

MECANISMOS DE CONTROL Y LA NORMATIVA: ANÁLISIS DE SU IMPACTO EN LA EFICIENCIA DE LA GESTIÓN DE LAS UNIVERSIDADES ARGENTINAS

Juan A. Castillo, Francisco Ganga-Contreras, Patricio Viancos y Luis Araya-Castillo

RESUMEN

Los sistemas de control son de extrema relevancia para cualquier tipo de organización, dado que cumplen un papel significativo, desde el diseño de la estrategia corporativa, como en la correspondiente evaluación de los fracasos y éxitos alcanzados. Considerando este contexto, este trabajo tiene como objetivo central analizar los mecanismos de control interno y externo y la normativa de educación superior, como factores que condicionan la eficiencia de la gestión de las universidades estatales argentinas. A través de la propuesta de la Teoría de Agencia, se exploran diferentes dimensiones y su impacto. El encuadre normativo brindado por la Ley de Educación Superior Argentina N°24.156, aporta el marco de referencia para el análisis. La investigación, de tipo exploratoria y cuantitativa, basa su análisis en la opinión de expertos académicos integrantes de

los diferentes claustros que componen el gobierno universitario, con especial consideración en la importancia brindada al cogobierno en Argentina. Las características cualitativas de los expertos consultados brindan a los resultados de esta investigación un alto nivel de respaldo. Los datos recolectados a través de encuestas fueron analizados utilizando múltiples técnicas que incluyen estadísticas descriptivas e inferenciales. Los resultados obtenidos permiten identificar una opinión favorable sobre la normativa y la percepción de un efecto positivo de esta sobre la gestión de las universidades argentinas. Estos resultados arrojarán luz sobre las percepciones de expertos respecto de la normativa actual permitiendo ampliar la base de conocimiento sobre la temática, a fin de visualizar posibles modificaciones a implementar.

Introducción

A lo largo de la historia argentina, la evolución de las universidades, sus gobiernos y la normativa que las rige, estuvieron condicionadas por los permanentes cambios concernientes a la política del país, a los golpes de estado y, en una última etapa, a la Ley de Educación Superior N° 24.521 (LES). Esta ley, sancionada en una etapa de gobierno democrático, se dio en un particular entorno internacional que otorgó a la discusión de un fuerte contenido ideológico.

El retorno a la democracia en Argentina (año 1983), generó

una plataforma apropiada para reinstaurar la autonomía universitaria en las instituciones de educación superior estatal. Este rasgo distintivo de los gobiernos universitarios argentinos se consolidó con su incorporación al texto de la constitución reformada en el año 1994 (Castillo y Ganga Contreras, 2020a). La LES, sancionada en el año 1995, brindó los lineamientos que continúan vigentes hasta la actualidad. La sanción de esta ley generó un fuerte disenso del movimiento estudiantil y en los profesores universitarios. Incluso varias universidades nacionales presentaron recursos de

inconstitucionalidad ante la justicia. A decir de Lamarra (2002:51), esta ley es la primera que abarca “al conjunto de la Educación Superior en el país, promoviendo su articulación”. Aborda, del mismo modo, la Educación Superior universitaria y la no universitaria, las universidades nacionales, provinciales y las privadas.

Dentro de las características fundamentales de la LES, está aquella que instituye la evaluación institucional y la acreditación de carreras de grado y de posgrado, para lo que crea la Comisión Nacional de

Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU), estableciendo las bases del aseguramiento de la calidad de estas casas de estudios.

En este marco, se debe considerar que el concepto de calidad en esencia es polisémico y multidimensional; esto es fundamental comprenderlo, dado que su aplicación depende en buena medida del contexto político institucional del sistema de educación superior. En el caso argentino, el concepto de autonomía les otorga a las universidades la responsabilidad por la elaboración de mecanismos dentro de sus

PALABRAS CLAVE / Educación Superior / Gestión de la Educación Superior / Gobernanza Corporativa / Gobernanza Universitaria / Teoría de Agencia /

Recibido: 18/06/2023. Modificado: 10/08/2023. Aceptado: 21/08/2023.

Juan A. Castillo. Especialista en Gobernabilidad Electrónica Local, Magíster en Dirección y Gestión Pública Local, Universidad Carlos III de Madrid, España. Master of Science in Business Administration, Universidad de Sevilla, España. Ph.D. en Administración de Empresas, Universidad Central de Nicaragua, Nicaragua. Profesor. Facultad de Economía y Negocios, Universidad Andrés

Bello, Chile. e-mail: juancastillos@gmail.com.

Francisco Ganga-Contreras (Autor de correspondencia). Doctor en Gestión Estratégica y Negocios Internacionales, Universidad de Sevilla, España. Profesor Titular, Universidad de Tarapacá, Chile. Dirección: Departamento de Educación, Facultad de Educación y Humanidades. José Victorino Lastarria 26, Santiago,

Chile. e-mail: franciscoganga@academicos.uta.cl.

Patricio Viancos. Doctor en Políticas y Gestión Educativa, Universidad de Playa Ancha de Ciencias de la Educación, Valparaíso, Chile. Administrador Público y Licenciado en Administración de la Universidad de Valparaíso, Chile. Investigador de la Universidad de Tarapacá, Chile. e-mail: pviancosg@gestion.uta.cl.

Luis Araya-Castillo. Ph.D. in Management Sciences, ESADE Business School, España. Doctor en Ciencias de la Gestión, Universidad Ramon Llull, España. Doctor en Empresa, Universidad de Barcelona, España. Decano, Facultad de Ingeniería y Empresa, Universidad Católica Silva Henríquez, Chile. e-mail: larayac@uch.cl.

CONTROL MECHANISMS AND REGULATIONS: ANALYSIS OF THEIR IMPACT ON MANAGEMENT EFFICIENCY IN ARGENTINE UNIVERSITIES

Juan A. Castillo, Francisco Ganga-Contreras, Patricio Viancos and Luis Araya-Castillo

SUMMARY

This study addresses the control mechanisms and higher education regulations as factors that condition the efficiency of the management of Argentine state universities. Through the Agency Theory proposal, different dimensions and their impact are explored. The normative context provided by the Argentine Higher Education Law No. 24,156 provides the reference framework for the analysis. The aim is to analyze to what extent they impact the management and functioning of the universities, the internal and external control systems and the current regulatory framework. The research is exploratory and quantitative, and the data used for the analysis consists of the opinions/perceptions of academic experts who are members of the different faculty

that make up the university government, with special consideration for the importance given to co-government in Argentina. The qualitative characteristics outlined by the experts consulted constitute the data for the qualitative results. Data collected through surveys were analyzed using multiple techniques including descriptive and inferential statistics. The results allow us to identify a favorable opinion about the regulations and the perception of a positive effect on the management of Argentine universities. These results shed light on the perceptions of experts regarding the current regulations, thus allowing the expansion of knowledge based on the subject in order to visualize possible modifications to be implemented.

MECANISMOS DE CONTROLE E REGULAMENTOS: ANÁLISE DE SEU IMPACTO NA EFICIÊNCIA DA GESTÃO DAS UNIVERSIDADES ARGENTINAS

Juan A. Castillo, Francisco Ganga-Contreras, Patricio Viancos e Luis Araya-Castillo

RESUMO

Os sistemas de controle são altamente relevantes para qualquer tipo de organização, pois desempenham um papel significativo, desde a elaboração da estratégia corporativa até a avaliação correspondente dos fracassos e sucessos alcançados. Nesse contexto, o principal objetivo deste artigo é analisar os mecanismos de controle interno e externo e as regulamentações do ensino superior como fatores que condicionam a eficiência da gestão das universidades públicas argentinas. Por meio da proposta da Teoria da Agência, são exploradas diferentes dimensões e seu impacto. A estrutura normativa fornecida pela Lei de Ensino Superior da Argentina, nº 24.156, fornece o quadro de referência para a análise. A pesquisa, exploratória e quantitativa, baseia sua análise na opinião de especialistas

acadêmicos das diferentes faculdades que compõem a governança universitária, com especial atenção à importância dada à co-governança na Argentina. As características qualitativas dos especialistas consultados dão um alto nível de apoio aos resultados desta pesquisa. Os dados coletados por meio das pesquisas foram analisados usando várias técnicas, inclusive estatísticas descritivas e inferenciais. Os resultados obtidos nos permitem identificar uma opinião favorável sobre os regulamentos e a percepção de seu efeito positivo sobre a gestão das universidades argentinas. Esses resultados esclarecerão as percepções dos especialistas sobre as regulamentações atuais, permitindo ampliar a base de conhecimento sobre o assunto, a fim de visualizar possíveis modificações a serem implementadas.

objetivos de desarrollo institucional, en el encuadre del sistema de planificación estratégica (Bernasconi y Celis, 2017; Gil *et al.*, 2018).

Como quedará en evidencia, en este trabajo el término 'control' se enfoca específicamente en la supervisión del desempeño del rector en cada universidad y en la alineación de sus acciones con los objetivos establecidos por la sociedad, a través del máximo órgano colegiado, que representa tanto a actores internos como externos de la institución. Este concepto implica evaluar cómo la conducta del máximo directivo se ajusta a las metas y valores

institucionales, asegurando así una gestión eficiente y una adecuada representación de los intereses del mundo universitario y la comunidad en general. Enfocados en este ámbito, la eficiencia se refiere a la capacidad de alcanzar los objetivos académicos y administrativos de la institución utilizando los recursos disponibles de manera óptima. Una universidad eficiente es aquella que logra brindar una educación de calidad, investigar y generar conocimiento relevante, y ofrecer servicios eficaces a la comunidad estudiantil y a la sociedad en general, utilizando el tiempo, el presu-

puesto, el personal y las instalaciones de manera efectiva y sin desperdicio (Hemmati y Taghidizaj, 2019).

La eficiencia universitaria implica, por lo tanto, optimizar la planificación de los programas académicos, la asignación de profesores y personal, y la gestión de los recursos financieros para garantizar el máximo aprovechamiento de los mismos. Además, se busca mejorar los procesos administrativos, agilizar trámites y servicios, y promover la innovación en la enseñanza y la investigación (De Witte y López-Torres, 2017; Agasisti *et al.*, 2023).

Una universidad eficiente también se preocupa por la sostenibilidad y la responsabilidad social, buscando minimizar el impacto ambiental y promoviendo la equidad y la inclusión en sus acciones y políticas. Es esencial que la eficiencia no comprometa la calidad educativa ni la excelencia académica; por lo tanto, se busca un equilibrio entre la optimización de recursos y la consecución de altos estándares de enseñanza, investigación y servicio a la sociedad.

Actualmente en Argentina, todas las provincias cuentan con universidades nacionales, con estatutos que contemplan

el cogobierno, con órganos colegiados y unipersonales, bajo mecanismos de control en los que intervienen, entre otros, distintos organismos de la Administración Pública central (Kandel, 2003; Chiroleu, 2018). Concentran el 80% de la matrícula a lo largo y ancho del territorio nacional, lo que da una idea de la importancia institucional alcanzada (Ballerini, 2017; Bernasconi y Celis, 2017; Marquina, 2011).

En este plano, se realiza una investigación, que busca analizar los mecanismos de control interno y externo y la normativa de educación superior, como factores que condicionan la eficiencia de la gestión de las universidades estatales argentinas.

Para alcanzar los propósitos trazados, se realiza una investigación del tipo exploratoria y correlacional, aplicando como instrumento de recolección de información una encuesta a experto de universidades argentinas.

La investigación posibilitó determinar que la normativa Argentina en el ámbito de la educación superior ha tenido impacto positivo en la eficiencia de la gestión; adicionalmente se puede resaltar el hecho de que estos marcos regulatorios tienen una adecuada valoración por parte de los respectivos encuestados.

La Teoría de Agencia (TA)

La TA parte del supuesto de que los propietarios de una organización (el Principal), deben delegar en un gerente, (el Agente), la gestión y también la toma de decisiones. Menciona tensiones que se producen entre Agente y Principal, especialmente debido a la asimetría de información, ya que el Agente desde su lugar privilegiado sabe más de la organización que el Principal. También se releva la existencia de divergencia de intereses que puede existir entre uno y el otro, lo que iría en detrimento de la organización y fundamentalmente del Principal (Ganga-Contreras y Maluk, 2015; Araya y Crespo, 2016; Bendickson *et al.*, 2016). La

teoría propone también mecanismos para prevenir potenciales inconvenientes o solucionar los ya ocurridos (Jensen y Meckling, 1976). “La T.A es perfectamente aplicable a la gestión de las universidades en tanto la figura del Principal y el Agente tienen un correlato directo con los máximos cuerpos colegiados (MCC) o consejos superiores y la figura del rector, respectivamente” (Castillo y Ganga Contreras, 2020b:262). De hecho, se ha aplicado en instituciones de educación superior de Latinoamérica (Ganga-Contreras y Viancos, 2018; Ganga *et al.*, 2020; Martínez-Rojas *et al.*, 2021); así como de Asia (Lin, 2022), medio oriente (Taha, 2023), Oceanía (Nikula, 2022) y en Europa (Franco-Santos y Doherty, 2017; Urbanek, 2020).

El núcleo de la TA se encuentra en la definición del contrato más eficiente posible entre las partes, Agente y Principal, de manera de poder llevar adelante una relación correcta en la que se cumplan los objetivos planteados, considerando las características de los entes implicados, la importante dinámica del entorno y el monitoreo o vigilancia eficiente del Agente (Tarziján, 2003; Martins *et al.*, 2016; Abbas *et al.*, 2021). A su vez, el contar con normas adecuadas (mecanismos alineadores), tenderá a asegurar el comportamiento coherente de los Agentes respecto de las expectativas o intereses del Principal.

Vale destacar también la importancia de contar con documentación legal actualizada que posibilite un respaldo y asegure un manejo dinámico ante la posibilidad de la presencia de un conflicto de agencia. Contar con estatutos y normativas específicas permite la previsión de situaciones y encamina las soluciones dentro de parámetros preestablecidos evitando que se abran puertas a conflictos y demandas con sus consecuentes mayores costos. Esto evitaría también que, en contextos de alto grado de disputa, los costos y las posiciones se vean imposibilitadas

de volver a un punto inicial tornándose en situaciones irreversibles y en un costo de agencia definitivo, en la medida que la firma no sea vendida (Manasliski y Varela, 2009; Barahona *et al.*, 2009; Wohlfart *et al.*, 2021).

Respecto a los costos de supervisión o control que establece el Principal sobre el Agente, se puede decir que son aquellos que se implementan con la finalidad de hacerle aumentar el nivel de esfuerzo y de minimizar así los costos de agencia que estuviesen produciéndose y evitar otros a futuro. Generalmente estos costos se relacionan con un conjunto de recursos, humanos, informáticos, materiales de oficina, entre otros, llegando incluso a la generación de departamentos o unidades específicas para la realización de estas actividades de control (Shaikh y Peters, 2018; Rooly, 2021). Además, debe considerarse el costo de oportunidad del tiempo que el propio Principal dedica a utilizar esta información para controlar al Agente (Solheim-Kile *et al.*, 2019; Mancilla *et al.*, 2020).

Todos los costos detallados, deben ser considerados costos de agencia ya que son necesarios precisamente por la existencia de una delegación de responsabilidades del Principal al Agente. Complementariamente, se puede mencionar que los costos de supervisión del Agente se profundizan en las organizaciones complejas en las que existe más de uno. Resulta entonces evidente la necesidad de regular las prácticas de gobierno con el objeto de minimizar los costos de agencia y facilitar la alineación de los intereses entre Principal y Agente (Arrow, 1973; Till y Yount, 2019).

Sistemas de control en la TA

Los marcos regulatorios y normativos sirven como base fundamental para el correcto funcionamiento de cualquier organización y es la columna vertebral que rige las relaciones entre el Principal y el Agente. Son los pilares de los sistemas

de control. Su actualización permanente es indispensable no sólo para mejorar las acciones en un momento determinado sino también para prever posibles complicaciones a futuro (Kvisto, 2008; Vargas-Hernández y Barraza-Núñez, 2016; Rabossi, 2017; Nikula, 2022). La ausencia u obsolescencia de leyes, normas y contratos adecuados posibilitan una mayor discrecionalidad del Agente disminuyendo también la transparencia de su gestión. Analizando a las organizaciones universitarias en particular, es posible afirmar que la legislación afecta la eficiencia de la gestión (Ganga Contreras *et al.*, 2015; Yembergenova *et al.*, 2021). A su vez, la normativa sobre educación superior en Argentina, la LES, define ciertas características de los gobiernos universitarios y deja a las instituciones la autonomía para cambiarlas. Ambas situaciones pueden tener impacto en la composición de los gobiernos y en la eficiencia de la gestión.

Marcos regulatorios en la TA

Los marcos regulatorios y normativos sirven como base fundamental para el correcto funcionamiento de cualquier organización, dado que rigen las relaciones entre el Principal y el Agente. Su actualización permanente es indispensable, no sólo para mejorar las acciones en un momento determinado, sino también para prever posibles complicaciones a futuro. La ausencia u obsolescencia de leyes, normas y contratos adecuados viabilizan una mayor discrecionalidad del Agente, disminuyendo también la transparencia de su gestión.

Analizando a las organizaciones universitarias en particular, es posible afirmar que la legislación afecta la eficiencia de la gestión (Ganga Contreras *et al.*, 2015; Abello *et al.*, 2018; Berrio-Zapata, 2018). A su vez, la normativa sobre educación superior en Argentina, la LES, regula algunas características de los gobiernos universitarios y deja liberadas otras. Ambas

situaciones pueden tener impacto en la composición de los gobiernos y en la eficiencia de la gestión; no obstante, detrás de estas normativas no existe una idea de evaluación al sistema de educación superior (Quiroga-Martínez *et al.*, 2018).

Materiales y Método

Esta investigación intenta, a partir de una teoría organizativa, identificar el impacto de variables que afecten el funcionamiento del gobierno de las universidades estatales argentinas. A su vez, se orienta a describir, comparar y analizar cómo diversos mecanismos de control y la normativa actual, impactan en la eficiencia universitaria, desde la mirada de la Teoría de Agencia y según la óptica de expertos de las universidades argentinas.

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

A los efectos de este estudio, se definieron como Expertos a aquellas personas que ocupan o hayan ocupado cargos de gestión, es decir: jefes de carreras, directores, decanos, miembros de cuerpos colegiados, rectores, secretarios, académicos y profesionales que estudien o tengan experiencia en la temática. Se consideró también a los diferentes claustros docentes, alumnos, no docentes (personal administrativo) y graduados, ya que la figura del cogobierno es considerada un aspecto fundamental en la estructura de autoridad en las

universidades nacionales argentinas (Kandel, 2003).

Las fuentes de información fueron primarias; aplicando encuestas a expertos de las universidades seleccionadas (se utilizó un formulario de preguntas semiestructuradas). A su vez, para el procesamiento e interpretación de la información recopilada, se utilizaron los programas estadísticos SPSS y Excel.

En el análisis de los datos se aplicaron técnicas de estadística descriptiva (tablas de frecuencias) e inferencial (indicador de fiabilidad “alfa de Cronbach” y técnicas de análisis factorial exploratorio).

Desarrollo de las hipótesis

Se abordaron dos hipótesis de trabajo que buscaban analizar y comprender la eficiencia de los sistemas de control y la influencia de la legislación vigente en la gestión de las universidades nacionales argentinas. Estas hipótesis proporcionaron una base sólida para investigar la relación entre los sistemas de control, la legislación educativa y la eficiencia en la gestión universitaria.

Sistemas de control internos y externos

Hipótesis 1. Los sistemas de control que actúan sobre las universidades nacionales argentinas no son eficientes.

Se analiza la opinión de los expertos con relación a si creen que los sistemas de control que actúan sobre las universidades nacionales argentinas no son eficientes. Este es uno de los mecanismos alineadores más importantes propuestos por la TA. Para analizar este mecanismo se utilizan cinco preguntas: La primera de ellas está diseñada para identificar si la mayoría de los expertos considera que los sistemas de control de las universidades argentinas son ineficientes; las restantes intentan indagar sobre los tipos de control a los que se somete la gestión de la universidad y el grado de control que ejercen los diferentes organismos.

Marco regulatorio

Hipótesis 2. La legislación vigente, en particular la LES, ha afectado negativamente la eficiencia de la gestión de las universidades.

En este apartado se analiza la opinión de los expertos con relación al impacto de la legislación sobre la eficiencia de la gestión de la universidad. Vale destacar que los marcos regulatorios son la base fundamental para el correcto funcionamiento de cualquier organización y los pilares que rigen las relaciones entre el Principal y el Agente. En el análisis del marco regulatorio se utilizaron cuatro preguntas fundamentales: Con la primera de ellas se indaga sobre si los expertos creen que la legislación actual ha afectado la eficiencia de la gestión de la universidad donde trabaja; con la segunda, se profundiza sobre la calificación que brindan sobre las actuales normativas y leyes en materia de Educación Superior existentes en Argentina; la tercera indaga acerca de las normativas que regulan el funcionamiento de las universidades y si permiten a los máximos cuerpos colegiados (MCC) monitorear adecuadamente la labor del rector; en la última, se aborda el nivel de conocimiento que consideran los expertos tener sobre la LES.

Resultados

Los resultados obtenidos representan la percepción de los expertos con relación al gobierno universitario, y se utilizan para comprender los problemas existentes en torno a las relaciones de agencia en las universidades argentinas y

su impacto sobre la eficiencia en la gestión.

La cantidad de personas encuestadas se eleva a 253 personas. Entre sus características se pueden mencionar que no hubo diferencia significativa respecto al sexo y que la mayoría, 43,5%, se encuentra en un rango de edad entre los 45 y 60 años. A su vez, el 57% de los expertos encuestados pertenece al claustro docente. Esta última característica se encuentra dentro de las exigencias previstas por la LES para la composición de los cogobiernos universitarios (Art. 53) y permite alcanzar una buena representación en relación con el sistema de cogobierno imperante (Tabla I).

Se puede remarcar también, que el mayor porcentaje de los encuestados, 53%, ocupa o ha ocupado un cargo de conducción en la universidad y sólo un 16,63% afirma no haberlo ocupado nunca, lo que presume una importante experiencia y conocimiento de la situación existente. Por último, el 74,3% de los encuestados hace más de 5 años que pertenece a la universidad y el 44,6% desde más de 20 años. Estas características permiten deducir una fuerte pertenencia al ámbito universitario y una sólida percepción sobre el funcionamiento de las universidades a las que pertenecen y sobre sistema universitario.

Hipótesis 1

Los sistemas de control que actúan sobre las universidades nacionales argentinas no son eficientes.

Para el análisis de esta hipótesis se considera la información que aparece en la Tabla II, realizándose la sumatoria de

TABLA I
CARACTERÍSTICAS DE PERSONAS ENCUESTADAS

Claustro	N° encuestados	(%)
Académico/Docente	144	56,92
Estudiante	36	14,23
Graduado	25	9,88
Funcionarios no académicos	48	18,97
Total	253	100

TABLA II
SISTEMAS DE CONTROL

		Frecuencia	(%)	(%) acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	49	19,4	19,4
	De acuerdo	95	37,5	56,9
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	58	22,9	79,8
	En desacuerdo	47	18,6	98,4
	Totalmente en desacuerdo	4	1,6	100
	Total	253	100	

Marco regulatorio (Considero que los sistemas de control de las universidades argentinas son ineficientes).

los Totalmente de Acuerdo más los De acuerdo, como SI, *versus* la de En Desacuerdo más Totalmente en Desacuerdo, como NO.

$H_0 = P_{SI} \leq P_{NO}$, la proporción de SI es menor o igual que la proporción de NO.

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

Con la información proporcionada se tiene que:

$$n_{SI} = 49 + 95 = 144$$

$$n_{NO} = 47 + 4 = 51$$

$$n_{TOTAL} = 144 + 51 = 195$$

$$P_{SI} = 144/195 = 0,74$$

$$P_{NO} = 51/195 = 0,26$$

$$P_{SI} - P_{NO} = 0,74 - 0,26 = 0,48$$

$$Z = ((0,74 - 0,26) - (0)) / (0,08) = 6$$

La hipótesis nula es rechazada porque el valor de la Z calculado es mayor que el valor crítico Z o sea $6 > 1,64$. Se puede determinar con un 95 por ciento de confianza que la proporción de SI es mayor a la proporción de NO. Por lo que se afirma que los sistemas de control que actúan sobre las universidades nacionales argentinas no son eficientes.

En relación con el tipo de control más habitual al que se somete la gestión de la universidad, el 41,1% de los expertos opinaron que se utilizan tanto control de procesos como de resultados, tal como puede observarse en la Figura 1.

A pesar del rechazo de la eficiencia de los mecanismos de control que actúan sobre las universidades en general, resulta interesante mencionar que al momento de evaluar los mecanismos de control interno y externo en particular, la percepción de los

expertos fue buena, con un 59,3% de aprobación para los internos y un 59,6% los externos, lo cual está en línea con lo afirmado por Ganga-Contreras *et al.*, (2015). A su vez, cuando fueron indagados acerca de qué grado de control sobre la gestión de la universidad ejercen diferentes organismos estatales nacionales, la mayoría de los expertos, el 62,5%, consideró que la CONEAU es el organismo que ejerce mayor control y que la Auditoría General de la Nación es el que lo hace en menor grado, con un 27,3% de las opiniones favorables.

Vale destacar la importancia de los resultados, ya que la no implementación de mecanismos de control efectivos en las organizaciones públicas puede aparejar como consecuencia la falta

de atención de temas que interesen a la ciudadanía (Sanagustín y Brunet Icart, 2017). Por otra parte, y en el surco de lo que afirma Davis *et al.*, (1997), la ineficiencia de los sistemas de control traería como correlato la falta de eficacia como mecanismo alineador de intereses y posibles comportamientos oportunistas del Agente.

Hipótesis 2

La legislación vigente, en particular la LES, ha afectado negativamente la eficiencia de la gestión de las universidades.

Para el análisis de esta hipótesis se analiza en primer lugar la pregunta sobre si considerara que la legislación actual ha afectado la eficiencia de la gestión de la universidad donde trabaja (Tabla III) y se plantea que:

$H_0 = P_{SI} \leq P_{NO}$, la proporción de SI es menor o igual que la proporción de NO.

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

Con la información proporcionada se tiene que:

$$n_{SI} = 121$$

$$n_{NO} = 70$$

$$n_{TOTAL} = 121 + 70 = 191$$

$$P_{SI} = 121/191 = 0,63$$

$$P_{NO} = 70/191 = 0,37$$

$$P_{SI} - P_{NO} = 0,63 - 0,37 = 0,26$$

Para un nivel de significación de $\alpha = 0,05$. El valor crítico para la prueba de una sola cola es de 1,64. Se estima el error estándar de la diferencia de las dos proporciones:

donde: P_{SI} = proporción muestra de SI; P_{NO} = proporción muestra de NO; n_{SI} = tamaño de muestra de SI; n_{NO} = tamaño de muestra de NO. Por lo tanto:

$$P = \frac{121(0,63) + 70(0,37)}{121 + 70} = 0,534$$

y

TABLA III
LEGISLACIÓN ACTUAL / EFICIENCIA DE LA GESTIÓN

		Frecuencia	(%)	(%) acumulado
Válido	Sí	121	47,8	47,8
	No	70	27,7	75,5
	Ns/Nc	62	24,5	100
	Total	253	100	

Ns/Nc: No sabe/No contesta. Análisis a la pregunta: ¿Cree usted que la legislación actual ha afectado la eficiencia de la gestión de la universidad donde trabaja?

$$s_{p_{SI-NO}} = \sqrt{0,534(1-0,534) \left(\frac{1}{121} + \frac{1}{70} \right)} = 0,0749$$

La prueba estadística:

$$Z = \frac{(\text{diferencia entre proporciones observadas}) - (\text{diferencia entre proporciones } H_0)}{s_{p_{SI-NO}}}$$

La hipótesis nula es rechazada porque el valor de la Z calculado es mayor que el valor crítico Z o sea $3,714 > 1,64$. Se puede determinar con un 95 por ciento de confianza que la proporción de SI es mayor a la proporción de NO. Por lo que se concluye que la legislación actual ha afectado la eficiencia de la gestión de la universidad. Este resultado está en línea con lo afirmado por Ganga Contreras *et al.*, (2015).

Por otra parte, al realizar el análisis de la pregunta sobre cómo califica a las actuales normativas de educación superior se observa que la mayoría de los expertos, 69,6%, las califica como buenas, tal como se observa en la Figura 2.

Indagados los expertos sobre si las normativas que regulan el funcionamiento de las universidades permiten a los MCC monitorear adecuadamente la labor del rector, el 39,9% de ellos expresó que no permiten hacerlo adecuadamente y 33,6% se manifestó en favor, lo que arroja un resultado sin diferencias significativas, en línea con lo afirmado por Ganga (2005). A su vez, vale destacar que la mayoría de los expertos (79,5%) considera que

su nivel de conocimiento sobre la LES es Medio o Alto lo que les brinda a las respuestas un alto nivel de respaldo.

A modo de cierre, es factible aseverar que, si se considera la opinión de los expertos de que la normativa de educación superior ha afectado la eficiencia de la gestión, y se complementa con la respuesta obtenida de que tales normativas son buenas, se puede concluir que el efecto de la normativa sobre la eficiencia es positivo. Estos resultados darían lugar a futuros estudios que permitirán profundizar sobre este aspecto.

Conclusiones y Discusión

Estudiar la normativa y los mecanismos de control que actúan sobre los gobiernos de las universidades desde diversas perspectivas teóricas, permite enriquecer el conocimiento que existe sobre la temática, posibilitando que las universidades tiendan a asegurar las mejores condiciones para garantizar la calidad institucional y consolidar modelos organizacionales más inclusivos y democráticos.

Los resultados indicaron que los expertos consideran que la normativa actual ha afectado la gestión, y también que esta es en términos generales buena; pero investigaciones futuras podrían indagar sobre aspectos más específicos con el objeto de aportar mayor precisión en relación con la materia, de tal forma de poder precisar más

adecuadamente el alcance de esta valoración.

Por otra parte, a pesar de que gran parte de los expertos sostuvieron que se realizan controles –tanto de procesos como de resultados sobre la gestión– y también que su percepción es positiva, tanto para los mecanismos de control interno y externo, pudo comprobarse que a pesar de ello, la opinión general sobre los sistemas de control que actúan sobre las universidades nacionales argentinas, es que no son eficientes. La posible implicancia de este resultado es de importancia, ya que la ineficiencia en los mecanismos de control implementados en las organizaciones públicas no solo podría resultar en una falta de atención de temas que interesen a la ciudadanía, sino que podría disminuir la eficacia como mecanismo alineador de intereses y posibles comportamientos oportunistas del Agente.

Respecto a los diferentes organismos estatales nacionales que ejercen control sobre la gestión de la universidad, se puede mencionar que la mayoría de los consultados, consideró que la CONEAU es el organismo que ejerce mayor control y que la Auditoría General de la Nación es el que lo hace en menor grado, con cerca de un tercio de las opiniones favorables. Dada las características de los mencionados organismos, se puede inferir que existe un mayor control sobre temas académicos y uno menor sobre procedimientos y temas monetarios.

Otro de los resultados observados es que, si bien no se encontró una opinión favorable sobre la normativa y las posibilidades que ofrece a los MCC para monitorear adecuadamente la labor del rector, la gran mayoría de los encuestados las calificó como buenas, cuando se trata de regular el funcionamiento de las universidades.

Por otra parte, se puede atestiguar que las características cualitativas de los expertos consultados y su elevado conocimiento sobre la LES

brinda a los resultados de esta investigación un alto nivel de respaldo.

Dentro de las limitaciones que se pueden resaltar esta el hecho de que esta investigación es la representación completa de las diversas perspectivas y desafíos inherentes a la gestión de universidades estatales argentinas. La exclusividad de las voces consultadas podría introducir cierto grado de sesgo en las opiniones expresadas, ya que podrían estar influidas por las experiencias individuales y contextuales de los expertos.

Para futuras investigaciones, se pretende ampliar la inclusión de una variedad más amplia de los grupos involucrados en la educación superior, como estudiantes, personal administrativo y otros miembros de la comunidad académica. Esta expansión de las fuentes de información permitiría una comprensión más completa y holística de la dinámica que rodea a la gestión universitaria en el contexto de las universidades estatales argentinas.

En línea con lo planteado previamente, los resultados obtenidos en este estudio sugieren la posibilidad de emprender futuras investigaciones que aborden aspectos complementarios; por ejemplo, sería sumamente interesante profundizar en el análisis de la normativa vigente y su influencia directa en la eficiencia de la gestión, poniendo especial énfasis en los indicadores de desempeño universitario. Además, podría ser muy interesante considerar las posibles disparidades que surgirían al aplicar este instrumento para comparar las realidades de diversos países de Latinoamérica.

AGRADECIMIENTOS

Los autores agradecen el financiamiento otorgado por la Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo (Anid-Chile) a través del Fondecyt regular 1231766 (2023-2026).

También se agradece al Instituto Interuniversitario Investigación Educativa (IESED-CHILE).

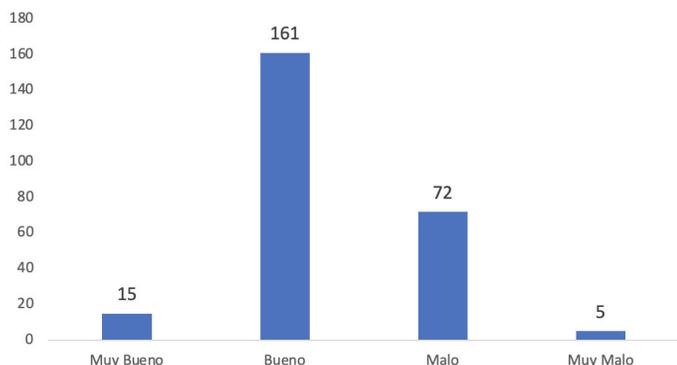


Figura 2. Calificación de las normativas de Educación Superior. Resultados a la pregunta: ¿Cómo califica las actuales normativas y leyes en materia de educación superior existentes en Argentina?

REFERENCIAS

- Abbas Z, Radhman A, Ahmad B, Shahbaz M, Asad M (2021) Relationship between Government and Public Sector Universities in the Perspective of Agency Theory: A Brief Review. *International Journal of Services and Operations Management* 40: 188–202. <https://doi.org/10.1504/IJSOM.2021.118243>.
- Abello-Romero J, Mancilla C, Molina C, Palma A (2018) Relationship between Disclosure of Information and Characteristics of Latin American Universities. *Revista Venezolana de Gerencia* 23: 67–89.
- Agasisti T, Egorov A, Serebrennikov P (2023) Universities' efficiency and the socioeconomic characteristics of their environment — Evidence from an empirical analysis. *Socio-Economic Planning Sciences* 85: 101445. <https://doi.org/10.1016/j.seps.2022.101445>.
- Araya I, Crespo F (2016) Agency Theory: A Review of the Biological Origin of Crime, Una Revisión del Origen Biológico del Delito. *Estudios Gerenciales* 32: 146–153. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232016000200006.
- Arrow K (1973) Information and Economic Behavior (No. TR-14). Harvard University Cambridge, Massachusetts, EE.UU. 34 pp.
- Ballerini V (2017) Global Higher Education Trends and National Policies: Access, Privatization, and Internationalization in Argentina. *Policy Reviews in Higher Education* 1: 42–68. <https://doi.org/10.1080/23322969.2016.1245113>.
- Barahona JH, Pérez V, Cruz N (2009) Implications of Internal Organization on Efficiency. The Use of Agency Theory and DEA Methodology to Spanish NGOs | Implicaciones de la Organización Interna Sobre la Eficiencia. La Aplicación de la Teoría de la Agencia y la Metodología DEA a las ONGD Esp. *Cuadernos de Economía y Dirección de La Empresa* 40: 17–46.
- Bernasconi A, Celis S (2017) Higher Education Reforms: Latin America in Comparative Perspective | Reforma Do Ensino Superior: América Latina em Perspectiva Comparada | Reformas de La Educación Superior: América Latina en Perspectiva Comparada. *Education Policy Analysis Archives* 25: 67. <https://doi.org/10.14507/epaa.25.3240>.
- Berrio-Zapata C (2018) Data and Public Information about Dengue from the Perspective of Agency Theory. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud* 29: 1–15.
- Bendickson J, Muldoon J, Liguori E, Davis F (2016) Agency Theory: Background and Epistemology. *Journal of Management History* 22: 437–449. <https://doi.org/10.1108/JMH-06-2016-0028>.
- Bernasconi A, Celis S (2017) Higher education reforms: Latin America in comparative perspective. *Education Policy Analysis Archives* 25: 67. <https://doi.org/10.14507/epaa.25.3240>.
- Castillo J, Ganga Contreras F (2020a) Hitos que impactaron sobre la autonomía y los gobiernos de las universidades nacionales argentinas. *Revista Espacios* 41: 19–31.
- Castillo J, Ganga Contreras F (2020b) Dimensiones propuestas por la teoría de agencia. Visiones de expertos sobre el gobierno universitario argentino. *Interciencia* 45: 260–265.
- Chiroleu A (2018) Claroscuros de la universidad que construimos en democracia: autonomía, cogobierno y expansión de oportunidades. *Propuesta educativa* 50: 24–38.
- Davis J, Schoorman D, Donaldson L (1997) Toward a Stewardship Theory of Management. *Academy of Management Review* 22: 20–47. <https://doi.org/10.5465/AMR.1997.9707180258>.
- De Witte K, López-Torres L (2017) Efficiency in education: A review of literature and a way forward. *Journal of the Operational Research Society* 68: 339–363. <https://doi.org/10.1057/jors.2015.92>.
- Franco-Santos M, Doherty N (2017) Performance Management and Well-Being: A Close Look at the Changing Nature of the UK Higher Education Workplace. *International Journal of Human Resource Management* 28: 2319–2350. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1334148>.
- Ganga-Contreras F (2005) Análisis preliminar del gobierno universitario chileno. *Revista Venezolana de Gerencia* 10: 213–246. <https://www.redalyc.org/pdf/290/29003004.pdf>.
- Ganga-Contreras F, Hidalgo M, Millán A, Fernández P (2015) Agency Theory (AT): Theoretical Assumptions Applicable to University Management | Théorie de l'agence (TA): Hypothèses Théoriques Applicables à La Gestion de l'Université | Teoría de Agencia (TA): Supostos Teóricos Aplicáveis à Gestão Universitária | Teor. Revista Innovar 25: 11–27. <https://doi.org/10.15446/innovar.v25n57.50324>.
- Ganga-Contreras F, Castillo J, Maluk A, Uriguen S (2015) What's New in the Agency Theory (at)? Qué Hay de Nuevo En La Teoría de Agencia (TA). *Prisma Social* 15: 685–707.
- Ganga-Contreras F, Viancos P (2018) Typology of Universities: A Proposal from the Role of the Head Executive. Dilemas Contemporáneos-Educación Política y Valores V: 8.
- Ganga-Contreras F, Albort-Morant G, Chavarria-Ortiz C, Leal-Millán A (2020) Research Performance of IberoAmerican Universities: An Empirical Analysis through Agency Theory [Desempenho Das Pesquisas Das Universidades Ibero-Americanas: Uma Análise Empírica a Partir Da Teoria Da Agência. *Interciencia* 45: 192–200.
- Gil MEG, Ospina MH, Piovani JI (2018) Quality of higher education in Colombia and Argentina. An analysis based on public policies. *Opción* 34: 304–334.
- Hemmati R, Taghidizaj RA (2019) A boolean analysis of structural and organizational determinants of equality and efficiency balance in higher education. *Comparative Sociology* 18: 791–821. <https://doi.org/10.1163/15691330-12341510>.
- Jensen M, Meckling W (1976) Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics* 3: 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X).
- Kandel V (2003) Algunas reflexiones en torno al gobierno, la representación y la democracia en la universidad argentina. *Revista de la Educación Superior en Línea* 125: 419–427.
- Kivisto J (2008) An Assessment of Agency Theory as a Framework for the Government-University Relationship. *Journal of Higher Education Policy and Management* 30: 339–350. <https://doi.org/10.1080/13600800.802383018>.
- Ley 24.521. Nacional de Educación Superior de la República Argentina. <https://servicios.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anejos/25000-29999/25394/texact.htm#:~:text=—%20Las%20instituciones%20universitarias%20deben%20promover,corrientes%2C%20teorias%20y%20líneas%20de>.
- Lin W (2022) A Hidden Cultural Force: Contextualizing Taiwan's Higher Education Governance. *Higher Education Forum* 19: 109–29.
- Lamarra N (2002) *La Educación Superior en la Argentina*. IESALC. Buenos Aires, Argentina, 230 pp.
- Mancilla C, Abello-Romero J, Ganga-Contreras J (2020) Factors Influencing the Perception of Information Asymmetries in Corporate University Governments. *Interciencia* 45: 390–396.
- Manasliski N, Varela L (2009) Teoría de la Agencia: evidencia empírica en firmas uruguayas. *Quantum: Revista de Administración, Contabilidad y Economía* 4: 48–63.
- Marquina M (2011) Higher Education Reform in Argentina in the 1990s: Paradoxes of Government Intervention in a Minimalist State Model. *Higher Education Forum* 8: 93–105.
- Martínez-Rojas E, Zencovich-Burdiles N, Martínez-Quezada A, Fernández-Céspedes M (2021) La Teoría de Agencia: El Doble Rol y Su Impacto En La Acreditación de Los Institutos Profesionales y Centros de Formación Técnica En Chile. *Formación Universitaria* 14: 137–144. <https://doi.org/10.4067/S0718-50062021000500137>.
- Martins V, Da Silva W, De Melo R, Marchetti R, Da Veiga C (2016) Applied Agency Theory in the Public Sector | Teoría de Agência Aplicada No Setor Público. *Espacios* 37: 24.
- Nikula P (2022) Education agent standards in Australia and New Zealand—government's role in agent-based international student recruitment. *Studies in Higher Education* 47: 831–846. <https://doi.org/10.1080/03075079.2020.1811219>.
- Quiroga-Martínez F, Fernández-Vázquez E, Alberto C (2018) Efficiency in Public Higher Education in Argentina 2004–2013: Institutional Decisions and University-Specific Effects. *Latin American Economic Review* 27: 14. <https://doi.org/10.1186/s40503-018-0062-0>.
- Rabossi M (2017) Agency Costs in Higher Education: Evaluating an Institution Through a Comprehensive Framework. *Higher Education Policy* 30:

- 319–339. <https://doi.org/10.1057/s41307-016-0025-5>.
- Rooley M (2021) Impact of Board Diversity on Agency Costs in the Context of Agency Theory Approach: Evidence from Listed Companies in Sri Lanka. *Indian Journal of Corporate Governance* 14: 133–153. <https://doi.org/10.1177/09746862211045758>.
- Sanagustín M, Icart I (2017) Modelo de innovación socio-institucional en la administración pública. *Revista Internacional de Organizaciones* 19: 93–116. http://www.revista-rio.org/index.php/revista_rio/article/view/238. <https://doi.org/10.17345/rioi19.93-116>.
- Salkind N (1998) *Métodos de Investigación*. Prentice Hall. México. 380 pp.
- Shaikh I, Peters L (2018) The Value of Board Monitoring in Promoting R&D: A Test of Agency-Theory in the US Context. *Journal of Management and Governance* 22: 339–363. <https://doi.org/10.1007/s10997-017-9390-8>.
- Solheim-Kile E, Lædre O, Lohne J (2019) Public-Private Partnerships: Agency Costs in the Privatization of Social Infrastructure Financing. *Project Management Journal* 50: 144–160. <https://doi.org/10.1177/8756972818824908>.
- Tarziján J (2003) Revisando la teoría de la firma. *Abante* 6: 149–177.
- Taha A (2023) Internal auditors' independence under workplace bullying stress: an investigative study. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*. Ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JIABR-09-2022-0239>.
- Till R, Yount M (2019) Governance and Incentives: Is It Really All about the Money? *Journal of Business Ethics* 159: 605–618. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3778-5>.
- Urbanek P (2020) Reform of the Higher Education System in Poland from the Perspective of Agency Theory. *European Journal of Higher Education* 10: 130–146. <https://doi.org/10.1080/21568235.2018.1560344>.
- Vargas-Hernández JG, Barraza Núñez M (2016) Evaluation in Institutions of Higher Education: An Analysis from the Agency Theory and the Theory of Resources and Capabilities. *Integration of Education* 20: 10–19. <https://doi.org/10.15507/1991-9468.082.020.201601.010-019>.
- Wohlfart O, Adam S, Hovemann G (2021) Asymmetry in Information Acquisition—Exploring the Principal-Agent Dyad of Sport Organizations and Sport Management Higher Education Institutions. *German Journal of Exercise and Sport Research* 51: 344–353. <https://doi.org/10.1007/s12662-021-00722-w>.
- Yembergenova D, Kumar A, Haris I (2021) Effects of Government Regulatory Provisions on the Innovative Behaviour of HEIs and Economic Advancement: The Case of Kazakhstan. *Industry and Higher Education* 35: 679–690. <https://doi.org/10.1177/0950422220985414>.