la otra, tú te puedes hacer, también...” (IP-6).

“Entonces basta con que yo desarrolle una de esas tres para poder avanzar en mi carrera académica y una de esas tres es el desarrollo profesional, proyectos de harta lectura, desarrollado, reconocido en el medio y que permitan demostrar con eso un desarrollo suficiente para ir avanzando en una carrera académica. Por lo tanto, con esa carta investigación es una de las posibilidades de desarrollo, y eso es lo que con... Fue algo ganado que surgió desde la carrera porque directamente no ha habido intervención, somos la única carrera del área artística creativa, no existen más, por tanto, para la decisión

institucional, para la administración institucional no era tan fácil reconocer y entender esa diferencia con la carrera profesional” (IP-9).

“Pero hoy día, así como en la jerarquización no determina las acciones académicas que las personas realizan, la verdad que fundamentalmente como te digo, operamos en términos de potencialidad, de interés...” (IP-12).

“Entonces hasta ahora parece que tú tienes distintos caminos para avanzar, pero me encantaría ver qué pasa en 10 años, si de verdad un académico que sistemáticamente tiene buena evaluación de parte de sus estudiantes, pero voy a exagerar, pero no avanzó en vinculación con el medio, no hizo investigación y tampoco hace consultoría ni asistencia técnica, pero es el mejor académico. Por qué te lo digo, porque muchos de los académicos que estamos acá venimos de casas de estudio tradicional” (IP-15).

De igual modo, algunos de los académicos consultados perciben que en la práctica no se produce un equilibrio en la ponderación de las diversas labores académicas al momento de realizar la evaluación del desempeño de los académicos. Al respecto, se cree que la investigación tiene mayor peso en el proceso de calificación sobre todo para ingresar a las dos categorías más altas.

“...no nos obligan a tener compromisos en investigación, no estamos obligados, es un desafío, pero no estamos obligados...yo escucho en el discurso de los Vicerrectores que todavía un profesor siendo súper buen profesor es bienvenido y es reconocido. Por supuesto que a la hora en que vas a saber cómo va a aumentar tu jerarquía, llega el fantasma de la investigación igual” (IP-14).

Finalmente, están los contratos individuales suscritos entre el Decano (o los Directores de Escuela o Carrera) y sus académicos. En particular, la carga académica constituye el principal contrato orientado a comportamiento. La carga académica individual de un profesor es establecida semestralmente por el Decano o en su reemplazo por el Director de Escuela o Carrera. Ella contiene la cantidad de horas semanales que el profesor dispone para ejecutar cada una de las tareas académicas que le corresponden según su perfil. Inicialmente, se asume que, si el profesor no tiene asignadas funciones distintas a la docencia de pregrado, el total de las horas semanales son destinadas a esta labor. El proceso de distribución de las horas está normado por medio de un reglamento interno que establece los criterios y estándares para proceder con la descarga de horas de docencia de acuerdo con la naturaleza de las tareas adicionales, tales como proyectos de investigación, iniciativas de vinculación con el medio o funciones administrativas.

“O sea, a nivel institucional hay ciertas normas respecto de tu carga académica, tal como tú también señalabas aquí el académico está contratado, o sea, si tú no tienes ninguna otra cosa comprometida, tu carga *full* es docencia. Sin embargo, en esta lógica de los compromisos académicos, tú a nivel institucional tienes una cantidad de horas asignadas para hacer descargas académicas” (IP-10).

“Hay una política y de esa, esas son las normas que hay que cumplirlas, se nos mide, se controla. ¿Qué es lo que pasa? que, dentro de esa carga, por ejemplo, supongamos que un académico tiene que hacer 20 horas de clases semanales y él está cumpliendo un cargo administrativo en el hospital, es director

del hospital, director médico, se descarga a esos 20 se le quita una cantidad horaria, para que se dedique a ese tema, se le resta de su docencia para que... ¿me entiende?” (IP-13).

Asimismo, existe un contrato individual orientado a resultados que suscribe el Decano y cada uno de los académicos de la Facultad, denominado “compromiso académico”. En base a la distribución de carga acordada, el académico compromete determinados productos y el logro de ciertos resultados en cada una de sus líneas de trabajo. En concreto, estos compromisos pueden estar asociados al diseño de programas o planes de estudio, la elaboración de material de apoyo a la docencia y la dirección de proyecto final de título o grado (en el caso de la enseñanza); publicaciones en revistas indexadas, publicaciones de libros o capítulos, participación en congresos y adjudicación de recursos externos para proyectos (en el ámbito de la investigación); la realización de charlas o conferencias, la participación en proyectos de vínculo con la comunidad y en programas de extensión académica (en el área de vinculación con el medio); o la participación en programas de perfeccionamiento ya sea de carácter disciplinar o pedagógico. En el caso particular de los académicos con perfil de investigador existe un contrato complementario que suscriben con la Dirección de Investigación dependiente de la Vicerrectoría Académica. Se trata de un convenio de desempeño individual que establece, por una parte, indicadores y resultados esperados en un plazo de tres años y, por otro, el pago de incentivos en función del cumplimiento de los resultados comprometidos. En base a los resultados alcanzados por el investigador, la dirección central evalúa la renovación de su convenio de desempeño. Dicha renovación implica que el académico conserva su estatus de investigador y puede mantener la cantidad horas semanales en su contrato de carga para el desarrollo de esta labor.

“...así formalmente solo en las evaluaciones del, es una firma de los convenios, los compromisos académicos, ese es otro instrumento, los compromisos académicos anuales y ese te fija, ese también es súper claro en las metas que tengo que cumplir este año...” (IP-11).

“Así es, los compromisos académicos que adquieren los colegas docentes, se suben al sistema y están en docencia, investigación, vinculación con el medio... se me escapa uno... postgrado, y esos compromisos van orientados a dos cosas: los docentes los suben al sistema y vienen hablar conmigo y lo conversamos, vemos que el compromiso que está adquiriendo va de la mano con el Plan de Desarrollo de la Facultad, hacia dónde va la Facultad...” (IP-13).

“Aquí se trabaja libremente en ese sentido, por productos, nosotros trabajamos con lo que se llama compromisos académicos y los compromisos académicos tienen áreas” (IP-14).

“De alguna manera sí, mi trabajo se orienta hacia eso y también como yo estoy trabajando en investigación están los convenios, están los convenios de investigación, que se firman con la dirección de investigación y ese convenio se fija metas, ahí fijas metas, bueno de partida te dan descarga académica y ahí tú vas fijando tus metas en un plazo de tres años...bueno también están los bonos asociados a ciertos estímulos e incentivos...” (IP-11).

En definitiva, se constata que después de un proceso de revisión y actualización, la Administración Central se encuentra implementando nuevas versiones de una parte importante

de los contratos que utiliza para delegar y orientar el trabajo académico en las Facultades. Esta modernización de los contratos responde a la necesidad de asegurar que las unidades académicas incorporen en sus líneas de desarrollo las nuevas prioridades establecidas en el Plan de Desarrollo Institucional 2016-2021. Dichas prioridades están relacionadas con la consolidación del pregrado y el fortalecimiento tanto de la investigación como del postgrado. En este sentido, se aprecia un avance importante en la configuración de un sistema diverso de contratos con un creciente nivel de articulación y coherencia entre ellos. También se advierte que los contratos (con especial foco en resultados) y, en particular los incentivos dirigidos tanto hacia los Decanos como a los académicos contribuyen a la generación de condiciones favorables para un alineamiento entre los objetivos individuales y las prioridades institucionales oficiales.

#### **4.3.3 Problemas de agencia y la gestión del riesgo moral**

A partir de la información recolectada no se aprecian manifestaciones que impliquen la existencia de conflictos de objetivos significativos entre la Administración Central y las unidades académicas. En general, los distintos entrevistados coinciden en que no se perciben grandes divergencias y que en realidad no hay mucho espacio para que se produzcan. Aun así, se visualizan algunas tensiones asociadas al proceso de sofisticación del trabajo académico, así como también respecto al nivel de autonomía de las Facultades. Con todo, se confirma la veracidad de la presunción inicial que consideraba la existencia de un bajo nivel de conflicto de objetivos entre las partes.

“Yo creo... debe ser un tema cultural, yo creo que es como que... te alineas o te alineas, así lo siento yo acá, entonces no sé dónde pueden haber... creo que no. Creo que existe esa cultura de confiar en que el destino que se plantea en instancias superiores, del Consejo Superior, Junta Directiva para la universidad es el camino a seguir... A ver, en el día a día tú puedes encontrar diferentes criterios obviamente, pero no me suena haber escuchado en un claustro, la universidad va para acá y una persona con voz y con peso diciendo está mal, tenemos que parar. De verdad que no me suena haber visto eso, como que para allá vamos, listos, rápido o despacio, pero para allá vamos” (IP-15).

“No, no nadie en rebeldía, eso es prácticamente imposible” (IP-1).

A propósito de la complejidad del trabajo académico, como se dijo anteriormente existe una tensión instalada a nivel de la dirección superior relacionada con el alcance que debiera tener el desarrollo de la investigación y el postgrado científico. Actualmente, está en marcha un proceso de fortalecimiento de capacidades internas para potenciar la generación de conocimiento, que ha implicado entre otras iniciativas, la contratación de nuevos académicos y el financiamiento de proyectos de investigación y becas para estudiantes de doctorado. En este sentido, se perciben algunas diferencias al interior del equipo ejecutivo central respecto a la velocidad con que la institución está avanzando en el despliegue de esta estrategia. Ahora, buena parte de esta discusión está asociada al tema económico. En los hechos, casi el total de los ingresos institucionales proviene de la matrícula de pregrado y la universidad no recibe aportes estatales directos para investigación ni tampoco de libre disposición. Así, los recursos

que la institución asigna a labores de investigación y postgrado científico corresponden a subsidios cruzados que vienen desde el pregrado. En este marco, se aprecia que la asignación de recursos es la resultante de la búsqueda de un punto de equilibrio entre diversos objetivos que están en contraposición. En primer lugar, hay una preocupación por asegurar la sostenibilidad económica de la institución y evitar que la investigación y formación de capital humano avanzado produzcan una expansión descontrolada del gasto. Aquí se abren algunas interrogantes, por un lado, respecto a cuánto es posible subsidiar con recursos propios teniendo en cuenta la incertidumbre que se produce cada año en torno a la nueva matrícula efectiva y, por otro, en relación con cuántos recursos externos deberían captar los propios investigadores y programas académicos a través de fondos concursables que entregan las agencias estatales para proyectos y becas. El segundo objetivo apunta a no descuidar las actividades de enseñanza producto de un mayor desarrollo de la investigación y el postgrado científico. A este respecto, hay que tener presente que el aumento de los costos que la institución enfrenta en el proceso formativo de los estudiantes de pregrado restringe la disponibilidad de recursos para otorgar subsidios a otros ámbitos. En tercer término, está el objetivo de mejorar los resultados de la acreditación institucional con el fin de obtener un mayor reconocimiento y prestigio en el medio nacional. Esto significa cumplir con los exigentes criterios y estándares de calidad impuestos por la agencia responsable del aseguramiento de la calidad de las instituciones y sus programas. En el caso de la investigación y el postgrado científico, esto supone alcanzar mejores resultados principalmente en la captación de fondos públicos para proyectos de investigación y la cantidad de publicaciones indexadas (WoS y Scopus), contar con programas de postgrado con claustros académicos con dotación mínima y con alto nivel de productividad, por otro. Por cierto, esto implica disponer de recursos, pero requiere también de capacidad de gestión y efectividad en el logro de los resultados en investigación. Ahora, se aprecia que en la gestión operativa de la investigación y el postgrado científico se producen algunas tensiones entre la Administración Central y las Facultades.

En cuanto a la investigación, hay ciertos problemas en el proceso de asignación de la carga académica de los profesores y en la evaluación de su desempeño. A propósito de la asignación de carga, se aprecia una disputa por la cuota de horas disponibles para realizar labores de investigación. Desde el nivel central, existe el mayor interés por maximizar tanto la producción como la productividad científica. Para ello, la Administración Central (a través de la Dirección de Investigación) controla que la asignación de horas sea focalizada, por una parte, en las áreas o disciplinas que se han definido como prioritarias para el desarrollo de la investigación y, por otra, en los académicos que efectivamente cuentan con el perfil y la trayectoria como investigadores. Esto con el fin de minimizar el riesgo de no lograr los resultados esperados. Por el contrario, desde las Facultades se espera contar con horas de investigación en todas las disciplinas y con disponibilidad para asignar a profesores que están iniciando su carrera como investigador o que tienen potencial para hacerlo.

“Sí, pudiera decir eso sí, lo otro que recuerdo es la Dirección de Investigación, sí supe de un caso de otro colega, que se ganó un proyecto de investigación que requería descarga y no le descargaron” (IP-11).



“Ahora, ¿qué tensiones se dan? Por supuesto que todos quisiéramos hacer en el imaginario más investigación, o a veces hacer menos docencia, sin embargo, afortunadamente también hemos ido aprendiendo de que sin...y es parte de nuestro sello, si tú no estás en vínculo con los estudiantes estás perdido” (IP-10).

Referente a la evaluación de la investigación, la tensión está relacionada con los criterios y estándares internos que se utilizan para medir la pertinencia de los resultados asociados a las labores de investigación. En términos oficiales, la institución reconoce por medio del reglamento de carrera académica que la producción intelectual se puede realizar a través de publicaciones indexadas, libros o manuales editados. No obstante, la política de incentivos vigente apunta a fomentar la generación de publicaciones indexadas. Ahora bien, desde el cuerpo académico se percibe que el foco en las publicaciones asociadas a revistas de corriente principal tiende a favorecer o perjudicar a los académicos dependiendo de la naturaleza de su disciplina. Al respecto, se argumenta que en algunas disciplinas existen otros tipos de publicaciones o formatos que cuentan con reconocimiento entre los pares de las respectivas especialidades. De esta manera, algunos académicos consideran que los criterios de evaluación vigentes no consideran adecuadamente la heterogeneidad disciplinar existente en la universidad. También se percibe que este sesgo se agudiza cuando la Dirección de Investigación es conducida por un académico que pertenece a algunas de las disciplinas donde las publicaciones indexadas son relevantes para evaluar la calidad del trabajo académico en investigación.

“...en algunos puntos no hay convergencia cuando, lo que a mí me ha tocado ver es que la Dirección de Investigación por ejemplo está a cargo de alguien que es de las ciencias puras y él a veces no entiende mucho lo que es válido como investigación en las ciencias sociales o en derecho. A veces está solo orientado a las publicaciones indexadas de cierto nivel y a veces... hay otro tipo de publicaciones que también te dan prestigio y que también que son académicamente muy buenas, pero que no están en el sistema de indexación eso yo sé que ha habido un pero con eso, lo otro que también siento que no hay necesariamente convergencia, que a veces con esta mirada que hay como hacia los números que hay arriba, no ven los propios énfasis que le quiere dar la Facultad a ciertas líneas de investigación, que pueden ser más novedosas, que a lo mejor no reúne al tiro el puntaje que ellos creen para ciertas cosas, pero que obedece una mirada estratégica, como Facultad y yo encuentro que eso a veces les cuesta entender a nivel superior eso” (IP-11).

“Hoy día las demandas son totalmente distintas, o sea, por ejemplo, el caso de mi Facultad, o sea el marco normativo de la CNA para las Facultades de Educación, señala que no puedo ser una universidad que solamente transmite conocimiento, o sea yo tengo que producir en función de lo que estoy enseñando. Eso ha entrado en diálogo y en tensión con las autoridades superiores...” (IP-10).

En lo que atañe al postgrado científico, las tensiones dicen relación con la ausencia de capacidades académicas instaladas para su desarrollo. Tal como se mencionó anteriormente, el crecimiento de la oferta de programas de postgrado científico representa un incremento del gasto ya que se trata de una actividad que no logra cubrir sus propios costos de operación. De este modo, en el afán de hacer un uso eficiente de los recursos y las capacidades instaladas, se aprecia que la Administración Central busca que los académicos contratados con perfil de

investigador participen también en la articulación de núcleos o claustros académicos para constituir programas de postgrado científico. Sin embargo, esta aspiración tiene ciertas restricciones. Por un lado, la constitución de núcleos académicos requiere que los profesores cumplan con determinadas condiciones, entre ellas un alto nivel de productividad en investigación (esto es obligatorio en el caso de los programas de doctorado por exigencia de la agencia estatal a cargo de su acreditación). Y por otro, está el problema que hasta ahora los planes de contratación de académicos investigadores no han considerado como requisito que los profesores cumplan con las cláusulas para la conformación de los núcleos. En los hechos, se aprecia que existe un conjunto de académicos investigadores de diversas disciplinas que están dispersos en las Facultades pero que agrupados por sus especialidades en muchos casos no logran cumplir con los requerimientos para constituir núcleos académicos que puedan sustentar programas de postgrado científico. Al respecto, se advierte que el interés de la Administración Central por reorganizar la conformación del cuerpo académico que está orientado preferentemente a las tareas relacionadas con investigación y el postgrado científico, está produciendo algunas tensiones con los Decanos y las unidades académicas.

“...por ejemplo lo que significa apoyo al crecimiento del postgrado... Y no ha estado exento de tensiones. Cómo se resuelven, principalmente sobre la base de puesta en la mesa, de antecedentes de ambas partes. Y eso significa también para las Facultades es hacer ciertos ajustes” (IP-10).

Asimismo, se visualizan algunas tensiones relacionadas con el modelo de gestión centralizada que caracteriza a la institución. Si bien los Decanos tienen ciertos espacios de libertad para adoptar decisiones en las formas o procedimientos para lograr los objetivos y resultados comprometidos, existen expectativas desde las Facultades para avanzar hacia un esquema de gestión más descentralizado con el fin de alcanzar mayores niveles de autonomía procedimental. En efecto, se reconoce que son precisamente las Facultades más antiguas y consolidadas aquellas que tienden a ejercer mayor presión hacia el nivel central por más espacios para una autogestión operacional. En este marco, se producen algunos desacoplamientos de parte de las Facultades respecto de los procedimientos institucionales que tensionan la relación entre las partes. En particular, uno de los dilemas que enfrenta la institución está asociado al nivel de centralización que debieran tener las estructuras de apoyo a la gestión académica y administrativa. Para la Administración Central resulta más eficiente contar con unidades centrales que presten servicios a las Facultades y que estas últimas tengan estructuras lo más livianas posible. No obstante, desde las Facultades se percibe que la calidad del servicio prestado desde el nivel central no siempre es el adecuado y que la mejor forma de resolver el problema es teniendo estructuras de apoyo propias que respondan de mejor manera a los requerimientos particulares de cada Facultad. Al respecto, se advierte que en esta materia la universidad se está moviendo paulatinamente en la dirección de fortalecer las capacidades de gestión en las unidades académicas. Por ejemplo, las Facultades más robustas ya cuentan con direcciones propias de postgrado, vinculación con el medio y otras. El tema de fondo es que en un modelo de gestión centralizado donde los ingresos y los gastos son gestionados a nivel central, el comportamiento de los actores es más o menos esperado y este tipo de tensiones también. Por una parte, las Facultades tienen incentivos para extender sus estructuras de apoyo a la gestión (otro es el que paga) y, por otra, la Administración Central asume la tarea de evaluar

la pertinencia de los requerimientos, el uso eficiente de los recursos y evitar posibles conductas oportunistas por parte de las unidades académicas. Por consiguiente, es muy probable que este tipo de tensiones se mantenga en la medida que no se introduzcan cambios significativos al modelo de gestión, especialmente en cuanto a la responsabilidad de los actores internos sobre los ingresos y gastos.

“Es difícil englobar al marco de las disciplinas o de los Decanos... porque hay algunos Decanos que es más difícil hacerlos converger y otros que no. Hay algunas disciplinas que por la naturaleza histórica... es muy difícil hacerla converger en algunos aspectos... Entonces desde esa perspectiva yo te diría que en los elementos basales todos convergen, pero en el cómo llegar a los objetivos, o sea, cuando hablamos por ejemplo de avanzar en el desarrollo de los postgrados, todos comparten la idea, comparten ese objetivo, algunos quieren tener su propia unidad de postgrado, otros quieren tener una unidad que les preste el servicio, otros quieren no tenerla, pero en general en los elementos basales yo te diría que están todos de acuerdo. Hay pequeños matices, no sé, habrá un veinticinco o veinte por ciento de elementos en los cuales existe, no una divergencia profunda, pero si una divergencia en los estilos, la forma o los tiempos. Pero en general los elementos basales son compartidos. Por qué: porque la verdad es que acá, también hemos sido claros, acá no hay espacio para la divergencia, o sea, si los objetivos institucionales están claros tiene que haber un alineamiento perfecto dentro de los objetivos institucionales y las diferencias se zanján, pero no se perpetúan. Entonces, desde esa perspectiva hay una claridad respecto al cumplimiento de los objetivos” (IP-5).

Con respecto a la existencia de asimetrías de información, se evidencia que la Administración Central cuenta periódicamente con información confiable, oportuna y detallada acerca del trabajo que se realiza en las Facultades. Así, las dificultades o brechas en el acceso a información por parte del principal son más bien mínimas. Este hallazgo coincide con el supuesto preliminar que vaticinaba la presencia de un bajo nivel de asimetrías de información en relación con el accionar del agente. Precisamente, el manejo de la información en los distintos ámbitos y niveles del quehacer interno constituye una de las principales fortalezas de la gestión institucional y representa uno de los atributos del estilo de gestión gerencial con que cuenta la universidad. En la práctica, la Administración Central dispone de un sofisticado sistema de información integrado similar a los utilizados por las grandes compañías a nivel mundial que se basan en el manejo centralizado de los datos, una funcionalidad por módulos y una integración de estos, que permite a la vez consolidar las operaciones y contar con información de calidad para apoyar los procesos de toma de decisiones. En concreto, con el apoyo de esta herramienta el equipo ejecutivo central tiene acceso a reportes con el estado de los indicadores de desempeño establecidos en los diversos contratos suscritos con los Decanos y el cuerpo académico. Por ejemplo, en el área de la docencia de pregrado información de los indicadores de progresión académica de los estudiantes como las tasas de retención, tasas de aprobación y tasas de titulación oportuna por carreras, y el estado de avance de los rediseños curriculares; en investigación, el estado de las publicaciones comprometidas en los convenios de desempeño; y en cuanto a la gestión del recurso humano académico, los resultados de los procesos de calificación y jerarquización académica. De igual manera, a nivel de las Facultades tanto los Decanos como el resto las autoridades académicas tienen acceso a este tipo de información para realizar seguimiento a los procesos críticos y monitorear el cumplimiento de los resultados comprometidos por los académicos en forma individual y colectiva.

“Puntualmente sobre... qué pasa que hay cada tanto un listado o un resumen de indicadores, de cumplimientos de metas esto es como una LAN Chile, es como un tablero de comando gigantesco y es la cultura del control de indicadores, la ves desde el piso 8 hasta el piso 1” (IP-15).

En relación con el riesgo moral, se advierte un bajo grado de exposición de la institución frente a posibles conductas oportunistas en las unidades académicas. Al respecto, se reconoce que la existencia de relaciones de autoridad basadas en una cadena de mando explícita entre los directivos centrales, las autoridades académicas de la Facultad y los profesores, junto a la presencia de fuertes mecanismos de control de las distintas labores académicas, contribuyen a reducir los espacios para el despliegue de agendas individuales divergentes con las preferencias del principal o comportamientos no esperados. En general, las opiniones de los directivos superiores entrevistados son concordantes al señalar que los casos de conductas oportunistas registradas corresponden a situaciones puntuales que han sido detectadas en forma oportuna y, en consecuencia, descartan que se trate de prácticas extendidas al interior de las unidades académicas. En base a los casos relatados se observa que al menos dos tipos de oportunismo han ocurrido. El primero está asociado al falseamiento de información y corresponde a un académico que entregó información falsa acerca de publicaciones indexadas que supuestamente eran de su autoría. Esto con la finalidad de obtener los incentivos monetarios que la institución entrega por concepto de artículo publicado. El segundo, está vinculado a la búsqueda oportunista de ingresos. Esto se refiere a algunos directores de programas de postgrado de carácter profesional que, aprovechando la falta de regulación específica respecto a las remuneraciones, asignaban pagos por hora de clases por sobre el rango de mercado a los académicos involucrados en los programas.

“...un académico que encontró una pillería y presentaba, casi delictual digamos, o sea, presentaba publicaciones que ya existían, digamos, que falsificaba publicaciones, entonces hacía las portadas de revista, le cambiaba los nombres a los personajes y claro, de repente cuando nos pasó una vez después se hizo un análisis, se descubrió que las publicaciones eran de otro personaje” (IP-16).

“...porque se abrió la olla y se descubrió ciertas prácticas, en materia de postgrado se pagaba sobre sueldo y toda la cuestión, a eso me refiero” (IP-1).

Referente a la gestión del riesgo moral, se constata que la Administración Central cuenta con diversos mecanismos de seguimiento y control para evaluar el cumplimiento de los diversos contratos suscritos con las Facultades y sus académicos. En primer lugar, están los denominados Despachos Académicos que corresponden a reuniones periódicas conducidas por el Vicerrector Académico, donde participan los demás Vicerrectores, el Decano y su equipo directivo. En esta instancia se revisa el avance de la ejecución de las actividades comprometidas en el Plan de Desarrollo de la Facultad y la evolución de los indicadores de desempeño en los distintos ámbitos del trabajo académico. En segundo término, está la instancia del Comité de Gestión donde participan habitualmente el Rector y los Vicerrectores, en la que frecuentemente se invita a los Decanos a exponer con el fin de revisar el estado de situación de la Facultad con un enfoque similar a los Despachos Académicos. Un tercer dispositivo de control está asociado a la evaluación del desempeño de los Decanos. Esta evaluación la realiza anualmente el Vicerrector Académico en función del nivel de cumplimiento de doce indicadores, varios de

los cuales forman parte del Plan de Desarrollo de la respectiva Facultad. Al respecto, se aprecia que la forma de evaluación del Decano que asocia su desempeño a los resultados obtenidos por la unidad académica es coherente con el estilo de gestión gerencial con que cuenta la institución que, entre otros elementos, se basa en la idea que las responsabilidades son individuales y no colectivas. Un cuarto mecanismo está relacionado con el seguimiento y control de los procesos de calificación y jerarquización académica. En este caso se trata de una supervisión indirecta que realiza el Vicerrector Académico cada semestre respecto al cumplimiento de las disposiciones establecidas en la normativa que regula ambos procesos. Cabe señalar que dicha normativa le entrega al Decano la responsabilidad de llevar adelante el proceso de calificación de los académicos que forman parte de su Facultad y a las Comisiones de Jerarquización a nivel de Facultad e Institucional la función de resolver el ingreso de los académicos a las diferentes categorías. Un quinto instrumento de vigilancia corresponde a la revisión de la ejecución presupuestaria de cada Facultad que de manera mensual realiza la Vicerrectoría Económica. A través de este estrecho monitoreo, la Administración Central cautela que el gasto y el uso de los recursos se realice de acuerdo con los parámetros establecidos. Asimismo, se observa que la revisión del desempeño económico-financiero mensual de las Facultades se realiza en las reuniones de Despacho Académico y en el Comité de Gestión y no por medio de reuniones bilaterales entre el Vicerrector Económico y cada Decano. Por cierto, hay determinados asuntos que requieren ser abordados en forma directa con los Decanos, pero los reportes asociados al seguimiento y control económico-financiero suelen presentarse en instancias más amplias y regulares. Finalmente, existe un quinto mecanismo de control con especial foco en las labores de investigación. En concreto, corresponde a la supervisión del cumplimiento de los Convenios de Desempeño que suscriben en forma individual los académicos con perfil de investigador. La Dirección de Investigación tiene a cargo la revisión anual de los compromisos y al tercer año le corresponde resolver la continuidad de los convenios en función de los resultados. En definitiva, se evidencia que el énfasis del control que ejerce la Administración Central está puesto en mayor medida en el cumplimiento de las actividades y el logro de los resultados comprometidos en el ámbito académico. Así, la supervisión de la ejecución presupuestaria responde a un control de tipo administrativo, ya que el resultado de la gestión económica institucional se juega más bien al momento de la definición de los montos que son asignados a cada una de las Facultades y la aprobación del Presupuesto anual de la universidad.

“Entonces dentro de la rendición de cuentas que se hace en la Vicerrectoría Académica también están por ejemplo los elementos de control de Presupuesto o los elementos de vinculación con el medio, y somos partícipes también de esa rendición de cuentas. Particularmente existen ciertos elementos que uno llega directamente con los Decanos, pero son más bien, yo te diría, puntuales más que permanentes. Por qué, porque nos aseguramos de que la rendición de cuentas no sean islas, sino que sea una rendición de cuentas global” (IP-5).

“Todos están insertos en la Facultad, el control del desempeño lo lleva la Dirección de Investigación” (IP-2).

Por otra parte, están los mecanismos de control que aplican directamente los Decanos y Directores de Escuela o Carrera para supervisar la realización de las labores académicas comprometidas por los profesores. En el caso de la docencia, las autoridades académicas de la

Facultad cuentan con reportes periódicos acerca de la asistencia de los profesores a las clases programadas y el cumplimiento de los horarios establecidos. Aparte, una vez al año el Decano (o el Director de Escuela o Carrera) realiza una evaluación del cumplimiento de las actividades y resultados acordados en las cinco áreas que considera el Compromiso Académico de cada profesor de la Facultad. En general, se aprecia que este tipo de mecanismos de control funcionan de manera sistemática y no se advierte que existan cuestionamientos a su aplicación por parte del cuerpo académico. En este sentido, se percibe una suerte de acuerdo implícito entre las autoridades académicas y los profesores respecto a ciertas reglas básicas. Por un lado, se asume como un derecho por parte de los académicos la posibilidad de negociar con el Decano el foco de las actividades, los productos y resultados que se contraen como compromisos en función de sus perfiles e intereses individuales, por cierto, dentro del marco de los lineamientos de trabajo establecidos en el Plan de Desarrollo de la Facultad. Por otro, se entiende como un deber de los académicos tener que rendir cuentas acerca del cumplimiento de los compromisos acordados. Asimismo, hay una tercera norma tácita que tanto los Decanos como los académicos asumen como parte de las reglas del juego. Ellos saben que ante situaciones de incumplimiento de los compromisos académicos en forma reiterada y ante la ausencia de decisiones oportunas por parte del Decano para resolver este tipo situaciones, se activan los mecanismos de control desde la Administración Central generalmente a través del Vicerrector Académico, quien interviene y conmina al Decano a adoptar medidas en determinada dirección.

“En términos generales está súper controlada y restringida, por qué, porque ellos tienen que rendir cuentas de su compromiso, porque hay sistemas como no sé, la asistencia a clases que tiene un registro y que el monitor nos dice estos profesores no lo están haciendo, porque efectivamente está la carga docente entonces dice, *okey* esto nos está ocurriendo” (IP-16).

“En el control, opera la jerarquía, en el desarrollo, en la planificación, en el futuro, las líneas son bastante difusas y eso, te insisto a mí me acomoda y para ser bien honesto yo he buscado gente que le acomoda ese sistema, también es una cuestión, te insisto esa es la gracia que tiene el sistema privado” (IP-12).

“Exactamente. Ahora, desde el punto de vista de los despachos uno puede mostrar algún caso paradigmático. Ya sea por lo bien o por las necesidades de ajuste” (IP-10).

Hasta ahora, se ha mencionado los distintos mecanismos formales de control con que cuenta la Administración Central y los Decanos para vigilar tanto la conducta como el desempeño del cuerpo académico. No obstante, se reconoce la existencia de algunas instancias de supervisión de carácter informal en las que participa el Comité Ejecutivo de la Junta Directiva. De hecho, se admite que con frecuencia se realizan reuniones bilaterales entre el Comité Ejecutivo y los Decanos en las que se revisa el estado de situación de cada Facultad. Esto implica que en la praxis la institución utiliza mecanismos paralelos para hacer seguimiento y control que no necesariamente operan de manera articulada. En términos de las relaciones de gobierno, esta superposición de roles perjudica el buen funcionamiento de la institucionalidad que supone el respeto a las funciones, atribuciones y responsabilidades que cada una de las autoridades debe ejercer de acuerdo con lo establecido en la normativa interna. En el ámbito operacional, este traslape de roles atenta contra la decisión de fortalecer la figura del Vicerrector Académico

como principal responsable de la supervisión de los Decanos y termina menoscabando el nivel de autoridad de los directivos superiores que tienen a su cargo oficialmente las tareas de supervisión de las labores académicas. Este hallazgo se ve corroborado con la percepción que tienen algunos directivos superiores al considerar que la presencia del Comité Ejecutivo resulta necesaria y conveniente para garantizar la gobernabilidad interna, especialmente para lograr el alineamiento de los Decanos. Con todo, la evidencia recolectada confirma la validez de la apreciación inicial que suponía la existencia de fuertes mecanismos de supervisión por parte de la Administración Central.

“El Vicerrector Académico tiene herramientas para hacer eso y además lo que te explicaba que no solamente es rendición de cuentas, sino que también los Decanos son llamados muchas veces por medio de la junta y hemos, y de hace poco hemos sostenido reuniones de Vicerrectores con miembros de la junta para alinear a un Decano, eso sí ocurre” (IP-1).

“...las rendiciones de cuenta hoy en día existen pero son todas distintas, son discrecionales, ese es el problema que tiene esto, entonces por eso tú encuentras tanta disparidad, cualquiera lo ve hay una disparidad en el desarrollo de las Facultades grotesca y es producto absolutamente discrecionales en rendición de cuenta... y lo otro es que si tú te pones en los escenarios que desaparezcan los controladores los dos principales que están en la universidad, no lo tengo claro, puede ser un caos, entonces, entiendes lo complejo que es...” (IP-1).

En suma, se constata la existencia de un bajo nivel de problemas de agencia en la relación entre la Administración Central y las Facultades. A pesar de la presencia de tensiones asociadas al proceso de sofisticación de las labores académicas y al modelo de gestión centralizada, se advierte un bajo nivel de conflicto de objetivos entre principal y agente. De igual forma, dado que la institución cuenta con sofisticados sistemas de información en todos los ámbitos y niveles, el grado de asimetrías en esta materia es casi nulo. Asimismo, se evidencia que la Administración Central dispone de mecanismos apropiados de supervisión de los diversos contratos, con especial foco en el control de las labores académicas individuales y sus resultados. En los hechos, se nota que la aplicación de estos instrumentos de control permiten, por una parte, minimizar el riesgo de conductas oportunistas en sus diversas manifestaciones y, por otra, reducir la posibilidad que los objetivos y acciones operativas que impulsan los académicos (en la línea de producción misma) respondan exclusivamente a intereses individuales que diverjan de las prioridades institucionales formales y los objetivos oficiales de las Facultades establecidos en sus respectivos planes de desarrollo. Así y todo, se aprecian algunos problemas derivados de las instancias de control informales que ejecuta el Comité Ejecutivo de la Junta Directiva de manera directa con los Decanos. Esta superposición de roles afecta el funcionamiento normal de la institucionalidad y, en la práctica, debilita la autoridad de los directivos centrales responsables de las tareas de supervisión, en particular del Vicerrector Académico.

#### **4.4 Conclusiones**

Primeramente, entre los principales factores que influyen en la configuración y las prácticas de gobierno al interior de la universidad, se pueden distinguir elementos de carácter estructural y

otros de índole circunstancial. Con respecto a aquellos estructurales destacan internamente, el tipo de propiedad, el grado de separación entre propiedad y administración y, además, la forma como se nombran a las autoridades institucionales. Mientras que, a nivel externo, la competencia que la universidad enfrenta en el sector de educación superior aparece como el elemento más influyente. Por su parte, los factores circunstanciales están relacionados con la composición actual de la Junta Directiva, el estilo de liderazgo que ejercen tanto el Presidente como el Vicepresidente de dicho organismo y el estilo de liderazgo de los Decanos.

En cuanto a los factores considerados como estructurales, la condición de institución privada con un número reducido de dueños constituye un primer elemento que repercute en las bases del gobierno institucional. En este sentido, la universidad cuenta con controladores que tienen propósitos homogéneos, prioridades claras y la determinación de mantener vigente el desarrollo del proyecto educativo. La existencia de intereses particulares y la concentración de la autoridad en pocas personas (legitimada en la propiedad) para articular fines y medios, hace que la figura constitutiva de esta universidad se asemeje más a una organización empresarial que a una institución social (donde los propósitos trascienden la voluntad individual y se construyen a partir de intereses y poderes dispersos). Esto significa que las bases del gobierno interno se sustentan en la existencia de una misión definida, con interacciones organizadas en función de relaciones jerárquicas y un esquema de funcionamiento racional de carácter técnico-económico. Enseguida, la ausencia de una separación entre la propiedad y el control administrativo de la universidad, que se manifiesta a través de la participación de una parte de los dueños en la conducción de la Junta Directiva como Presidente y Vicepresidente, también condiciona las prácticas de gobierno entre las autoridades institucionales. El interés de los dueños por minimizar las asimetrías de información y el riesgo moral lleva a la Junta Directiva a ejercer un intenso y permanente control acerca del comportamiento y el desempeño de las autoridades centrales e intermedias. En este escenario se intensifica un vínculo entre principal y agente basado en relaciones de autoridad fuertemente verticales y jerárquicas, que exponen a las autoridades ejecutivas a una constante rendición de cuentas respecto al cumplimiento de las labores delegadas. Adicionalmente, la misma motivación lleva al Presidente y al Vicepresidente a traspasar los límites formales de sus funciones y atribuciones, para asumir labores ejecutivas como agente, ya sea juntos por medio de la figura del Comité Ejecutivo del Directorio o por separado como autoridades unipersonales de facto, con especial foco en el control de aquellos asuntos que a nivel de micro gestión tienen mayor incidencia en los resultados económicos y financieros del plantel. Por supuesto, la forma como se designan las autoridades ejecutivas superiores e intermedias más importantes tales como el Rector, los Vicerrectores y los Decanos, posibilita la existencia de relaciones de autoridad fundadas entre poder de mando y subordinación. A diferencia de la mayoría de las universidades chilenas, en la institución bajo análisis no existen procesos democráticos que impliquen la votación directa o indirecta entre pares académicos como mecanismo para elegir tanto al Rector como a los respectivos Decanos. En efecto, el Rector, los Vicerrectores y los Decanos son nombrados por la Junta Directiva, que en la práctica equivale a ser designado y contar con la confianza por parte del Presidente y Vicepresidente del Directorio. De este modo, se instala el derecho de propiedad y la presencia de los dueños en labores directivas y ejecutivas como la principal fuente de poder que regula las relaciones de gobierno al interior de la universidad.



A nivel del sistema de educación superior, la institución compite año tras año fundamentalmente por la captación de nueva matrícula de estudiantes de pregrado que corresponde a su principal fuente de ingresos y se convierte en una variable crítica para su desarrollo y sostenibilidad. De igual forma, la competencia en condiciones de mercado tiene influencia en la configuración de las relaciones de autoridad y en las prácticas de gobierno al interior de la universidad. Por una parte, esta influencia se manifiesta en la existencia de un alto nivel de profesionalización de la gestión que entre otras cosas implica que los cargos directivos superiores están en manos de profesionales expertos en administración de organizaciones en vez de académicos tradicionales. Esto implica que los códigos de la cultura administrativa basados en la concepción que la universidad es un negocio y en elementos tales como la efectividad operacional, la eficiencia y la orientación al servicio, tengan una fuerte influencia en las decisiones institucionales y las prácticas de gestión interna incluida la esfera académica. En este sentido, se constata que la cultura administrativa tiene un predominio por sobre la cultura académica tanto en el diseño como en los hábitos asociados a las formas de gobierno y gestión institucional. Por otra parte, en este contexto se evidencia que la dirección institucional relacionada con la gestión de la admisión de estudiantes, en los diversos niveles y formatos (pregrado, postgrados profesionales, educación continua y otros) pero particularmente en la gestión del pregrado, tiene una fuerte autoridad y poder de decisión en un conjunto de variables relevantes para su operación tales como la apertura o cierre de algún programa, la cantidad de vacantes ofrecidas por carrera, el nivel de selectividad para aceptar a los postulantes y la cantidad de estudiantes aceptados por cohorte. En otras palabras, las decisiones respecto al nivel de actividad del pregrado se adoptan con criterios de mercado desde la Administración Central por parte de un equipo directivo con perfil gerencial. De esta manera, las unidades académicas tienen escasa participación e influencia en la definición de estas materias y deben asumir las decisiones como condiciones de borde o marco para el desarrollo de las labores de enseñanza.

Con respecto a los factores circunstanciales, se advierte que la acotada participación en la Junta Directiva de Directores con sensibilidad o experiencia en el ámbito académico restringe la posibilidad que el tratamiento de los temas estratégicos, habitualmente complejos y multidimensionales, tengan una mirada más heterogénea y profunda en sus análisis. El predominio de Directores con amplia experiencia en gestión empresarial y poco conocimiento del mundo académico, contribuye a que las decisiones sean adoptadas principalmente en base a criterios propios de la cultura gerencial. Asimismo, el similar estilo de liderazgo tanto del Presidente como del Vicepresidente del Directorio, basado en un elevado nivel de informalidad y discrecionalidad, también influyen en las relaciones y prácticas de gobierno entre las autoridades universitarias. En concreto, la variabilidad de la conducta de los controladores en relación con el grado de involucramiento en los asuntos internos produce diversos escenarios de coordinación entre las autoridades ejecutivas. Al respecto, los controladores se mueven entre dos situaciones extremas. Por un lado, hay momentos en que estos asumen un alto nivel de involucramiento en cuestiones operativas y la conducción de la agenda ejecutiva institucional. En este escenario ellos establecen lineamientos de trabajo, entregan instrucciones directas y resuelven eventuales conflictos o diferencias entre las autoridades centrales. En efecto, los directivos superiores interactúan en un marco donde las decisiones están claras y solo hay que

ejecutar. Por otro lado, hay períodos en que los controladores toman distancia de la microgestión y dejan en manos de las autoridades ejecutivas formales las decisiones y un mayor control de la agenda de trabajo. En estas circunstancias, dichas autoridades tienen espacios para ejercer sus propios liderazgos, desplegar sus preferencias y, a la vez, deben interactuar entre ellos para adoptar decisiones en determinadas materias. En esta coyuntura se producen negociaciones y acuerdos, pero también tensiones y conflictos producto de divergencias entre sus preferencias y la ausencia de una autoridad superior legitimada para zanjar las diferencias. Finalmente, el estilo de liderazgo de los Decanos también influye en las relaciones de autoridad que se generan al interior de las Facultades. En el caso de los Decanos que tienden a ejercer una dirección compartida con los académicos, se producen relaciones más horizontales (o menos jerárquicas) donde los profesores tienen espacios para participar en la toma de decisiones respecto a materias que involucran a la unidad en su conjunto y también para negociar individualmente sus cargas de trabajo y compromisos académicos. A su vez, en las Facultades donde el Decano desempeña una conducción más vertical y jerárquica, los académicos tienen menos espacios para participar en las decisiones respecto a la gestión de la unidad y menos grados de libertad para establecer sus cargas de trabajo y compromisos académicos en función de sus intereses individuales. Dicho en breve, al interior de las Facultades las relaciones de gobierno se mueven entre dos contextos: por una parte, en una suerte de cultura colegial corregida y, por otra, en un ambiente más jerárquico parecido a una empresa.

En segundo término, se concluye que el funcionamiento empírico de las relaciones gobierno difiere de las formas establecidas en la normativa interna. Por una parte, algunas autoridades superiores no ejercen completamente las funciones establecidas en los reglamentos y otros asumen atribuciones que no están planteadas formalmente en la norma. Sin ir más lejos, la conducción de la agenda ejecutiva institucional no es ejercida por el Rector y en su reemplazo es el Vicerrector Académico quien intenta asumir dicha tarea. Por otra parte, existe una superposición de roles entre la Junta Directiva y la Administración Central, y también entre la Junta Directiva y el Consejo Superior. En efecto, tanto el Presidente como el Vicepresidente de la Junta Directiva desarrollan labores de agente (juntos o por separado) por medio de una relación directa con los Vicerrectores y los Decanos. Por consiguiente, en contraste con la normativa, que establece la responsabilidad del Rector sobre los asuntos ejecutivos, en la práctica el Presidente y el Vicepresidente comparten la conducción ejecutiva con el Vicerrector Académico. Por cierto, en condiciones asimétricas ya que tanto las autoridades centrales como los Decanos tienden a privilegiar su relación y eventualmente el cumplimiento de contratos informales con el Comité Ejecutivo o alguno de sus integrantes por sobre la autoridad del Vicerrector. De igual modo, el funcionamiento del Consejo Superior (organismo que equivale a un Consejo Académico) no responde a las atribuciones y responsabilidades que la normativa le otorga. En los hechos, este organismo colegiado funciona de manera ceremonial y su nivel de influencia en las decisiones relacionadas con la gestión académica resulta más bien limitada. En realidad, las decisiones más relevantes en materias académicas son adoptadas por el Comité de la Junta Directiva. A propósito, el triple rol que ejerce el Comité Ejecutivo presenta ventajas y desventajas. Para los controladores representa ciertas ventajas en relación con la considerable disminución de las asimetrías de información que se produce respecto a la gestión institucional

y también de los riesgos ante posibles conductas oportunistas por parte de las autoridades centrales e intermedias. Las desventajas están relacionadas con la informalidad en las relaciones de gobierno y el debilitamiento del poder de las autoridades que tienen la responsabilidad formal de ejercer el rol de agente.

En tercer lugar, se concluye que existe un alto nivel de articulación de arriba hacia abajo entre los objetivos reales del Comité Ejecutivo del Directorio, los objetivos operativos de las autoridades ejecutivas centrales y los objetivos operativos tanto de los Decanos como de los académicos. Es necesario recalcar que los objetivos reales del Comité Ejecutivo muestran una preponderancia de los resultados económicos por sobre la consecución de los objetivos oficiales relacionados con la gestión académica. Dicho de otra manera, hay una diferencia entre los objetivos institucionales oficiales y los objetivos reales que en los hechos persigue el Comité Ejecutivo. En este escenario se produce un conflicto de objetivos con algunas autoridades centrales que prefieren priorizar la estrategia académica oficial relacionada con impulsar una mayor complejidad de las labores académicas a través del fortalecimiento de la investigación y el postgrado científico. En efecto, se trata de objetivos oficiales contrapuestos y, por lo tanto, resulta natural que se produzcan ciertas tensiones. No obstante, estas diferencias no se traducen en divergencias a nivel operacional ni en situaciones asociadas a conductas oportunistas por parte de las autoridades ejecutivas centrales que se inclinan por un mayor desarrollo y sofisticación de las labores académicas. Ahora, esta capacidad de alineamiento interno se basa fundamentalmente en tres elementos. Primero, en la fuerte influencia que ejerce el Comité Ejecutivo en la definición de los contratos ejecutivos con los Vicerrectores y los Decanos. Segundo, en la calidad de los contratos formales que se suscriben especialmente con las Facultades y los Decanos, que al estar orientados a resultados generan condiciones favorables para producir alineamiento y evitar el riesgo moral. Tercero, en las labores de supervisión que realizan tanto la Administración como el Comité Ejecutivo respecto al cumplimiento de los contratos suscritos. En efecto, el alineamiento interno no responde a un contexto de relaciones de gobierno estrictamente formales basadas en los postulados de la teoría de agencia que suponen una diferenciación de roles. Entonces, la pregunta que surge es si sería posible alcanzar el mismo nivel de articulación y alineamiento entre las prioridades institucionales (ya sean oficiales u operativas) y los objetivos operativos de las unidades académicas sin la presencia del Presidente y el Vicepresidente del Directorio ejerciendo activamente labores de agente involucrado en la micro gestión y el control de los contratos. Por cierto, hoy día no existe un escenario contrafactual que permita realizar una comparación y responder dicha interrogante. Sin embargo, de acuerdo con la evidencia empírica recolectada una hipótesis plausible al respecto consideraría que sin la intervención del Comité Ejecutivo se produciría al menos un mayor nivel de tensión al interior del equipo ejecutivo central y también, en la relación entre las autoridades centrales y los Decanos.

Finalmente, se infiere que la mayor influencia en la toma de decisiones y capacidad de mando al interior de la universidad está en manos del Comité Ejecutivo de la Junta Directiva. Dicho en breve, la universidad es gobernada por el Comité Ejecutivo. En los hechos, tanto los arreglos formales como las prácticas informales de gobierno, en particular el doble rol de principal y agente que ejerce el Comité Ejecutivo, permiten que sus intereses y objetivos tengan un fuerte

predomino en la definición de los objetivos operativos que persiguen las autoridades centrales, los Decanos y los académicos. En la práctica, el Comité Ejecutivo despliega su poder de facto sin ningún tipo de contrapeso al interior de la institución. En la Junta Directiva los demás Directores actúan como legitimadores de sus intereses y preferencias, mientras que en la relación con las autoridades centrales y los Decanos se produce un alto nivel de alineamiento sobre la base de un fuerte vínculo jerárquico.

#### **4.5 Síntesis del cuarto capítulo**

El caso de la universidad privada muestra un contraste entre los arreglos de gobierno formales establecidos en su normativa interna y las prácticas de gobierno que se producen en los hechos a través de la interacción entre las autoridades institucionales. Si bien la norma establece las funciones y atribuciones para cada una de las autoridades tanto colegiadas como unipersonales, sobre la base de una separación entre las labores directivas y ejecutivas, la evidencia empírica revela la existencia de una superposición de roles que se manifiesta a través del doble rol que ejerce el Comité Ejecutivo de la Junta Directiva, por una parte, como principal apegado a la formalidad de la norma y, por otra, como agente de facto.

Este hallazgo difiere parcialmente de la consideración inicial que suponía la existencia de una relación del tipo principal único y agente único entre la Junta Directiva y la Administración Central. En efecto, se confirma que por medio de preferencias homogéneas y Directores que tienden a legitimar las decisiones del Comité Ejecutivo, la Junta Directiva responde a los patrones de comportamiento asociados a un principal único. Por el contrario, se constata que la conducta del agente difiere del supuesto preliminar ya que en los hechos esta labor está fragmentada y es compartida entre el Comité Ejecutivo (que actúan juntos o por separado como autoridades unipersonales), el Rector (con foco en temas externos) y los Vicerrectores corporativos (a través de delegaciones desde el Comité Ejecutivo o de sus integrantes por separado). De igual forma, se advierte que el Presupuesto Institucional corresponde al contrato más relevante que la Junta Directiva suscribe con la Administración Central. Aun cuando existe un Plan de Desarrollo Institucional con orientaciones estratégicas y lineamientos de trabajo oficiales aprobados por la Junta Directiva, se aprecia que las prioridades y decisiones que en el día a día adopta el Comité Ejecutivo constituyen los objetivos y estrategias operativas que guían realmente el accionar de las autoridades ejecutivas centrales. Asimismo, se observan un nivel medio de conflicto de objetivos entre el Directorio y algunos agentes (Rector y Vicerrector Académico) debido a la existencia de divergencias relacionadas con la misión y los propósitos institucionales. Esto, de manera opuesta al supuesto inicial que presumía un bajo nivel de conflicto de objetivos entre las partes. En particular, las autoridades ejecutivas centrales consideran que la universidad debiera potenciar mucho más el crecimiento de la investigación y el postgrado científico, a diferencia de la Junta Directiva que ha optado por un desarrollo más bien gradual y acotado. Sin embargo, se evidencia un bajo nivel de riesgo moral o espacios para conductas oportunistas por parte de los agentes, fundamentalmente por la existencia de adecuados incentivos y también, tal como se presumía inicialmente, por la ausencia de asimetrías de información y fuertes mecanismos de control orientados a supervisar la conducta y el desempeño de las autoridades ejecutivas centrales.

En cuanto a la relación entre la Administración Central y las Facultades, se visualiza un principal con una fuerte autoridad y poder para establecer las prioridades oficiales y la agenda ejecutiva institucional, por un lado y, por otro, para delegar y supervisar el cumplimiento de las labores académicas en las Facultades y Sedes. Esta capacidad de mando se sustenta básicamente cuatro elementos. Primero, en la existencia de una fuerte relación jerárquica entre los directivos ejecutivos centrales y las autoridades académicas de las Facultades. Segundo, en la ausencia de organismos colegiados académicos que puedan ejercer contrapeso mediante decisiones autónomas y vinculantes, debido a que en los hechos la Junta Directiva opera como una estructura unitaria a cargo de las decisiones y mandatos tanto en el ámbito académico como económico. Tercero, en la existencia de un modelo de gestión centralizado y matricial que implica que las decisiones de política o estratégicas en materias académicas, administrativas y económicas se adoptan a nivel central y su implementación se delega hacia las autoridades responsables en las Facultades y Sedes. Y finalmente, en las capacidades de gestión instaladas en la universidad tales como el alto nivel de profesionalización de los cargos directivos asociados a las áreas de administración y finanzas, y el uso intensivo de sofisticadas herramientas de gestión comúnmente utilizadas en las empresas, que facilitan la conducción ejecutiva de una institución compleja debido a su tamaño y dispersión geográfica. Aun cuando la normativa interna señala que el Rector es la autoridad responsable de la conducción ejecutiva de la institución, en la práctica esta labor se lleva adelante de manera compartida entre el Vicerrector Académico, quien intenta actuar como articulador del equipo ejecutivo central y vínculo prioritario con los Decanos, y los integrantes del Comité Ejecutivo de la Junta Directiva, quienes juntos o de forma individual, por medio de un estilo informal y discrecional, ejercen tareas de dirección y control directo tanto con los Vicerrectores como con los Decanos. Por su parte, los Decanos cuentan con un elevado nivel autoridad y poder para conducir la gestión académica y administrativa de las Facultades. Si bien se evidencian diferentes estilos de liderazgo por parte de los Decanos, en función del nivel de verticalidad u horizontalidad que establecen con los profesores para adoptar decisiones relacionadas con el funcionamiento de las unidades académicas y el grado de libertad que les proporcionan a estos para establecer sus prioridades y preferencias asociadas al trabajo académico individual, existe una cadena de mando entre las autoridades académicas y los profesores que permite generar un alto nivel de alineamiento entre las prioridades colectivas y los objetivos individuales. De esta manera, la relación entre la Administración Central y cada Facultad responde a los patrones de comportamiento de un vínculo entre un principal múltiple y un agente único. Este resultado se diferencia del supuesto inicial que consideraba un nexo entre un principal único y un agente único. La existencia de contratos formales principalmente orientados a resultados y con foco individual, posibilita una adecuada articulación entre las prioridades institucionales oficiales, los objetivos oficiales de las propias Facultades y los objetivos operativos tanto de los Decanos como de los académicos. Asimismo, el bajo nivel de asimetrías de información y el despliegue de fuertes mecanismos de control orientados a evaluar el cumplimiento de los contratos formales, limita la posibilidad que los agentes incurran en conductas oportunistas o en acciones que diverjan del comportamiento esperado. Aun así, existen algunos problemas producto de la supervisión directa que realiza el Comité Ejecutivo de la Junta Directiva hacia los Decanos en forma paralela a la labor que ejerce la Administración Central preferentemente por medio del Vicerrector Académico. Esta situación afecta el funcionamiento de la institucionalidad

establecida en la normativa interna y debilita el poder de las autoridades centrales que están formalmente a cargo de las tareas de control.

En definitiva, se concluye que los principales factores que influyen en la configuración de las relaciones y prácticas de gobierno están asociados a elementos de tipo estructural y también circunstanciales. En relación con los primeros, se evidencia que la condición de universidad privada y la existencia de dueños definidos establece como piedra angular la configuración propia de una organización empresarial basada en la existencia de una misión definida, relaciones de gobierno jerárquicas y un funcionamiento racional técnico-económico. De igual forma, la ausencia de una separación entre la propiedad y la administración, junto con el interés de los controladores por involucrarse en la micro gestión especialmente en materias económicas, produce relaciones de autoridad fuertemente verticales y jerárquicas entre los dueños y las autoridades ejecutivas centrales e intermedias. Asimismo, estas relaciones de autoridad se originan en la forma de nombramiento de las autoridades unipersonales como el Rector, los Vicerrectores y los Decanos que, en los hechos, son designados por el Comité Ejecutivo de la Junta Directiva. Además, desde una perspectiva externa se aprecia que la intensa competencia que en condiciones de mercado enfrenta la universidad para captar estudiantes de pregrado, genera un escenario interno donde los directivos superiores con perfil gerencial encargados de gestionar la oferta ejercen un poder dominante sobre las autoridades académicas superiores e intermedias en un conjunto de decisiones relevantes asociadas a la gestión académica de los programas. Con referencia a los elementos circunstanciales, se aprecia que la escasa participación de Directores con experiencia en asuntos académicos en la Junta Directiva limita la posibilidad de analizar los temas estratégicos y de adoptar decisiones desde una perspectiva más amplia y equilibrada, esto es, más allá de los criterios gerenciales. Igualmente, el estilo de liderazgo informal y discrecional que ejercen tanto el Presidente como el Vicepresidente del Directorio influye en las prácticas de gobierno interno. Su discontinuo involucramiento en la micro gestión produce un debilitamiento del poder de las autoridades ejecutivas centrales cuando su presencia es activa y un vacío de poder cuando toman distancia de los asuntos operativos por un determinado período. Por otra parte, el estilo de conducción de los Decanos repercute también en las prácticas de gobierno al interior de las Facultades. Dependiendo del nivel de verticalidad del mando que ejerce el Decano, los profesores pueden participar en las decisiones asociadas al desarrollo de la Facultad y contar con ciertos grados de libertad para establecer sus objetivos y su agenda de trabajo individual. En segundo lugar, se concluye que las relaciones y prácticas de gobierno entre las principales autoridades institucionales difiere de las formas establecidas en la normativa interna. Esta diferencia se genera fundamentalmente por el comportamiento del Comité Ejecutivo que traspasa los límites de sus funciones y atribuciones formales y ejerce labores ejecutivas como agente. En tercer lugar, se deduce que existe un alto nivel de alineamiento de los objetivos operativos de las autoridades ejecutivas centrales, los Decanos y los académicos, en torno a las prioridades operativas del Comité Ejecutivo. Esta capacidad de acoplamiento se sustenta básicamente en la influencia que tiene este comité en la definición de los contratos ejecutivos formales e informales con los Vicerrectores y los Decanos, en la calidad técnica de los contratos que se orientan preferentemente a resultados individuales y en el control que ejercen tanto el Comité Ejecutivo como las autoridades centrales sobre el cumplimiento de los contratos. Con todo, este

alineamiento interno no se deriva de relaciones de gobierno empíricas basadas en los postulados de la teoría de agencia que establecen una diferenciación entre los roles de principal y agente. Al respecto, surge la interrogante si fuera factible lograr el mismo nivel de alineamiento entre las prioridades institucionales (oficiales u operativas) y los objetivos operativos de los Decanos y los académicos, sin la intervención del Presidente y el Vicepresidente de la Junta Directiva en las labores de conducción y supervisión nivel ejecutivo. Con la evidencia recolectada es posible suponer que ese escenario se produciría por lo menos un mayor nivel de tensión en las relaciones de gobierno entre las principales autoridades institucionales. Finalmente, se concluye que la universidad es gobernada sin contrapeso alguno por el Comité Ejecutivo de la Junta Directiva.