

ARTÍCULO

# ¿Pueden las universidades compatibilizar intereses diversos en torno a propósitos comunes? Un estudio de casos múltiples de universidades chilenas

## *Can universities reconcile diverse interest around common purposes? A multiple case study of Chilean universities*

MARIO ALARCÓN

Universidad San Sebastián, Chile  
Correo electrónico: mario.alarcon@me.com

Recibido 13 de junio del 2020; Aprobado 23 de mayo de 2021

RESUMEN

Este artículo contribuye al debate acerca de la capacidad de las universidades para articular múltiples objetivos de las diversas partes interesadas en torno a propósitos comunes. Se utiliza la Teoría de Agencia como marco analítico para estudiar las relaciones de gobierno entre los principales componentes del gobierno institucional de tres universidades chilenas: la Junta Directiva, la Administración Central y las Facultades, con especial foco en el nivel de coherencia entre las prioridades institucionales oficiales y los objetivos operativos que persiguen las unidades académicas. Los resultados muestran dispares niveles de alineamiento de objetivos y diferentes prácticas de gobierno entre los casos.

PALABRAS CLAVE

Universidad; Gobierno; Alineamiento; Objetivos; Principal-agente

0185-2760/© 2016 Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior A.C. Este es un artículo Open Access bajo la licencia CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

## ABSTRACT

This article contributes to the debate on the capacity of universities to articulate the multiple priorities of various stakeholders based on common aims. Agency theory is used as an analytical framework to study the governance relationships between the main components of institutional governance in three Chilean universities: the board of directors, central administration and faculties, with a particular focus on the level of coherence between official institutional priorities and academic units' operational aims. The results show disparate levels of aim alignment and different governance practices depending on the case.

## KEYWORDS

University, Governance; Alignment; Goals; Principal-agent

## INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años, se constata un creciente interés por parte de investigadores asociados al campo de la educación por indagar en torno a la real capacidad de las universidades para comportarse como entidades unitarias y estratégicas (Fumasoli y Lepori, 2011; Krücken, 2011; Seeber *et al.*, 2015; Thoening y Paradeise, 2018). No obstante, se reconoce que la transformación de la universidad en una entidad integrada representa una aspiración compleja debido a la existencia de múltiples restricciones que se manifiestan hasta hoy (Sporn, 2007) derivadas de sus particularidades relacionadas con la ambigüedad de propósitos, el conflicto de objetivos, la existencia de diversas partes interesadas, procesos de toma de decisiones difusos, el elevado nivel de profesionalización y autonomía de sus integrantes (Baldrige, 1971; Cohen y March, 1974; Weick, 1976). Asimismo, en la literatura la discusión académica evidencia que estas particularidades pueden ser interpretadas de dos maneras. Por un lado, como problemas naturales y crónicos que asumen su condición de organización fragmentada y por consiguiente, se asume que las formas de gobierno y gestión de las universidades debieran basarse en procesos intuitivos y evolutivos (Gumport, 2012; Mainardes *et al.*, 2011). Por otro lado, las singularidades de la universidad son asumidas como una patología que sería posible remediar a través de la adopción de modelos racionales de organización y gobierno utilizados por organizaciones comunes como las empresas privadas (Gumport, 2012; Scott, 2004).

Ahora bien, más allá de este animado debate, durante las últimas décadas se constata una tendencia mundial de transformación del gobierno institucional de la universidad bajo la influencia del *gerencialismo*, término acuñado para dar cuenta de la incorporación en las universidades de arreglos de gobierno y mecanismos de gestión propios del sector privado (Deem, 2001). Al respecto, se reconoce que estos cambios han estado influenciados por los procesos de transformación que han experimentado los sistemas de educación

superior a nivel global bajo los postulados de la *Nueva Gerencia Pública* (Ormond y Löffler, 1999; Shattock, 2014) que promueven la autogestión de las universidades, una menor influencia del Estado y un mayor protagonismo del mercado como mecanismo de coordinación. Este nuevo contexto caracterizado por menor financiamiento público y crecientes niveles de competencia ha forzado a las universidades a incorporar mayor racionalidad en su accionar y fortalecer su funcionamiento como un actor organizacional. En tal sentido, se observan procesos de cambios con distintos niveles de intensidad. Por una parte, se distingue un *gerencialismo suave* donde se reconocen modelos de dirección como el *gobierno compartido* (Eckel, 2000; Mortimer y McConnell, 1978) y más recientemente, el *boardism* (Veiga *et al.*, 2015) que enfatizan la conceptualización del gobierno institucional como la combinación de elementos normativos, técnicos y prácticos, y el balance de poder entre las distintas partes interesadas tanto internas como externas. Por otra, se reconoce la figura de un *gerencialismo duro* que promueve la aplicación directa de arreglos de organización propios del sector privado. En esta línea, destaca el modelo de *gobierno corporativo* (Conforth, 2003; Mainardes *et al.*, 2011) que se distancia del principio de participación y plantea la adopción de estructuras y procesos de gobierno empresarial basados en fuertes relaciones de autoridad y rendición de cuentas. De todos modos, se reconoce que el *gobierno compartido* ha sido el esquema predominante a nivel internacional y sus formas varían de acuerdo con el tipo de institución, su tamaño, historia y cultura organizacional (Gerber, 2014; Tierney y Minor, 2003).

Estos procesos de cambio están presionando a las instituciones hacia la definición de prioridades y objetivos en sus distintos niveles organizacionales, generalmente por medio de instancias de negociación y deliberación colectiva que acentúan la interacción entre las diversas partes interesadas (Fumasoli y Lepori, 2011). Sin embargo, se reconoce la existencia de una fuerte tensión al interior de las comunidades universitarias, especialmente entre los directivos centrales y el cuerpo académico debido a la disputa que se produce entre dos formas de aproximarse a la gestión institucional, por un lado, desde la cultura académica tradicional y por otro, desde la cultura administrativa o gerencial (Ruben *et al.*, 2017; Veiga *et al.*, 2015). En otros términos, se produce un conflicto entre los principios de autoridad administrativa y autonomía académica.

En América Latina, las universidades públicas han tendido a mantener sus formas de dirección basadas en el autogobierno académico (Bernasconi, 2008a; Ordorika *et al.*, 2012). Sin embargo, se reconoce que las instituciones han incorporado cambios parciales que han configurado modelos de gobierno híbridos que combinan arreglos derivados del gerencialismo y la tradición colegial (Durand y Pujadas, 2004).

En Chile, se visualiza que el gerencialismo ha tenido diversos niveles de influencia en el cambio del gobierno interno de las universidades. Esto ocurre como resultado de diversas respuestas que surgen de diferentes culturas institucionales y de distintos procesos de

adaptación interna. No obstante, no se cuenta con estudios empíricos recientes que indaguen en la capacidad de las instituciones para comportarse como organizaciones unitarias.

Este artículo tiene como propósito analizar la capacidad de las universidades para compatibilizar los diversos intereses de las partes interesadas internas en torno a propósitos comunes. En efecto, se reportan los resultados de tres instituciones chilenas: una universidad estatal, una universidad privada tradicional y una universidad privada sin aporte público directo. Las preguntas de investigación que se abordan en este estudio son las siguientes:

- ¿Cuál es el nivel de alineamiento o coherencia entre las prioridades institucionales oficiales y los objetivos operativos que persiguen las Facultades y los académicos?
- ¿Cuáles son las autoridades institucionales que ejercen mayor influencia en la definición de las prioridades y objetivos que se persiguen en la práctica?

El artículo se organiza en cinco secciones: primero, se describe brevemente las características del gobierno de las universidades chilenas; luego, se presenta el marco conceptual utilizado para el análisis; a continuación, se expone la metodología de investigación; posteriormente, se enuncian los supuestos e hipótesis iniciales relacionadas con las preguntas de investigación; enseguida, se muestran los resultados de los tres casos estudiados desde la evidencia empírica y finalmente, se plantean las principales conclusiones.

## EL GOBIERNO DE LAS UNIVERSIDADES EN CHILE

La normativa asociada al gobierno de las universidades estatales chilenas dispuesta en 1981 durante la dictadura militar, estableció una diferencia en comparación con las universidades públicas latinoamericanas (Bernasconi, 2015). Bajo la influencia de las reformas neoliberales los estatutos dotaron de autonomía a las universidades, instauraron la figura de la Junta Directiva con participación de externos como el principal organismo de gobierno institucional, redujeron el Consejo Académico a un rol consultivo y restringieron la votación democrática como mecanismo de designación de autoridades. Recién en 2018 la nueva Ley N° 21.094/2018 introduce cambios en gobierno de las universidades estatales. En efecto, se mantiene una estructura de tipo dual asimétrica en el Consejo Superior —que reemplaza a la antigua Junta Directiva— y el Consejo Universitario, organismo que sustituye al Consejo Académico (Larsen *et al.*, 2009; Guiroux *et al.*, 2015; Austin y Jones, 2016; Pruvot y Estermann, 2017). No obstante, reduce la participación de partes interesadas externas en el organismo superior y consolida la elección democrática como principal mecanismo para la designación de autoridades académicas unipersonales —superiores e intermedias— y la nominación de representantes ante los organismos colegiados. En este sentido, los nuevos estatutos se acercan a la tradición normativa Latinoamericana y se distancian de la corriente gerencialista reconocida como principal tendencia de cambio a nivel internacional.

Respecto de las universidades privadas que reciben financiamiento directo del Estado, se visualizan variados arreglos y formas de gobierno institucional. En relación con las 3 universidades consideradas tradicionales y laicas, sus máximos organismos decisionales están conformados completamente por directores externos (en el caso de la Universidad de Concepción) y por representantes de partes interesadas internas y externas (en la Universidad Austral y la Universidad Técnica Federico Santa María). En ambas instituciones los rectores y los decanos son elegidos por los académicos a través de votación democrática. Referente a las 6 universidades católicas, el máximo órgano superior es el Consejo Superior que está integrado por el Rector, los Decanos, representantes de los académicos y en algunos casos, consejeros externos nombrados por la respectiva autoridad eclesiástica de la cual depende la institución y representantes de los estudiantes con derecho a voz.

En efecto, las universidades estatales y las privadas tradicionales han tendido a converger en sus formas de gobierno con fuerte base en el modelo colegial, autonomía y colegialidad académica, con relativa presencia de elementos asociados al modelo de partes interesadas, gobierno compartido entre académicos y grupos de interés en un marco de gestión tipo gerencial (Brunner, 2011).

En las universidades privadas creadas desde la reforma de 1980, predomina el modelo emprendedor caracterizado por la existencia de un propietario que delega en base a un mandato a autoridades designadas y no elegidas, con escasa participación de los profesores en la designación de autoridades académicas y organismos colegiados, salvo algunas excepciones (Brunner, 2011; Bernasconi, 2015).

## LA TEORÍA DE AGENCIA COMO MARCO ANALÍTICO

Los postulados de la Teoría de Agencia suponen que una relación de agencia se produce cuando una o más personas (denominada principal), delega a otra persona (reconocida como agente) la autoridad y capacidad de toma de decisiones para llevar adelante una o más tareas en su nombre (Jensen y Meckling, 1976). El problema central que plantea la teoría está relacionado con la posibilidad que el agente decida actuar de acuerdo con sus propios intereses y éstos no sean coincidentes con las preferencias del principal (Lane, 2012). Se asume que esta situación está influenciada básicamente por la presencia de asimetrías de información, que se producen cuando el agente maneja mejor información que el mandante, y la existencia de conflictos de objetivos, que reflejan diferencias entre las preferencias y los intereses de ambas partes (Kivistö, 2005). Esto lleva al principal a enfrentar dos posibles problemas: la selección adversa, que ocurre cuando el mandante no logra conocer en profundidad, las motivaciones y capacidades del agente antes de establecer un contrato, y el riesgo moral, que se manifiesta cuando el agente no cumple con los compromisos establecidos en el contrato, motivado por sus propios intereses (Eisenhardt, 1989). El desafío para el principal consiste en establecer condiciones favorables

que permitan realizar un adecuado seguimiento y control del desempeño del agente al menor costo posible (McLendon, 2003). Se entiende que por medio de un contrato se pueden establecer las tareas que debe realizar el agente y la forma como éste será retribuido por el principal (Kivistö, 2005). De esta manera, se asume que el contrato puede adoptar fundamentalmente dos figuras. Un contrato basado en comportamiento, orientado a minimizar las asimetrías de información, a través de un control centrado en la conducta del agente, y un contrato basado en resultados, por medio del cual el principal recompensa al agente por el logro de resultados específicos, como una forma de minimizar los conflictos de objetivos.

Considerando los tres principales componentes de gobierno universitario: la Junta Directiva, la Administración Central y las Facultades (Gérard, 2003; Krüger *et al.*, 2018; Mitchell y King, 2018), se supone la existencia de dos relaciones de agencia:

(R1) Relación entre la Junta Directiva (principal) y la Administración Central (agente)

(R2) Relación entre la Administración Central (principal) y las Facultades (agente)

Supuestos que sustentan la existencia de relaciones de agencia (Kivistö, 2005):

- En R1 el principal delega en el agente las tareas de dirección y administración de las actividades académicas (formación, investigación y extensión), administrativas y financieras de la universidad.
- En R2 el principal delega en el agente la realización de actividades asociadas a la docencia, investigación y extensión en una o más áreas del conocimiento.
- En R1 el principal está interesado en la materialización de las tareas ya que su función fundamental consiste en asegurar el cumplimiento de la misión institucional.
- El principal está interesado en el cumplimiento de las actividades académicas ya que en su calidad de agente debe responder ante su principal por el desempeño académico y administrativo de la institución.
- En R1 y R2 el principal asigna recursos para que el agente realice las tareas encomendadas.
- En R1 y R2 el principal establece mecanismos de supervisión y control para minimizar el riesgo moral.

## METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Este estudio corresponde a una investigación cualitativa, exploratoria y descriptiva. Se trata de múltiples casos de estudio con un enfoque de comparación temática (Bleiklie, 2013) aplicado a tres universidades chilenas seleccionadas según el tipo de propiedad

y su antigüedad. En efecto, se incluyó una universidad estatal, una universidad privada tradicional y una universidad privada. Para responder las preguntas de investigación se aplicaron dos estrategias de recolección de información y análisis.

La primera consistió en la revisión de documentación institucional oficial relacionada con la organización y el gobierno de cada una de las universidades estudiadas. Por una parte, se examinaron los documentos oficiales con las prioridades estratégicas institucionales y los objetivos de las Facultades. Por otra, se analizaron las principales normativas internas que establecen las responsabilidades y atribuciones de las autoridades unipersonales y colegiadas. En base a la normativa oficial y los postulados de la Teoría de Agencia, se establecieron supuestos preliminares acerca de las características que tendrían las relaciones de agencia tanto entre la Junta Directiva y la Administración Central como entre la Administración Central y las Facultades. También se establecieron supuestos respecto al nivel de coherencia entre las prioridades institucionales oficiales y los objetivos operativos de las Facultades.

La segunda estrategia se basó en la recolección de información primaria a través de 45 entrevistas semiestructuradas con autoridades administrativas, académicas y profesores, que se aplicaron entre noviembre 2017 y mayo 2018. Las entrevistas fueron grabadas y transcritas para su análisis con apoyo del software MAXQDA. Esta información permitió indagar en el alineamiento estratégico interno y modelar las relaciones de agencia desde la evidencia empírica. Finalmente, estos hallazgos fueron contrastados con las hipótesis iniciales.

## SUPUESTOS E HIPÓTESIS INICIALES

Preliminarmente, en cada uno de los casos se establecieron supuestos e hipótesis relacionadas con las preguntas de investigación. Estas consideraciones fueron formuladas en base a las respectivas normativas internas que regulan las relaciones de gobierno entre las autoridades unipersonales y colegiadas de cada una de las instituciones y también, en función de la conducta esperada de dichas autoridades de acuerdo con los postulados de la Teoría de Agencia.

### *El caso de la universidad estatal*

Principales supuestos:

- Dado que la Junta Directiva está integrada por diversas partes interesadas internas (representantes de los académicos) y externas (representantes del Presidente de la República y la comunidad local), se supone la existencia de múltiples y contrapuestas preferencias al momento de establecer las prioridades institucionales (Lane, 2012; Rouse, 2016; Lawrence, 2017).

- Asimismo, se supone que la Junta Directiva establece amplios mandatos ejecutivos hacia la Administración Central con el fin de dar cabida a los diferentes intereses y objetivos de las diversas partes interesadas.
- Se presume que el Rector tiende a priorizar los objetivos relacionados con los intereses de los académicos.
- Se asume que la Junta Directiva está interesada en vigilar el desempeño de la Administración Central, por lo que se supone un bajo nivel de asimetrías de información y que la junta cuenta con mecanismos efectivos para supervisar al Rector y su equipo (Kretek *et al.*, 2013).
- Se supone que la Administración Central es la responsable de elaborar la agenda ejecutiva institucional y promover una articulación con las Facultades por medio de contratos.
- Se supone que las Facultades poseen un elevado nivel de autonomía y heterogeneidad de preferencias. La reglamentación establece que los Directores de Departamento son elegidos por los académicos mediante votación directa y que los Jefes de Carrera deben ser nombrados por el Decano en acuerdo con el Consejo de Facultad.
- Se proyecta un moderado nivel de conflicto de objetivos entre la Administración Central y las Facultades. Asumiendo que el espacio de toma de decisiones radica en los Departamentos Disciplinarios, es posible proyectar la figura de Facultades con múltiples preferencias que pueden ser divergentes tanto vertical como horizontalmente, debido a que los grupos de académicos tienden a trabajar en desacuerdo entre sí y a proteger sus intereses particulares por sobre las prioridades institucionales (Ruben *et al.*, 2017; Kerr, 2001; Bahls, 2017; Rouse, 2016).
- Por último, se asume la existencia de débiles mecanismos de supervisión y un elevado nivel de asimetría de información que afecta a la Administración Central. Se presume que el funcionamiento colegial de la Facultad y sus Departamentos, así como su elevado grado de autoridad y autonomía, dificultan las labores de control y el acceso a información acerca de su comportamiento y desempeño desde el ejecutivo central (Manning, 2013).

#### Hipótesis iniciales:

- H1: Existe un moderado nivel de alineamiento entre las prioridades institucionales y los objetivos operativos que persiguen las Facultades.
- H2: Los objetivos operativos que persiguen los académicos son definidos a través de un proceso de negociación entre la Administración Central y las Facultades.



*El caso de la universidad privada tradicional*

## Principales supuestos:

- En vista que el Consejo Superior está integrado por diversas partes interesadas tanto internas (el Rector, los Vicerrectores, los Decanos y un representante de los académicos) como externas (representantes del controlador), se presume la existencia de diferentes visiones respecto a las prioridades institucionales y también una competencia entre los distintos grupos de interés para influir en las decisiones que adopta el máximo organismo colegiado de la institución (Lane, 2012; Rouse, 2016; Lawrence, 2017).
- Se estima que el Consejo Superior entrega mandatos ejecutivos generales a la Administración Central para incluir diversas preferencias y así lograr la concurrencia de los votos necesarios para aprobar formalmente los acuerdos.
- Se supone que el Rector tiene una relación preferente y un alto nivel de convergencia en las prioridades y objetivos con los consejos externos que son nombrados por el controlador igual que en el caso de él. Más aún, el Rector ejerce como Presidente del Consejo Superior y desde esa posición debiera tener el compromiso de abordar una agenda conjunta con los Consejeros externos. No obstante, el Rector y los Vicerrectores constituyen un grupo de interés al interior del consejo junto con otros dos, los Consejeros externos y los Decanos, ninguno con la mayoría de los votos como para ejercer una posición dominante.
- Se proyecta un nivel moderado de asimetrías de información y la aplicación irregular de mecanismos de supervisión por parte del Consejo Superior. Por una parte, se presume que los Consejeros externos presionan al ejecutivo para acceder a información oportuna y de calidad con el propósito de monitorear el accionar del Rector y en particular, para conocer si sus preferencias están siendo tomadas en cuenta (Baird, 2006; Taylor y Machado, 2008; Kretek *et al.*, 2013). Asimismo, tanto los Consejeros externos como los Decanos tendrían incentivos para acceder a información respecto al desempeño del agente en el entendido que esto les permite fortalecer su posición en un escenario de negociación con el resto de las partes interesadas (Kretek *et al.*, 2013). Por otra parte, se cree que el Rector y los Vicerrectores considerarían conveniente restringir el acceso a información con el fin de minimizar la capacidad fiscalizadora del Consejo Superior. De igual manera, los Decanos podrían estar de acuerdo con limitar la entrega de información respecto al cumplimiento de las labores delegadas a la Administración Central, en el caso que dicha información contenga antecedentes acerca del desempeño de las propias Facultades y exponga a los Decanos al escrutinio del resto de los integrantes del consejo.

- Se supone que la Administración Central tiene la mayor responsabilidad en la elaboración de una agenda ejecutiva institucional y articular su implementación con las Facultades por medio de contratos.
- Se cree que en las Facultades el poder se ejerce de manera compartida entre liderazgos individuales y organismos colegiados y, que existe una heterogeneidad de objetivos entre ellos. En efecto, las disposiciones reglamentarias que distribuyen la autoridad y el poder entre los diversos actores que conforman la Facultad. Por un lado, los académicos eligen a través de una votación directa al Decano y, por otro, la normativa le otorga un conjunto amplio de atribuciones al Consejo de Facultad para resolver asuntos propios de la unidad, tales como la aprobación del Plan de Desarrollo de la Facultad y los Departamentos Disciplinarios.
- Se presume un elevado nivel de conflicto de objetivos entre la Administración Central y las Facultades. En efecto, la normativa institucional entrega a los profesores cuotas de poder suficientes para suponer que pueden proteger y preferir orientar su trabajo académico en función sus intereses y objetivos particulares, que pueden ser divergentes con las prioridades institucionales.
- Finalmente, se estima una baja capacidad de supervisión y un elevado nivel de asimetría de información que afecta a la Administración Central. La difusa relación de autoridad entre el Rector y los Decanos que establece el estatuto institucional hace posible suponer que la Administración Central no cuenta con la capacidad de mando necesaria para desplegar de manera regular mecanismos de control efectivos destinados a evaluar la conducta y el desempeño de los académicos en forma individual y colectiva.

#### Hipótesis iniciales:

- H3: Existe un moderado nivel de alineamiento entre las prioridades institucionales y los objetivos operativos que persiguen las Facultades.
- 
- H4: Los objetivos operativos que persiguen los académicos son definidos a través de un proceso de negociación entre la Administración Central y las Facultades.

#### *El caso de la universidad privada*

##### Principales supuestos:

- Considerando que la Junta Directiva está integrada completamente por externos designados por los dueños de la universidad, se supone que los directores representan intereses homogéneos de un grupo particular. En este escenario, se asume que la Junta Directiva posee un elevado nivel de autoridad en la toma de decisiones, que sus integrantes cuentan 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 (Chait *et al.*, 2005; Kretek *et al.*, 2013).

- Se asume que la Junta Directiva entrega mandatos que establecen de manera clara y precisa las tareas delegadas y el desempeño esperado por parte de la Administración Central.
- Dado que el Rector es designado por la Junta Directiva, se presume que no hubo problema de selección adversa, de tal manera y que existe un bajo nivel de conflictos de objetivos entre las prioridades de la Junta Directiva y los propósitos que la Administración Central impulsa.
- Se supone una alta capacidad de supervisión y un mínimo nivel de asimetría de información que afecta a la Junta Directiva. Se asume 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).
- Se asume que la elaboración de la agenda ejecutiva institucional es una labor compartida ente la junta y el ejecutivo central. Así, este último tendría predominantemente la tarea de implementar las directrices ejecutivas oficiales.
- Se presume 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 Disciplinarios, favorecería la generación de relaciones de autoridad más claras, así como un mayor nivel de alineamiento interno en torno a prioridades y objetivos comunes.
- Se estima un bajo nivel de riesgo de selección adversa de los Decano y bajo nivel de conflicto de objetivos entre estos y la Administración Central. 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 Facultades.
- Por último, se cree la existencia de una elevada capacidad de supervisión y un mínimo nivel de asimetría de información entre la Administración Central y las Facultades. Se estima que 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.

Hipótesis iniciales:

- H5: Existe un elevado nivel de alineamiento entre las prioridades institucionales y los objetivos operativos que persiguen las Facultades.
- H6: Los objetivos operativos que persiguen los académicos son definidos por la Junta Directiva.

## ALINEAMIENTO DE INTERESES Y OBJETIVOS DESDE LA EVIDENCIA EMPÍRICA

### *El caso de la universidad estatal*

La evidencia empírica muestra que la Junta Directiva tiene un escaso nivel de involucramiento y protagonismo en la definición de las prioridades institucionales y lineamientos ejecutivos hacia la Administración Central. En este sentido, se visualiza que la Junta Directiva no ejerce la fuerte autoridad que la normativa interna le entrega y más bien actúa como un ente legitimador de las preferencias del Rector. En efecto, este hallazgo difiere del supuesto inicial dado la falta de acuerdos y decisiones ocurre por la inactividad de los integrantes de este organismo y no por la existencia múltiples preferencias divergentes. Ante la ausencia de mandatos ejecutivos, no se aprecia la existencia de conflictos de objetivos explícitos entre la Junta Directiva y la Administración Central. En la práctica, la Junta Directiva aprueba de manera ritual el Plan Estratégico y el Presupuesto institucional formulado por el Rector y su equipo. Asimismo, se constata un elevado nivel de asimetría de información que afecta a la Junta Directiva debido a la escasa aplicación de mecanismos de control sobre la conducta y el desempeño del ejecutivo central.

Por su parte, el Rector ejerce un estilo de liderazgo político y una gestión ambigua que combina elementos propios de la gestión política y la gerencia moderna. Internamente, privilegia la negociación con grupos de interés y la entrega de espacios de decisión a la academia por sobre el uso de la autoridad y la búsqueda de efectividad en el cumplimiento de los objetivos oficiales establecidos en el Plan Estratégico institucional. Al respecto, se aprecia que el Consejo Académico se transforma en el principal espacio de deliberación en asuntos ejecutivos, a pesar de que la normativa lo define como un órgano de carácter consultivo. Por otra parte, el Rector despliega capacidades directivas y mecanismos de gestión gerencial pero solo de manera instrumental con el fin de dar señales de capacidad de autogestión hacia las agencias gubernamentales que asignan financiamiento y evalúan la calidad de las instituciones. En los hechos, se constata que la Administración Central ejerce una débil influencia en la gestión académica, administrativa y económica que se desarrolla en las Facultades. La falta de autoridad central se ve mermada principalmente

por la necesidad de adaptar las decisiones a las presiones de los académicos con el fin de alcanzar un mínimo nivel de legitimidad interna y por el alto grado de fragmentación de los grupos de interés. En efecto, se dice que el Rector reina pero no gobierna.

Al mismo tiempo, los Decanos ejercen una débil conducción e influencia en las labores académicas que desarrollan los Departamentos Disciplinarios y una frágil relación de autoridad vertical sobre los Directores de Departamento, quienes son elegidos democráticamente por los académicos pertenecientes a las subunidades y que en los hechos encabezan espacios de poder dispersos que interactúan por medio de relaciones de autoridad de tipo horizontal. En la práctica, se aprecia un elevado nivel de conflicto de objetivos entre la Administración Central y las Facultades, y también entre los académicos de los departamentos disciplinares. Las tensiones se producen principalmente en materias relacionadas con cambios en las mallas curriculares de las carreras (duración, perfil de egreso y otros), la orientación de la investigación (revistas indexadas, autofinanciamiento y otros) y la sostenibilidad económica de las unidades académicas (aumento y diversificación de ingresos, control del gasto y otros). Igualmente, en la práctica la Administración Central enfrenta un elevado nivel de asimetrías de información y una débil capacidad para aplicar mecanismos de seguimiento y control tanto de la conducta como de los resultados de la gestión de las Facultades y los académicos a nivel individual.

En este contexto, se evidencia bajo nivel de alineamiento entre las prioridades institucionales y los objetivos operativos que persiguen las Facultades. Esto contrasta con la H1 que suponía un moderado nivel de alineamiento estratégico. Por otra parte, se constata que tanto la Junta Directiva como la Administración Central tienen un bajo grado de influencia en la definición de los objetivos operativos asociados a la gestión de Facultades. Más aún, se aprecia un escaso poder de negociación por parte de las autoridades ejecutivas centrales. La evidencia empírica muestra que los Directores de los departamentos disciplinares y los propios académicos son quienes finalmente definen los objetivos locales. En consecuencia, las prioridades reales institucionales corresponden a la sumatoria agregada de preferencias grupales e individuales. Así, se descarta la validez de H2.

### *El caso de la universidad privada tradicional*

Los hallazgos confirman que el Consejo Superior se comporta como un principal colectivo cuyo funcionamiento se asemeja a un cuerpo político más que a un organismo de dirección superior. Esto ocurre principalmente por cuatro factores. Primero, la ausencia de un Presidente del organismo (distinto del Rector) que promueva un proceso de toma de decisiones con un sentido institucional, estratégico y pensando en el largo plazo. Segundo, una composición diversa donde ninguna de las partes representadas (la Administración Central, los Decanos, los académicos y los Consejos externos) ejerce una posición de mayoría que permita algún grado de conducción. Tercero, la heterogeneidad

de preferencias que manifiestan sus integrantes. Y cuarto, los conflictos de interés que estos enfrentan dado el doble rol que ejercen como principales en el Consejo Superior y como agentes en labores de gestión en los distintos niveles.

No obstante, el año 2014 la institución enfrentó una crisis económica severa que el Comité Económico del Consejo Superior —conformado por consejeros externos— aprovechó para impulsar un conjunto de prioridades orientadas a mejorar la productividad y eficiencia de la gestión académica y económica de la institución. En concreto, el 2015 el Consejo Superior aprobó una actualización del plan estratégico con foco en tres objetivos: el incremento significativo de la matrícula de estudiantes de pregrado, una mayor competitividad en la captación de recursos públicos para proyectos de investigación y el aumento de los excedentes económicos institucionales. En contraste con lo esperado, este mandato fue específico e incluyó indicadores de desempeño con metas en un período de cinco años.

Asimismo, la evidencia confirma la existencia de un nivel moderado de conflicto de objetivos entre las prioridades oficiales y las preferencias de la Administración Central. En realidad, el ejecutivo central se divide en dos partes. Por un lado, está el Rector y los Vicerrectores del ámbito académico que toman distancia del plan estratégico por considerarlo “economicista”. En la práctica, estas autoridades prefieren evitar ejercer presión sobre las Facultades y aceptar menores niveles de efectividad a cambio de ganar legitimidad entre las autoridades académicas intermedias y los profesores. Y por otro, está el Vicerrector Económico cuyo desempeño converge con el mandato establecido por el Consejo Superior.

De igual modo, se constata un débil liderazgo y conducción ejecutiva por parte del Rector que deja un vacío de poder y al mismo tiempo abre un espacio en disputa entre los Vicerrectores. Por una parte, los Vicerrectores del área académica utilizan el Consejo Académico —integrado por los Decanos— como una instancia de toma de decisiones ejecutivas en materias académicas, aun cuando la normativa sostiene que dicho organismo solo ejerce un rol consultivo. Y por otra, el Vicerrector Económico participa del Comité Económico del Consejo Superior y promueve el involucramiento de los consejeros externos en la toma de decisiones ejecutivas en asuntos económicos pero también en aquellos asuntos académicos que tienen mayor impacto en la expansión del gasto. En este escenario de tensión, el Consejo Superior enfrenta un moderado nivel de asimetría de información ya que logra aplicar mecanismos de control de manera sistemática en el ámbito económico pero no en el caso de la gestión académica.

En las Facultades, se aprecia una dinámica de permanentes procesos de negociación entre actores que representan fracciones de poder dispersos, preferencias heterogéneas y que compiten por influir en las decisiones internas. En efecto, se visualizan débiles relaciones jerárquicas entre las autoridades académicas unipersonales y los profesores y un mayor protagonismo de los organismos colegiados en la toma de decisiones asociadas a la gestión local, bajo un esquema de prácticas de gobierno propias de los modelos

tradicionales político y colegial. En este contexto, se aprecia que los académicos cuentan con amplios espacios de libertad para establecer sus agendas de trabajo en función de sus propios intereses y preferencias individuales.

Sin embargo, se constata que el Vicerrector Económico —con el apoyo político de los consejeros externos— logra impulsar un proceso de negociación de contratos colectivos orientados a resultados y nuevos mecanismos de incentivos económicos asociados a desempeño entre la Administración Central y cada una de las Facultades. En los hechos, la negociación de estos contratos denominados Convenios de Desempeño constituye el espacio donde se procesan y resuelven las diversas preferencias entre los distintos actores. La evidencia empírica muestra que durante el proceso de negociación con las Facultades no fue posible comprometer completamente las metas establecidas por el Consejo Superior en el plan estratégico actualizado. Asimismo, durante los primeros años de ejecución de los convenios, los resultados muestran que las Facultades han logrado cumplir con las prioridades institucionales asociadas al crecimiento de la matrícula de estudiantes de pregrado y el mejoramiento de la gestión económica. No así en el caso de los resultados comprometidos en el ámbito del postgrado y la investigación, donde se constata la existencia de un conflicto de objetivos entre las partes. Si bien los contratos han producido un mayor equilibrio de poder entre la Administración Central y las Facultades, los académicos mantienen la libertad para priorizar sus propios objetivos operacionales bajo una fuerte cultura centrada en la enseñanza. En este sentido, la evidencia sugiere que tanto los Decanos como los académicos han modificado sus preferencias intentando minimizar el costo de cambio y maximizar sus beneficios individuales motivados por los incentivos económicos.

Por otra parte, se advierte un bajo nivel de asimetrías de información entre la Administración Central y las Facultades. No obstante, las labores de control se concentran en la gestión económica de las Facultades que se ejerce desde la Vicerrectoría Económica, en contraste con el escaso seguimiento y control de la gestión académica debido principalmente a la falta de liderazgo de los Vicerrectores del área y la débil capacidad técnica de sus equipos de gestión.

En consecuencia, se confirma la veracidad de H3 que suponía un nivel de moderado de alineamiento estratégico. En contraste, se constata que H4 carece de completa verosimilitud ya que además de la Administración Central y las propias Facultades, también el Comité Económico del Consejo Superior ejerce una importante influencia en la definición de los objetivos operativos que se impulsan desde las unidades académicas.

### *El caso de la universidad privada*

La evidencia recolectada confirma que los integrantes de la Junta Directiva tienen preferencias homogéneas, experiencia como directores de empresas y que como cuerpo

representan la máxima autoridad institucional. No obstante, se advierte que sus integrantes actúan como legitimadores de las decisiones del Comité Ejecutivo de este organismo que está integrado por dos de los principales dueños de la universidad. Asimismo, se confirma que la Junta Directiva establece mandatos ejecutivos formales y precisos a la Administración Central a través del Plan Estratégico y el Presupuesto institucional. Sin embargo, se constata que el Comité Ejecutivo ejerce labores de agente ya que se involucra en la microgestión y reemplaza al Rector como principal autoridad ejecutiva de la institución. En la práctica, el Comité Ejecutivo lidera las reuniones de coordinación de la Administración Central donde participa el Rector y los Vicerrectores. En efecto, a diferencia de lo establecido en la normativa interna, el Rector ejerce un rol más bien ceremonial en la gestión interna y concentra sus labores como representante de la institución ante el medio externo. Igualmente, se aprecia que la fuerte presencia del Comité Ejecutivo limita el funcionamiento del Consejo Académico como un espacio de discusión de las materias académica y lo reduce a una instancia ceremonial por debajo de sus atribuciones establecidas en la norma.

En contraste con el supuesto inicial, se observa un nivel medio de conflicto de objetivos entre el Comité Ejecutivo y algunos agentes. En los hechos, el Comité Ejecutivo prioriza el logro de los objetivos y resultados en el ámbito económico por sobre los objetivos académicos establecidos en el Plan Estratégico. Esta situación produce tensiones con el Rector y el Vicerrector Académico, quienes promueven una mayor consideración de los objetivos académicos, especialmente aquellos relacionados con el fortalecimiento del postgrado científico y la investigación. Así, se constata que el Comité Ejecutivo define la agenda ejecutiva institucional, ejerce un fuerte control sobre las autoridades superiores e intermedias y no enfrenta problemas de asimetrías de información.

Por otra parte, se constata una fuerte relación de autoridad vertical entre la Administración Central y los Decanos, y también, entre los Decanos y los académicos de sus respectivas Facultades. En la práctica, el Vicerrector Académico intenta actuar como articulador del equipo ejecutivo central y vínculo prioritario con los Decanos para gestionar el trabajo de las Facultades. Sin embargo, se advierte que el Comité Ejecutivo ejerce tareas de dirección y control de manera discrecional e informal sobre los Decanos. Al respecto, se evidencia que esta relación paralela tiende a debilitar el poder de las autoridades centrales que están formalmente a cargo de las tareas de conducción y control sobre las Facultades. Con todo, se aprecia la existencia de contratos formales de carácter individual y orientados a resultados que facilitan la articulación entre las prioridades establecidas por el Comité Ejecutivo y los objetivos operativos que persiguen tantos los Decanos como los académicos en las Facultades.

Por último, se confirma la consideración inicial respecto a la ausencia de conflictos de objetivos entre la Administración Central y las Facultades. Al mismo tiempo, se observa que la Administración Central cuenta con efectivos mecanismos de control que evitan la



existencia de asimetrías de información respecto al estado de los contratos y restringen la posibilidad que los académicos incurran en conductas oportunistas. Estos hallazgos confirman la validez de H5 y H6. En la práctica, los objetivos operativos que persiguen las Facultades son definidos y supervisados principalmente por el Comité Ejecutivo de la Junta Directiva.

## DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Los casos estudiados muestran dispares niveles de alineamiento entre las prioridades institucionales oficiales y los objetivos operativos que se persiguen en las unidades académicas. Asimismo, la evidencia muestra que en cada uno de los casos existen diferentes configuraciones de arreglos de gobierno y también, diferencias entre los actores internos que ejercen mayor influencia en los objetivos operativos que realmente se impulsan desde las Facultades. Ahora bien, entre los escasos elementos comunes se aprecia que en ninguno de los tres casos estudiados las relaciones de gobierno entre las principales autoridades institucionales funcionan según lo establecido en sus respectivas normativas internas. En particular, se constata que en las tres universidades los Rectores no ejercen el protagonismo en la conducción de la agenda ejecutiva institucional.

Por otra parte, la aplicación del modelo analítico evidencia que la Teoría de Agencia ofrece un marco conceptual simple y coherente que permite entender deductivamente el funcionamiento del gobierno institucional desde la perspectiva del comportamiento y la interacción entre sus componentes a partir de sus intereses y objetivos tanto individuales como colectivos. Así y todo, los resultados de esta investigación sugieren que en distintos contextos organizacionales existen elementos que limitan la configuración de relaciones del tipo principal-agente entre las principales autoridades que conforman el gobierno de las universidades. En este sentido, los hallazgos convergen con los estudios previos que reconocen a la universidad como una organización especial con restricciones para funcionar como una entidad completamente unitaria. Si bien la universidad privada es la única institución analizada que evidencia un elevado nivel de alineamiento entre las prioridades institucionales oficiales y los objetivos que persiguen las unidades académicas, esto se produce principalmente por el involucramiento de los dueños de la institución quienes en la práctica no delegan totalmente las labores de dirección y gestión en agentes. Mas aún, este esquema se distancia de las buenas prácticas de gobierno corporativo que suponen una separación de roles en los propietarios, la Junta Directiva y las autoridades ejecutivas. De este modo, el modelo de gobierno de la universidad privada estudiada no podría ser considerado como una configuración adecuada para conseguir un elevado nivel de alineamiento estratégico al interior de las universidades. A su vez, la universidad privada tradicional constituye un caso interesante ya que muestra la relevancia de la negociación entre autoridades y el despliegue de arreglos transaccionales (contratos, incentivos y otros)

como elementos que favorecen la compatibilización de intereses y objetivos. Por su parte, el caso de la universidad pública resulta atractivo para visualizar los fallos de gobierno que se producen cuando las instituciones carecen de autoridades responsables de procesar los diversos intereses y conflictos internos, y en función del beneficio general, establecer los fines, las prioridades y los objetivos institucionales.

Con todo, se concluye que estos diferentes escenarios están influenciados principalmente por el balance de poder que se produce en la práctica entre los tres componentes del gobierno institucional: el máximo organismo directivo superior (Junta Directiva o Consejo Superior), la Administración Central y las Facultades. A su vez, se advierte que este balance está condicionado básicamente por tres factores. El primero está relacionado con los arreglos de gobierno, tanto colegiales como gerenciales, que regulan las relaciones de poder entre los tres componentes del gobierno interno. La evidencia muestra que las diversas combinaciones de arreglos de gobierno: normativos y transaccionales, establecen un conjunto de reglas del juego que pueden ser más o menos favorables para el alineamiento estratégico interno. Los resultados sugieren que la existencia de poderes dispersos y débiles relaciones de autoridad vertical producen un escenario más complejo para alcanzar propósitos comunes. El segundo elemento está asociado a las capacidades o habilidades directivas de las personas que ejercen cargos directivos tanto unipersonales como colegiados. Los resultados muestran que las habilidades personales pueden potenciar o debilitar el rol de las autoridades y su nivel de influencia en la toma de decisiones. Los hallazgos también revelan que este factor tiene mayor relevancia en las instituciones donde los principales no pueden elegir o cambiar a los agentes que no son idóneos. El tercer factor, está vinculado a los intereses individuales que motivan el comportamiento y las preferencias de los actores que forman parte del gobierno institucional. De acuerdo con los hallazgos, cuando los actores priorizan sus objetivos privados, esto los lleva a tomar distancia de sus roles y funciones o bien a utilizar sus posiciones de poder para cumplir sus fines por sobre los objetivos oficiales.

Finalmente, los hallazgos de este estudio de casos proporcionan información relevante sobre cómo los intereses y objetivos individuales de las autoridades universitarias influyen en la configuración de los diferentes esquemas de *desgobierno*, *gobierno compartido* y *sobre-gobierno* y también, cómo las prácticas de gobierno condicionan la capacidad real de las universidades para articular coherentemente las prioridades institucionales con los objetivos operativos de las unidades académicas. Por cierto, los resultados específicos se limitan a los tres casos analizados y no se pueden extender al conjunto de universidades chilenas.

## REFERENCIAS

- Auld, D. (2010). Strategic planning and the principal-agent issue in higher education leadership. *Academic Leadership: The Online Journal*: Vol. 8: Iss. 3, Article 40.
- Austin, I., and Jones, G. (2016). *Governance of Higher Education: Global Perspectives, Theories, and Practices*. New York, NY: Routledge.
- Bahls, Steven C. (2017) From Shared Governance to Shared Accountability. In Cramer, Sharon F. (Eds.) *Shared Governance in Higher Education, Volume 2: New Paradigms, Evolving Perspectives*. State University of New York Press. Kindle Edition.
- Baird, J. (2014). International, hierarchical and market influences on Australian university governance. In M. Shattock (Ed.), *International trends in university governance* (pp. 145–164). Oxford: Routledge.
- Baldrige, J. (1971). *Power and Conflict in the University: Research in the Sociology of Complex Organizations*. New York: John Wiley.
- Bernasconi, A. (2015). El gobierno de las instituciones. En Bernasconi, A. (ed.), *La Educación Superior en Chile: transformación, desarrollo y crisis*. Santiago de Chile. Ediciones Universidad Católica de Chile, pp. 259-293.
- Bernasconi, A. (2008a). La crisis del modelo latinoamericano de la universidad. En Brunner, J. J., y Peña, C. (Eds.) *Reforma de la Educación Superior*. Santiago: Ediciones Universidad Diego Portales. ISBN: 978-956-314-044-6
- Blalark, F. J. (2012) *Utilizing Principal-Agent Theory and Data Envelopment Analysis to Examine Efficiency of Resource Utilization in Undergraduate Education for Public and Private Non-Profit Four-Year Research Universities* (Doctoral dissertation) (The University of Minnesota Digital Conservancy, <http://purl.umn.edu/136257>).
- Bleiklie, I. (2013). Comparing university organizations across boundaries. *Higher Education*, 67(4), 381-391.
- Bright, D. F., and Richards, M. P. (2001). *The academic deanship: Individual careers and institutional roles*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Brunner, J.J. (2011). Gobernanza universitaria: tipología, dinámicas y tendencias. *Revista de educación*, 355. Mayo-agosto 2011, pp. 137-159.
- Chait, R. P., W. P. Ryan, and B. E. Taylor (2005) *Governance as Leadership: Reframing the Work of Nonprofit Boards*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Clark, B.R. (1983). *The Higher Education System. Academic Organization in Cross-National Perspective*. Berkeley and Los Angeles: University of California Press.
- Cohen, M.D. and March, J.G. (1974). *Leadership and Ambiguity: The American College President* (2nd ed.). Boston: Harvard Business School Press.
- Cornforth, C. (Ed.). (2003). *The governance of public and non-profit organizations: What do boards do?* Routledge studies in the management of voluntary and non-profit organizations. London: Routledge.
- Deem, R. (2001). Globalisation, new managerialism, academic capitalism and entrepreneurialism in universities: is the local dimension still important? *Comparative Education*, 37, 1, pp.7-20.
- Durand, J. and C. Pujadas (2004) 'Self-assessment of governance teams in an Argentine private university: adapting to difficult times', *Tertiary Education and Management*, 10(1), 27–44.
- Eckel, P. D. (2000). The role of shared governance in institutional hard decisions: Enabler or antagonist? *Review of Higher Education*, 24, 15-39.

- Eisenhardt, K. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14 (1), 57–74.
- Fumasoli, T., and Lepori, B. (2011). Patterns of strategies in Swiss higher education institutions. *Higher Education*, 61(2), 157–178.
- Gerard, S. M. (2003). Who are the actors in the government of French universities? The paradoxical victory of deliberative leadership. *Higher Education*, 45(1), 71–89.
- Gerber, L. (2014). *The Rise and Decline of Faculty Governance: Professionalization and the Modern American University*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 2014.
- Giroux, D., Karmis, D., and Rouillard, C. (2015). Between the managerial and the democratic university: Governance structure and academic freedom as sites of political struggle. *Studies in Social Justice*, 9(2), 142–158.
- Gumport, P. (2012). Strategic Thinking in Higher Education Research. In *The Organization of Higher Education Managing Colleges for a New Era*, Edited by Michael Bastedo. Baltimore: The Johns Hopkins University Press.
- Hendrickson, R., Lane, L., Harris, J. and Dorman, R. (2013). *Academic Leadership and Governance of Higher Education: A Guide for Trustees, Leaders, and Aspiring Leaders of two-and four-year institutions*. Virginia: Styles Publishing.
- Jensen, M. C., and Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
- Kerr, C. (2001). *The uses of the university* (5th ed.). Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Kivistö J. and Zalyevska I. (2015) Agency Theory as a Framework for Higher Education Governance. In: Huisman J., de Boer H., Dill D.D., Souto-Otero M. (eds) *The Palgrave International Handbook of Higher Education Policy and Governance*. Palgrave Macmillan, London
- Kivistö, J. (2005). *Agency Theory as a Framework for the Government-University Relationship*. Tampere University Press, and the author.
- Klemencic, M. (2012). The changing conceptions of student participation in HE governance in the EHEA. In Curaj, P., Scott, P., Vlasceanu, L. and Wilson, L. *European higher education at the crossroads: Between the Bologna process and national reforms*. London, Springer, 631-653.
- Kretek, P.M., Dražić, Ž. and Kehm, B.M. (2013) Transformation of university governance: on the role of university board members. *Higher Education*, 65(1), pp. 39-58.
- Krücken, G. (2011). A European Perspective on New Modes of University Governance and Actorhood. Research and Occasional Paper Series: CSHE.17.11.
- Krüger, K., Parellada, M., Samoilovich, D., and Sursock, A. (2018). Governance Reforms from a European Perspective (pp. 159–202). In *Governance Reforms in European University Systems. The Case of Austria, Denmark, Finland, France, the Netherlands and Portugal*. Cham: Springer International Publishing. ISBN 978-3-319-72212-2 (eBook).
- Lane, J. E., Kinser, K. and D. Knox (2013) 'Regulating cross-border higher education: A case study of the United States', *Higher Education Policy*, 26, 147–172.
- Lane, J. (2012). Agency Theory in Higher Education Organizations. In *The Organization of Higher Education Managing Colleges for a New Era* Edited by Michael Bastedo. The Johns Hopkins University Press.
- Larsen, I.M. (2011). The role of the governing board in higher education institutions. *Tertiary Education and Management* 7: 323–340, 2001.
- Larsen, I.M. Maassen P. and Stensaker, B. (2009). Four basic dilemmas in university governance reform. *Higher Education Management and Policy*, 21(3), 41-57.

- Lawrence, S. (2017) Higher Education's Multiple Stakeholders. In *A Guide for Leaders in Higher Education: Core Concepts, Competencies, and Tools*. In Brent D. Ruben, Richard De Lisi, Ralph A. Gigliotti. Stylus Publishing LLC, Virginia.
- Liu, X. (2020). Institutional governance in the development of private universities in China. *Higher Education*, 79(2), 275–290.
- Luescher-Mamashela, T. M. (2013). Student representation in university decision making: Good reasons, a new lens? *Studies in Higher Education*, 38(10), 1442–1456.
- Mainardes, E., Raposo, M. and Alves H. (2011). Organizations with Dispersed Powers: Suggestions of a New Management Model Based on the Stakeholders Theory, *Journal of Management Research*, ISSN: 1941-899X, Vol. 3, no1 pag 1-31.
- Manning, Kathleen (2013). *Organizational Theory in Higher Education* (Core Concepts in Higher Education). Taylor and Francis. Kindle Edition.
- McLendon (2003). The Politics of Higher Education: Toward an Expanded Research Agenda. *Educational policy*, Vol. 17 No. 1, January and March 2003 165-191.
- Mitchell, Brian C. and King, Joseph (2018). *How to Run a College* (Higher Ed Leadership Essentials). Johns Hopkins University Press. Kindle Edition.
- Mortimer, K. P., and McConnell, T. R. (1978). *Sharing authority effectively: Participation, interaction, and discretion*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Ordorika, I., Martínez, J., y Ramírez, R. M. (2012). La transformación de las formas de gobierno en el sistema universitario público mexicano: Una asignatura pendiente. *Revista de la educación superior*, 40(4), 29–49.
- Ormond, D. y Löffler, E. (1999), Nueva Gerencia Pública: qué Tomar y qué Dejar. *Reforma y Democracia*, Caracas, *Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo*, No. 13. Caracas, Venezuela: 1-3.
- Pruvot, E. B., and Estermann, T. (2017). *European university association III. The scorecard*. Brussels: EUA.
- Rouse, William B. (2016) *Universities as Complex Enterprises: How Academia Works, Why It Works These Ways, and Where the University Enterprise Is Headed* (Stevens Institute Series on Complex Systems and Enterprises). Wiley. Kindle Edition.
- Ruben, Brent D., De Lisi, Richard and Gigliotti, Ralph A. (2017). *A Guide for Leaders in Higher Education: Core Concepts, Competencies, and Tools*. Stylus Publishing. Kindle Edition.
- Sassower, R. (2000), *A sanctuary of their own: intellectual refugees in the academy* (Lanham, MD, Rowman and Littlefield).
- Scott, W. R. (2004). Reflections on a half-century of organizational sociology. *Annual Review of Sociology*, 30, 1– 21.
- Shattock, M. (2014). *International Trends in University Governance: Autonomy, self-government and the distribution of authority*. Abingdon, Oxon and New York: Routledge.
- Seeber, M., Benedetto Lepori, Martina Montauti, Jürgen Enders, Harry de Boer, Elke Weyer, Ivar Bleiklie, Kristin Hope, Svein Michelsen, Gigliola Nyhagen Mathisen, Nicoline Frølich, Lisa Scordato, Bjørn Stensaker, Erica Waagene, Zarko Dragsic, Peter Kretek, Georg Krücken, António Magalhães, Filipa M. Ribeiro, Sofia Sousa, Amélia Veiga, Rui Santiago, Giulio Marini and Emanuela Reale (2015). European Universities as Complete Organizations? Understanding Identity, Hierarchy and Rationality in Public Organizations. *Public Management Review*, 17(10), 1444-1474.
- Sporn B. (2007) Governance and Administration: Organizational and Structural Trends. In: Forest J.J.F., Altbach P.G. (eds) *International Handbook of Higher Education*. Springer International Handbooks of Education, vol 18. Springer, Dordrecht.

- Taylor, J. S., and De Lourdes Machado, M. (2008). Governing boards in public higher education institutions: A perspective from the United States. *Tertiary Education and Management*, 14(3), 243–260.
- Thoenig, J. C., and Paradeise, C. (2018). Higher Education Institutions as Strategic Actors. In *European Review* (Vol. 26, pp. S57–S69). Cambridge University Press.
- Tierney, W. G., and Minor, J. T. (2003). *Challenges for governance: A national report*. Los Angeles, CA: Center for Higher Education Policy Analysis.
- Veiga, A., Magalhães, A. and Amaral, A. (2015). From Collegial Governance to Boardism: Reconfiguring Governance in Higher Education. In Jeroen Huisman, Harry de Boer, David D. Dill and Manuel Souto-Otero. *The Palgrave International Handbook of Higher Education Policy and Governance*. Palgrave Macmillan UK. Kindle Edition.
- Weick, K. (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quarterly*, 21, 1-19.
- Wilkesmann, U. (2013). Effects of Transactional and Transformational Governance on Academic Teaching: Empirical evidence from two types of higher education institutions, *Tertiary Education and Management*, 19:4, 281-300.
- Wilkesmann, U., and Schmid, C. (2012). The impacts of new governance on teaching at German universities. Findings from a national survey. *Higher Education*, 63(1), 33-52.