

## Opiniones de expertos sobre el problema de doble rol en las universidades ecuatorianas

Expert's opinions on the dual role problem in Ecuadorian universities

Francisco Ganga Contreras<sup>1</sup>

Silvia Maluk Urigüen<sup>2</sup>

**Resumen:** Tomando en consideración la realidad ecuatoriana en materia de educación superior, tras el drástico cambio de paradigma en los últimos años, esta ponencia tiene como objetivo central, presentar la percepción que tienen expertos ecuatorianos sobre la gestión de instituciones universitarias, particularmente sobre el problema de doble rol. Se trata de un análisis que se realiza, tomando como sustento teórico, el enfoque contractual, conocido también como teoría de agencia, la cual abarca las relaciones contractuales en la cúspide de la administración organizacional. Desde el punto de vista metodológico, esta investigación y sus resultados son de carácter exploratorio, y los resultados están basados en una muestra obtenida bajo el supuesto probabilístico, con un error estimado del 7% y un 97% de confiabilidad; lo cual implicó encuestar a 248 expertos. Entre los principales resultados, se pueden destacar la identificación de un tercer rol del rector en el gobierno de algunas universidades, producto de la legislación ecuatoriana, y la importancia que los expertos le atribuyen a la figura del rector, hasta el punto de legitimar el doble rol que este desempeña. Los resultados aquí presentados llevan a reflexionar sobre las características que los rectores requieren para ejercer su labor eficientemente.

**Palabras claves:** Gobierno Universitario; Universidades; Máximos Cuerpos Colegiados; Educación Superior; Teoría de la Agencia.

**Abstract:** Taking into consideration Ecuadorian reality in higher education matters, following the dramatic paradigm shift in recent years, this paper has the objective to present the perception of Ecuadorian experts in managing university institutions, particularly on the problems regarding the dual role. The analysis is done on the theoretical basis of the principal agent contractual approach, also known as agency theory, which covers the contractual relationships at the top of the organizational management. From the methodological point of view, this research and its results are exploratory in nature, based on a sample obtained under the Probabilistic assumption, with an estimated error of 7% and a 97% confidence; which involved surveying 248 experts. Among the main results, it can be

---

<sup>1</sup> Doutorado em Administração de Empresas pela Université Libre des Sciences de l'Entreprise et des Technologies de Bruxel – Bélgica Director Programa de Investigación do Universidad de Los Lagos, Chile.

<sup>2</sup> Escuela Superior Politécnica del Litoral, ESPOL, Guayaquil – Ecuador.

highlighted the identification of a third role that the rector plays in the government of some universities as a result of the Ecuadorian law, and also, the importance that experts attribute to the figure of the rector, to the point of legitimizing the double role it plays. The results presented here in lead to ponder about the required characteristics that the rectors need to perform their work efficiently.

**Keywords:** University government; Universities; Top collegiate bodies; Higher Education; Agency Theory.

## **1. Introducción**

La universidad es una organización de estructuras organizacionales complejas, que juega un papel fundamental en la sociedad. Tradicionalmente es considerada una organización sin fines de lucro, con la misión específica de formar las futuras generaciones de profesionales, y a su vez, generar conocimiento científico. En Ecuador, tras tres décadas de mínimo control estatal, la universidad ha gozado de extrema libertad, en un modelo que le otorgaba completa autonomía en la gestión, financiamiento y academia.

Recientemente se ha reformado la legislación que rige el modelo de educación superior, llevándolo a un modelo con fuerte presencia de las instituciones gubernamentales en todas las instancias de la vida universitaria. Implementando fuertes cambios en los indicadores de calidad, mayores exigencias en el índice de publicaciones, vinculación con la colectividad, equidad de género, y en las formas de gobierno organizacional, que han generado reacciones en la comunidad universitaria.

Considerando esta realidad, y enfocando el análisis en el gobierno de las universidades, los resultados presentados en este trabajo reflejan la percepción de los expertos en relación al problema del doble rol en el Gobierno Corporativo Universitario (GCU) ecuatoriano, que desde la perspectiva de la Teoría de la Agencia (TA), ayudan a comprender los fenómenos relacionados con los problemas de la universidad ecuatoriana. La intención de estas reflexiones, es cultivar la búsqueda de modelos de gestión más eficientes. Además, fortalecer el innegable argumento sobre la necesidad investigaciones científicas desde la academia para la universidad. Y en relación a este último, complementar investigaciones internacionales, abriendo la posibilidad de la comparación del caso ecuatoriano con los demás países de América Latina.

En este orden de ideas, la primera parte de este trabajo realiza un resumen de la metodología aplicada y el análisis descriptivo de los encuestados, en lo que se refiere a edad, formación, nivel del cargo y el tipo de universidad a las que pertenecen. En una segunda, se compendia la aplicabilidad de la TA al GCU enfocada en la realidad del nuevo modelo del Sistema de Educación Superior (SES) en el Ecuador. Seguidamente, se analiza de manera concreta la opinión de expertos en relación al problema de doble rol intentando relacionarlas con el impacto sobre la eficiencia en la gestión, para luego, reflexionar sobre las deducciones que de ellos se derivan.

### **1.1. Teoría de la Agencia y problema de “doble rol”**

En los años 70s y 80s con las contribuciones de algunos autores como Alchian y Demsetz (1972), Ross (1973), Jensen y Meckling (1976) y Holmstrom (1979), inician investigaciones más formales sobre la TA. Más específicamente, Spence y Zeckhauser (1971), abordan la relación entre riesgo e incentivos que afectan el comportamiento individual, bajo el supuesto de la existencia de asimetrías de información (LANE J. E., 2012). Los autores fundamentan su análisis en las relaciones de agencia bajo la existencia de asimetrías de información y divergencia de intereses, y se definen como un contrato bajo el cual una o varias personas (conocido como principal) comprometen a otra persona (el Agente) para realizar algún servicio en su nombre, proceso que involucra delegar autoridad dentro del dominio de toma de decisiones. Para que esto sea posible, se establece un contrato entre las partes donde se especifican las responsabilidades tanto del Principal. Considerando que si ambas partes de la relación de agencia actúan maximizando su utilidad, hay una buena razón para creer que el Agente no siempre actuará para el mejor interés del Principal (LANE J. E., 2012; GANGA Y VERA, 2008).

La TA, estudia la mejor manera de generar predicciones parsimoniosas sobre la forma en que los individuos se relacionan bilateralmente con otros que se comportan de manera egoísta. En esta relación bilateral como describen Fama, Jensen y Cuevas- Rodríguez, las personas poseen información asimétrica sobre funciones de utilidad, esfuerzos, capacidades e intereses de los involucrados (FAMA Y JENSEN, 1983; HOLMSTROM, 1979). Es en este punto, donde la TA enfoca los mecanismos y contratos de tal manera que se disminuyan las imperfecciones y los costos de

agencia (DAVIS, SCHOORMAN, Y DONALDSON, 1997; TOSI, BROWNLEE, SILVA, Y KATZ, 2003; VAN PUYVELDE, CAERS, BOIS, Y JEGERS, 2012). Lo que busca la comunidad científica, es minimizar los costos de agencia y contrarrestar el comportamiento oportunista.

Bajo el esquema del GCU, el MCC es la figura similar a la Junta directiva de una empresa con gobierno corporativo. Lo que implica que al igual que en este tipo de organizaciones, los MCC de las universidades delegan a un administrador ciertas competencias para actuar en su nombre (FAMA Y JENSEN, 1983; GANGA Y BUROTTO, 2012). En ciertas universidades, especialmente en las universidades de tipo privado, los MCC tienen la capacidad de fijar sueldos y salarios de los directivos, así como de remover y contratar nuevos administradores. Es decir que las funciones de los MCC van más allá de supervisar el cumplimiento de los objetivos institucionales: a su vez cumple un papel importante en relación a los incentivos establecidos para los dirigentes, lo que afecta directamente la eficiencia organizacional (FERNÁNDEZ ALVAREZ Y GÓMEZ ANSÓN, 1999).

Lo expresado en párrafos anteriores, que sirven para comprender los supuestos vertebrales de la TA, se utilizan para relacionarlos con el papel del rector en la universidad ecuatoriana, el cual está compuesto de dos roles, en algunas universidades hasta de tres roles, según la normativa vigente. En la literatura de la administración, el doble rol genera un “conflicto”, el cual está visibilizado como parte del funcionamiento del principal órgano administrativo. El agente encargado, es decir el rector, cuando ocupa el rol de presidir el MCC y a la vez realizar las actividades directivas establecidas en los estatutos, puede surgir la situación de que influye significativamente en las decisiones y objetividad de los demás miembros del MCC en temas estratégicos que afectan la eficiencia organizacional.

Esta situación puede generar serios conflictos en la administración organizacional, tanto así que se contempla la separación de ambos roles dentro de la mayoría de códigos de buenas prácticas de gobernanza, por motivo de que le resta capacidad al máximo órgano administrativo o principal, de controlar y supervigilar al agente. En este aspecto, la universidad ecuatoriana mediante un “tercer rol” que ocupa el rector, puede además seleccionar a su libre albedrío un gran porcentaje de los demás miembros del MCC, puede designar decanos y administradores (que en algunas universidades forman parte del MCC), el conflicto se intensificaría. Lane

(2012) en este sentido, indica que el principal-colectivo actuará como un principal unitario, considerando el alto poder de influenciar que tiene el Presidente del MCC sobre los demás miembros de este cuerpo administrativo.

En el sentido contrario, otros autores defiende la hipótesis de que el caso de las empresas la separación los roles puede presentar problemas en la gestión. Estos pensadores abogan por la vinculación de los lineamientos estratégicos y la operación de la institución a través del agente que preside la junta directiva. Aunque consideran que efectivamente, esto disminuye la capacidad de control y vigilancia, se evitan otros costos relacionados con la agilidad en la toma de decisiones, la posible manipulación del presidente de la junta administrativa por parte de terceros y la disminución de las asimetrías de información entre presidente y agente (MINGUEZ VERA Y MARTÍN UGEDO, 2005).

## **1.2. Aplicabilidad de la TA en el modelo de Educación Superior del Ecuador**

Bajo el escenario actual del modelo de educación superior ecuatoriano, las universidades se enfrentan a varios desafíos administrativos en el cumplimiento de su misión. Entre ellos, se encuentra el gobernar con co-gobierno universitario y atraer rectores altamente calificados (GANGA Y MALUK, 2015), con el propósito de alinearse a las exigencias del nuevo modelo en temas de calidad, gratuidad, vinculación, investigación, derechos y entre otros aspectos institucionales. Con esta realidad en consideración, un buen gobierno universitario es de suma importancia para avanzar en indicadores de eficiencia y calidad.

En este trabajo de carácter exploratorio, se busca reflexionar sobre la interrogante ¿Cuál es la opinión de los expertos en gestión universitaria el Ecuador, respecto de la relación entre el MCC y el papel que desempeña el rector en el GCU? Para deliberar al respecto, es necesario tener presente las implicaciones teóricas del “conflicto de doble rol” en el GCU, que fundamentan teóricamente el análisis investigativo.

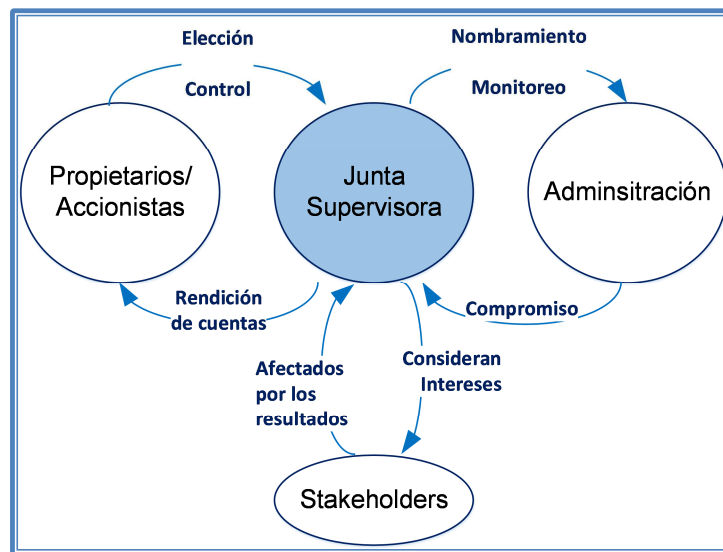
## **1.3. El Gobierno de las universidades en Ecuador**

En el sentido más incluyente de la visión sobre el Gobierno Corporativo (GC), que se practica en las Organizaciones Sin Fines de Lucro (OSFL), y con el afán de

aclarar aún más este componente de gestión, se puede decir que el GC se compone de la estructura y la forma con la que esta opera en el propósito de conseguir los objetivos de todos los involucrados (*stakeholders*) (EITEMAN, STONEHILL, MOFFETT, Y OTHERS, 1989; GANGA Y VERA, 2008), manteniendo el equilibrio entre la pertenencia, la administración y el consejo superior. El GC por tanto guía a la organización de dos maneras, en el gobierno administrativo y en el gobierno de la propiedad (GÓMEZ, 2006).

Con esta conceptualización, en la figura 1 se observa el modelo de GC que aborda las relaciones entre la propiedad, la junta directiva y la administración de la empresa. Como se ha mencionado, no existe un modelo único para el GC, sin embargo, en varios países se ejercita mediante la existencia de una junta.

Figura 1 – Modelo de Gobierno Corporativo



Fuente: Arroyo (2013) y Weill y Ross (2004). Elaboración propia.

En el caso de la universidad ecuatoriana, consideradas OSFL, la pertenencia de la institución y administración corresponde a los cuerpos colegiados. Como bien lo especifica la legislación en este sentido, el MCC es el organismo tomador de decisiones que se encuentra en la cúspide de la administración de estas casas de estudio, y debe regirse por el principio de cogobierno, autonomía responsable y la equidad de género (LOES, Ley Orgánica de Educación Superior, 2010). El más relevante, en materia de la TA, es el del principio de cogobierno, el cual consiste en

la dirección compartida de la universidad, entre académicos, estudiantes, trabajadores y graduados.

Otro de los aspectos a resaltar del marco legal que rige las universidades ecuatorianas, es el hecho de que el Presidente del MCC le corresponde al rector. Es decir, que en la universidad ecuatoriana el rector por ley ocupa un “doble rol”. Ejerce el rol de administrar la universidad y a la vez de presidir el MCC, cuyas funciones son supervigilar y controlar la administración de la universidad. Se puede decir que el rector se auto-controla. Esta condición de los modelos de gestión, como se explicará más adelante, tiene implicaciones en la gobernanza de las organizaciones.

Considerando estas ataduras de la ley al modelo de gobierno de las universidades ecuatorianas, y tras la revisión de 24 estatutos institucionales, así como la recopilación de información a través de sus páginas web, se ha podido observar que las diferencias en los GCU entre universidades públicas, autofinanciadas y particulares, no se determinan según su procedencia, pertenencia o financiamiento, sino que se pueden comparar según su tamaño y composición, este último a través de la concentración del poder del rector en el MCC; determinado por las que tienen presencia de autoridades designadas por el rector dentro del MCC, las que tienen presencia de autoridades designadas por otras modalidades dentro del MCC y las que no tienen presencia de autoridades dentro de su MCC. Esto implica que, en algunas universidades ecuatorianas, el rector ocupa un “tercer rol”. Visto desde la capacidad de designar a los miembros del MCC, órgano administrativo que él preside y a la vez supervisa la gestión del agente rector.

## **2. Metodología**

Los resultados del estudio doctoral que se presentan en este trabajo, reflejan una investigación exploratoria, y que tiene como objetivo central: consultar y analizar la percepción de expertos en Gestión Universitaria de Ecuador, respecto del problema de doble rol del rector en el gobierno universitario.

Para efectos de esta investigación, se entiende por expertos a: personas que ocupen o hayan ocupado cargos de gestión universitaria: directores, jefes o coordinadores de área, carrera y/o programas, decanos, sub-decanos, rectores y vicerrectores. Adicionalmente, son considerados expertos los docentes e

investigadores de las universidades del Ecuador, quienes por la naturaleza de su cargo son observadores permanentes de la vida universitaria. Por sus actividades diarias conocen cómo funcionan los gobiernos universitarios, tienen disponibilidad a colaborar con investigaciones científicas y, en la mayoría de casos, han ocupado altos cargos administrativos en la universidad.

Para alcanzar el objetivo central, se consultó sobre siete variables de un cuestionario auto aplicado con preguntas cerradas. Como resultado final se obtuvo una muestra no probabilística de 248 expertos pertenecientes a diferentes universidades ecuatorianas. Los encuestados fueron seleccionados con la técnica de muestreo por conveniencia y a juicio del investigador (BABBIE, 2013).

### **3. Presentación y discusión de resultados**

#### **3.1. Descripción de los encuestados**

##### **3.1.1. Rango etario de los encuestados**

De las observaciones recolectadas, la muestra está concentrada por rango de edad de la siguiente manera: el 71% pertenece al rango de 35 a 60 años, mientras que un 17% tiene menos de 35 y un 13% tiene más de 60 años.

##### **3.1.2. Formación de los encuestados**

La formación de los encuestados es variada y alcanza las 57 profesiones, con la mayor concentración se destacan en las carreras relacionadas con economía (14%), administración y comercio (10%), ingenieros agrónomos (5%) y psicología clínica, ingeniería civil y mecánica (un 4% cada uno). En relación a la formación de postgrado, la muestra representada muestra que el 71% de los expertos tiene título de cuarto nivel o maestría, el 14%, título de quinto nivel o PhD y un 3% se encuentra en estado de candidato a doctor.

##### **3.1.3. Tipos de universidades a las que pertenecen los encuestados**

En relación a la pertenencia, el 53% de los encuestados corresponden a 19 universidades públicas, el 29% a 7 particulares, el 11% a 6 autofinanciadas. Mientras que, el 2% de dos universidades supranacionales y el 5% prefirió no responder sobre su pertenencia.



### **3.1.4. Cargos que ocupan los encuestados**

Un 16% pertenecen a cargos del tipo gerenciales de alto nivel; un canciller, un vicedecano, dos vicerrectores, un pro-rector, diecinueve decanos y dieciséis sub-decanos. Adicionalmente los cargos medios también han accedido a las encuestas, directores y sub-directores de departamento, escuelas y carreras, así como coordinadores académicos, asesores de alta dirección y miembros de los MCC, los cuales representan el 43% de la muestra. Finalmente están los docentes que corresponden al 36%, y cuatro representantes estudiantiles miembros del MCC que son el 2%.

### **3.1.5. Ciudades a las que pertenecen los encuestados**

En cuanto a las ciudades de procedencia, el mayor porcentaje corresponde a las ciudades más pobladas del país, la capital Quito (28%) y Guayaquil (21%). Los restantes pertenecen a ciudades como Loja, Cuenca, Riobamba y Manta.

## **3.2. Percepción respecto de la presidencia del MCC**

De acuerdo a los datos recopilados, el 63% de expertos considera que el rector es quien debe presidir el MCC, el 30% dice que debería ser un integrante elegido por los miembros del MCC; el 3%, el integrante más antiguo, mientras que el 4% prefieren otra modalidad. Aunque no es recomendable que el agente ocupe ambos papeles, los expertos creen que tiene que ser el rector.

A pesar de la fuerte consideración de los expertos en relación a la tutela del rector en el GCU, en la tabla 2 se observa que cuando se les consulta sobre afirmaciones más específicas en relación a la posición de presidente del MCC, revelan opiniones distintas.

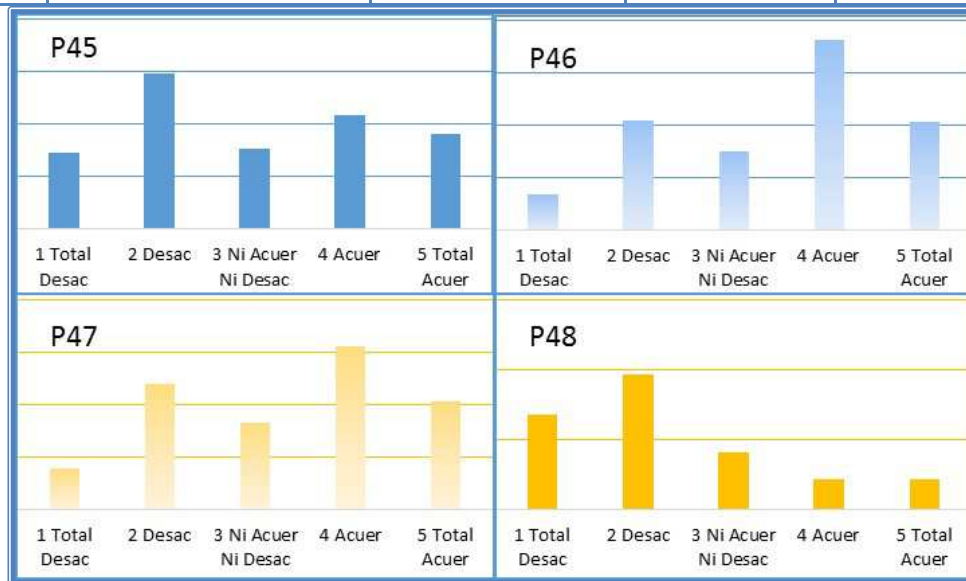
En el papel de observador y vigilante, los expertos están indiferentes con una media y mediana de 3, en relación a la posición del rector de presidir o no el MCC, organismo que supervisa la gestión del rector. Esta posición se ve reforzada, con medias mayores a tres y medianas ubicadas en 4, que al reflexionar un poco más sobre el poder que implica ser Presidente del MCC y rector a la vez, los expertos tienden a estar de acuerdo en que el presidente del MCC puede influir en la

independencia y objetividad de los demás miembros del MCC, por lo que recomiendan que el rector participe como un miembro más con derecho a voz y voto.

En las preguntas relacionadas con el doble rol, no se han encontrado diferencias estadísticas en la opinión de expertos según el tipo de universidad a la que pertenecen. Sin embargo, desde el enfoque de diferencias estadísticas en la opinión de expertos según la dependencia del cargo, se ha encontrado que existen diferencias entre las opiniones de los docentes frente a la de los decanos, en relación a quien debería de presidir el MCC, con un discordancia del 16%, atribuible a la tipificación por cargo y sobre el papel de agente y presidente a la vez un 9% de diferencia.

Tabla 2 – Estadísticas descriptivas y Valoración de los aspectos relacionados con el problema de doble rol del rector en la gestión universitaria.

|               | <b>P:45: Como el MCC tiene como misión supervigilar el funcionamiento de la alta dirección de una universidad, considero que no es recomendable que el rector ocupe el rol de Presidente de este cuerpo colegiado:</b> | <b>P:46: Si el Rector es el presidente del MCC, puede influir en la independencia y objetividad del rol que deben desempeñar los miembros del MCC:</b> | <b>P:47: Considero que lo más recomendable es que el rector participe en el MCC como un miembro más con derecho a voz y voto:</b> | <b>P:48: Estimo que lo más aconsejable es que el rector sólo tenga derecho a voz en el MCC:</b> |
|---------------|--|--|---|---|
| <b>N</b>      | 247  | 247  | 247   | 245   |
| <b>Mean</b>   | 2.99   | 3.43   | 3.33  | 2.32  |
| <b>Median</b> | 3.00   | 4.00   | 4.00  | 2.00  |
| <b>Mode</b>   | 2  | 4  | 4   | 2   |



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

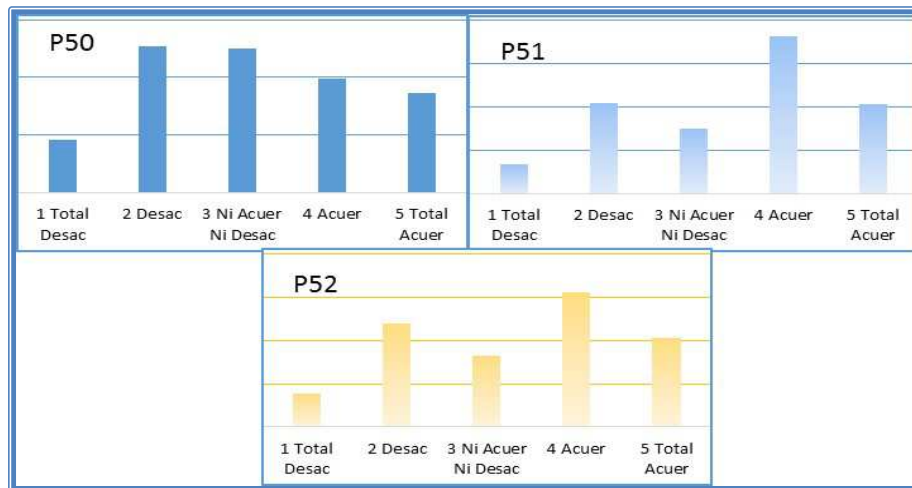
Los datos sugieren la importancia de la figura del rector para los expertos de la universidad, al considerarle referente del papel que desempeña en la gestión. Sin embargo, los expertos están de acuerdo en que los rectores pueden tomar ventaja de esta posición, por tanto no deben presidir el MCC.

En relación a otras preguntas sobre el problema de doble rol, específicamente en aspectos relacionados con el contexto ecuatoriano, en la tabla 3, se consulta sobre su posición respecto de que en algunas universidades el rector tiene la capacidad de designar a los decanos y otros puestos administrativos y que al mismo tiempo presida el MCC, de la cual forman parte estos directivos. Los resultados globales de las preguntas 50, 51 y 52 muestran una media y mediana ubicada en tres, indicando que se encuentran indiferentes en relación a este hecho.

En este grupo de preguntas se ha encontrado que existen diferencias estadística entre las opiniones de los docentes frente a la de los decanos en relación a las preguntas 50 y 51, ( $p_{50}=0.000$  y  $p_{51}=0.000$ ) sobre los GCU de las universidades en las que los rectores (que por ley cumplen la función de Presidente) designan a los decanos y miembros de los cuerpos consultivos que a su vez forman parte de, y asesoran a, los MCC. Estas diferencias estadísticas se encuentran en el 16% y 20% respectivamente.

Tabla 3 – Estadísticas descriptivas y Valoración de los aspectos específicos del problema de doble rol del rector en la gestión universitaria.

|               | <b>P:50: Como el Rector es quien designa a los Decanos y Subdecanos como su equipo de trabajo, y en algunas universidades los Decanos y Subdecanos son miembros del MCC, considero que no es recomendable que el rector ocupe el rol de Presidente de este cu...</b> | <b>P:51: Cuando el Rector es quien designa a varios de los miembros de los Cuerpos Consultivos del MCC, considero que no es recomendable que el rector ocupe el rol de Presidente de este cuerpo colegiado:</b> | <b>P:52 Considero que el hecho de ser el presidente del MCC, no da la capacidad para influir en las decisiones de los demás miembros de los MCC:</b> |
|---------------|--|---|--|
| <b>N</b>      | 240  | 240   | 240  |
| <b>Mean</b>   | 3.11   | 3.12  | 3.20   |
| <b>Median</b> | 3.00   | 3.00  | 3.00   |
| <b>Mode</b>   | 2  | 2   | 4  |



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

### 3.3. Discusión de los resultados

La universidad ecuatoriana durante los últimos años ha sido expuesta a fuertes cambios estructurales; en sus leyes, reglamentos, estatutos, posibilidades de financiamiento y en el diseño de la academia. Que se muestra preocupada por seguir los pasos de las exigencias gubernamentales en razón de la calidad y generación de conocimiento. Se pone a prueba más que nunca, su capacidad de adaptación al drástico desplazamiento del modelo tradicionalmente acostumbrado.

A raíz de esta realidad, se plantea la interrogante sobre ¿Cómo las universidades pueden aminorar el “conflicto de doble rol” entre rectores y MCC que afectan la eficiencia de la organización? La información recaudada sobre las opiniones de los expertos, puede contribuir a responder esta pregunta, permiten reflexionar sobre las

Con la revisión de los veinticuatro estatutos, se ha identificado que casi el sesenta por ciento de las universidades tienen MCC con presencia de autoridades que son designadas por el rector; decanos, sub-decanos, directores de institutos, áreas, y demás puestos administrativos. Característica que muestra una figura de rector que concentra un gran poder en la gestión operativa y estratégica de la universidad.

Esto significa que una proporción importante del MCC se encontraría previamente comprometida con la gestión del rector. Aunque la ley establece que el porcentaje del voto de las autoridades no puede exceder el 40%, es viable plantearse la interrogante sobre la dinámica del poder entre los miembros del principal

colectivo, en el sentido de Lane (2012) que cuestiona si ¿Los principales colectivos deberían ser visto de la misma manera que los individuales, o esta composición cambia la naturaleza de la relación?

Lógicamente resulta práctico que el rector pueda escoger su equipo de trabajo, con el que se sienta más cómodo, mantenga una buena comunicación, visiones en común y que se encuentren comprometido con su labor. Sin embargo, desde el punto de vista de la TA, el hecho de que exista una relación laboral vinculante, le resta capacidad al MCC de actuar con independencia y objetividad, en especial al momento de aprobar proyectos que respondan al interés de los involucrados, así como en el papel de fiscalizador de la administración organizacional. Más aún cuando el rector a su vez es quien preside, por ley, el MCC. La Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) y los estatutos internos, por lo visto le otorgan una gran responsabilidad al rector de la universidad ecuatoriana.

En este sentido, los resultados muestran que los expertos respaldan el rol del rector en su segundo papel, y confirman que efectivamente debe presidir el MCC. Este resultado, y aunque desde el punto de vista de las buenas prácticas de gobierno corporativo no es recomendable que el rector concentre tales competencias, refleja que la figura del rector en Ecuador al parecer implica una connotación en su significado que le permite este lujo de agencia.

Al profundiza desde las opiniones de expertos sobre estas atribuciones, e indagando sobre aspectos más específicos, adicionalmente se les consulta sobre el papel de supervisor y observador de la gestión universitaria. En este sentido, los expertos no tienen una posición definida, sin embargo, se muestran conscientes de que presidir el MCC da la capacidad para influir en la independencia y objetividad de los demás miembros, y por este hecho aislado, debería de participar como un miembro más con derecho a voz y voto.

Finalmente, considerando que la figura del rector es un factor primordial para la comunidad académica, y que la normativa concentra gran responsabilidad sobre la figura ejecutiva, con el fin de profundizar aún más en estos asuntos, se requieren de perspectivas que aborden la dinámica del poder dentro de los MCC, o quizás aspectos específicos sobre sus características y competencias. Enfoques, que basados en teorías modernas, profundicen sobre la gestión y las peculiaridades humanas implícitas. Como por ejemplo, perspectivas que contribuyan con pensamientos y

avances en las formas eficientes de seleccionar agentes con características específicas de liderazgo, como lo abordan Ganga y Navarrete (2013).

#### **4. Conclusiones**

El estudio del gobierno de las universidades en el Ecuador, ha resultado ser un desafío extremadamente atractivo, especialmente considerando la coyuntura hiperdinámica en la que se encuentra actualmente.

Como algunos de los tópicos que se pueden relevar, en el contexto previamente especificado, está la consideración de que al máximo cuerpo colegiado (MCC), se le reconoce su condición de organismo tomador de decisiones y debe regirse por el principio de cogobierno, autonomía responsable y la equidad de género, según lo estipula la Ley Orgánica de Educación Superior (2010).

Al observar la normativa citada, bajo la óptica de la TA, emerge como un elemento llamativo el principio de cogobierno, que se sustenta en la dirección compartida de la universidad, entre cuatro actores: académicos, estudiantes, trabajadores y graduados. En esta misma dirección, se detecta la presencia nítida del denominado problema del doble rol, dado que los rectores de las universidades ecuatorianas, cumplen la función de administrarla y a la vez, de presidir el MCC.

Otra de las cuestiones que llaman la atención, es que las diferencias entre las universidades estatales y privadas, no están determinadas por su procedencia, pertenencia o financiamiento, sino por el nivel de concentración del poder del rector en el MCC.

Los elementos observados, son ratificados con las preguntas que se realizan a los expertos y partir de la profusa información recabada, quedan en evidencia cuestiones que dicen relación con el poder y las atribuciones un tanto concentradas que tienen los rectores, todo lo cual incide de manera muy directa en la gestión operativa y estratégica de la universidad.

Es claro que el trabajo investigativo está recién comenzando, y se abren nuevos caminos para continuar con la búsqueda de información y generación de nuevo conocimiento que permita apoyar las decisiones, que impactaran finalmente la calidad de las universidades del Ecuador.

## REFERENCIAS

- ALCHIAN, Armen; DEMSETZ, Harold. Production, information costs, and economic organization. **The American economic review**, p. 777-795, 1972.
- ARROYO, Alberto. Origen y evolución del concepto de Gobierno Corporativo de TI. Disponivel em: <<http://www.magazcitum.com.mx/?p=2176>>. Acesso em: Mayo 2013.
- BABBIE, Earl. **The basics of social research**. [S.l.]: Cengage Learning, 2013.
- BENGOECHEA GOYA, Juan El gobierno de las empresas: características del debate actual. **Situación: revista de coyuntura económica**, n. 3, p. 69-118, 1996.
- CANALS, Jordi. Pautas de buen gobierno en los consejos de administración. **Universia Business Review**, v. 1, p. 18-27, 2004.
- DAVIS, James; SCHOORMAN, David; DONALDSON, Lex. Davis, Schoorman, and Donaldson reply: The distinctiveness of agency theory and stewardship theory. **The Academy of Management Review**, v. 22, n. 3, p. 611-613, Julio 1997.
- EITEMAN, David; STONEHILL, Arthur; MOFFETT, Michael. **Multinational business finance**. [S.l.]: Pearson Education India, 1989.
- FAMA, Eugene; JENSEN, Michael. Separation of ownership and control. **JL \& Econ.**, v. 26, p. 301, 1983.
- FERNÁNDEZ ALVAREZ, Ana Isabel; GÓMEZ ANSÓN, Silvia. El gobierno de la empresa: mecanismos alineadores y supervisores de las actuaciones directivas. **Revista Española de Financiación y Contabilidad (REFC)**, v. XXII, n. 3, 1999.
- GANGA, Francisco Aníbal; MALUK, Silvia Amria. Gobierno Universitario Ecuatoriano. **Prisma Social**, n. 14, p. 669-686, 2015.
- GANGA, Francisco Aníbal; BUROTTO, Juan. Asimetrías de información entre agente y principal de las universidades chilenas. **Vol. 28 No. 122-Enero/Marzo 2012/Estudios Gerenciales**, 2012.
- GANGA, Francisco Aníbal; NAVARRETE, Erwin. Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización. **Gaceta Laboral**, v. 19, n. 1, 2013.

GANGA, Francisco Aníbal; VERA, José. El Gobierno Corporativo: Consideraciones y Cimientos Teóricos. **Cuadernos de Administración**, Colombia, v. 21, n. 35, p. 93-126, 2008.

GÓMEZ, Gonzálo. El Gobierno Corporativo y la Ley Sarbanes-Oxley: Balance entre Propiedad, Dirección y Junta Directiva. **Descargado de: [http://www.fccig.com/pdf\\_articulos/GobiernoCorporativoylaLeySarbanesJUNIO2005DEFINITIVA.doc2006.pdf](http://www.fccig.com/pdf_articulos/GobiernoCorporativoylaLeySarbanesJUNIO2005DEFINITIVA.doc2006.pdf)**, 2006.

HOLMSTROM, Bengt. Moral hazard and observability. **The Bell Journal of Economics**, p. 74-91, 1979.

JENSEN, Michael; MECKLING, William. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. **Journal of Financial Economics**, p. 305-360, 1976.

LANE, Jason. Agency Theory in Higher Education Organizations. In: \_\_\_\_\_ **The Organization of Higher Education: Managing Colleges for a New Era**. [S.l.]: JHU Press, 2012. p. 278-303.

LOES. **Ley Orgánica de Educación Superior**. Registro Oficial No. 298. 2010.

MÍNGUEZ, Antonio; MARTÍN-UGEDO, Juan Francisco. **La Influencia del Poder de la Dirección en el Riesgo y en el Valor de la Empresa: Evidencia para el Mercado Español**. [S.l.]: Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas, 2005.

ROSS, Stephen. The economic theory of agency: The principal's problem. **The American Economic Review**, v. 63, p. 134-139, 1973.

SHLEIFER, Andrei; VISHNY, Robert. A survey of corporate governance. **The journal of finance**, v. 52, n. 2, p. 737-783, 1997.

SPENCE, Michael; ZECKHAUSER, Richard. Insurance, information, and individual action. **The American economic review**, p. 380-387, 1971.

TOSI, Henry L. et al. An Empirical Exploration of Decision-making Under Agency Controls and Stewardship Structure. **Journal of Management Studies**, v. 40, p. 2053-2071, 2003.



VAN PUYVELDE, Stijn. et al. The Governance of Nonprofit Organizations Integrating Agency Theory With Stakeholder and Stewardship Theories. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 41, p. 431-451, 2012.

VIAMINVEST. Encyclopedia of Corporate Governance (ENCYCOGOV), abr. 2015. Disponível em: <<http://e.viaminvest.com/>>.

VON TUNZELMANN, Nic. Historical coevolution of governance and technology in the industrial revolutions. **Structural Change and Economic Dynamic**, v. 14, n. 4, p. 365-384, 2003.

WEILL, Peter; ROSS, Jeanne. W. **IT governance: How top performers manage IT decision rights for superior results**. [S.l.]: Harvard Business Press, 2004.