



Universidad de Chile

Facultad de Derecho

Departamento de Derecho Económico

REGULACIÓN DE LOS CONFLICTOS DE INTERÉS EN LA ADMINISTRACIÓN DE LAS UNIVERSIDADES PRIVADAS

Memoria para optar al grado de Licenciada en Ciencias Jurídicas y Sociales

CATALINA ANDREA IRIS VALLADARES ZÚÑIGA

Profesor guía: Dr. Agustín Ignacio Barroilhet Díez.

1. <u>ÍNDICE</u>	
2. Resumen	3
3. Introducción	4
4. <u>Capítulo I: Universidad y Conflictos de Interés.</u>	
4.1. Desarrollo de las universidades.....	5
4.2. Conflicto de interés en las universidades.....	6
4.3. Explorar de cómo operan los conflictos de interés en las universidades privadas...7	
4.4. Explorar de cómo operan los conflictos de interés en las universidades públicas...16	
4.5. Diferencias y/o conflictos de intereses de las universidades públicas y de las universidades privadas.....	19
4.6. Problemas de agencia.	20
4.7. Marco regulatorio de conflicto de interés en las universidades privadas y calidad.24	
5. <u>Capítulo II: Conflictos de Interés en las Universidades Privadas y Calidad.</u>	
5.1. Noción de calidad de las universidades.....	31
5.1.1. Vista desde un punto de vista excepcional.	32
5.1.2. Como excelencia.	32
5.1.3. Como perfección.	33
5.1.4. Adecuación de un propósito	34
5.1.5. Valor por dinero.	34
5.1.6. Transformador.	34
5.2. Explorar factores externos que aumenten la calidad de las universidades privadas y que a su vez disminuyen los conflictos de interés.....	40
5.3. Cambios de la educación superior en Chile.....	41
6. Conclusión.	53
7. Bibliografía.	55

2. Resumen

Esta tesis se enfoca en esclarecer la normativa que regula los conflictos de interés en la administración de universidades privadas, un tema poco abordado a pesar de su relevancia en el ámbito societario. Dado que las universidades privadas constituyen casi el 70% del total de instituciones educativas en el país y desempeñan un papel crucial en la sociedad, se busca analizar cómo gestionan su patrimonio, considerando su estatus como entidades del tercer sector con beneficios tributarios y aportes estatales.

El objetivo principal es demostrar que es posible regular los conflictos de interés en estas instituciones mediante la legislación actual, sin necesidad de una reforma estructural. Esto garantizaría una educación de calidad y evitaría que las universidades privadas sean víctimas de intereses personales por parte de sus administradores. El enfoque metodológico implica contextualizar el funcionamiento de las universidades privadas, especialmente bajo el régimen jurídico de personas jurídicas sin fines de lucro.

La tesis aborda la teoría de problemas de agencia para analizar la relación de las universidades con este fenómeno y realiza comparaciones con las universidades estatales que también enfrentan conflictos de interés. Se examina el entorno de mercado altamente competitivo en el que operan las universidades privadas, evaluando sus efectos en la toma de decisiones y la calidad de la administración. La investigación se centra en la legislación vigente, destacando la Ley N°20.500 sobre Asociaciones y Participación Ciudadana en la Gestión Pública como eje central, y complementariamente, la Ley N°21.091 de Educación Superior. Se analizan cómo estas leyes regulan los conflictos de interés, el comportamiento de los administradores, las sanciones aplicables y se proponen mejoras para fortalecer el marco normativo existente

3. .Introducción

El presente trabajo se busca esclarecer la normativa que regula los conflictos de interés en la administración de las universidades privadas. Si bien es un área latamente estudiada en el derecho societario, esta ha sido poco abordado en lo relativo a las universidades.

Me centraré en las universidades privadas, debido a que conforman casi el 70% de total de universidades en el país. La importancia de cómo estas instituciones, denominadas del tercer sector, administran su patrimonio, radica en su importancia social, además de que obtienen beneficios tributarios y reciben aportes del Estado.

Lo que se pretende demostrar es que sí se puede regular el conflicto de interés de las universidades privadas, mediante la legislación vigente hoy en día, no siendo necesario realizar una reforma estructural para poder lograr el objetivo de entregar una educación de calidad, y lograr a su vez, que estas instituciones no sean presa de los intereses personales de los administradores de las universidades privadas.

Esto se hará contextualizando el funcionamiento de las universidades privadas, que se crean bajo el régimen jurídico de personas jurídicas sin fines de lucro, mencionando cuáles son los objetivos de esta forma de organización. Luego se analizará bajo la teoría de problemas de agencia, analizando cómo se relaciona con las universidades. Además de realizar una comparación con las universidades estatales como también han tenido conflictos de interés dentro de sus instituciones.

Se analizará el ambiente de mercado en que se desenvuelven las universidades privadas, es decir, un mercado altamente competitivo, evaluándose cuáles son los efectos de esta competitividad en la administración de estas instituciones, cómo toman las decisiones sus administradores y cómo afecta en la calidad de ellas, se realizará un barrido por la legislación vigente, siendo el eje central la Ley N°20.500 Sobre Asociaciones y Participación Ciudadana en la Gestión Pública, y complementariamente, se revisará la Ley N°21.091 de Educación Superior, para analizar cómo regulan estos cuerpos normativos el conflicto de intereses, el comportamiento que deben tener los administradores, las sanciones que estos se enfrentan y por último determinar qué mejoras se pueden realizar a este entramado normativo.

4. Capítulo I: Universidad y Conflictos de Interés.

4.1.Desarrollo de las universidades

A inicios de 1920, se comenzaron a crear universidades privadas en las diferentes regiones del país, siendo la primera la Universidad de Concepción. Esta institución se financiaba con fondos provenientes de empresarios como Pedro del Río Zañartu, y luego se comenzó a financiar con fondos entregados por la lotería, que es un fondo privado. Es así como estas instituciones fueron en aumento y a la vez pidiendo una mayor autonomía, ya que en un principio seguían bajo la supervigilancia de la Universidad de Chile, que mantuvo la hegemonía de la entrega de títulos profesionales por un largo tiempo.

Estas universidades comenzaron a florecer, siendo esta la primera ola de expansión de las universidades privadas. En esta época, fueron apoyadas económicamente por el Estado, ya que era necesario para la sociedad contar con profesionales. Por ello, nombraron a las universidades “entidades públicas” sin hacer una diferenciación por su origen, recibiendo tanto las instituciones públicas como las privadas, fondos estatales. Esto se basó en que la educación terciaria se consideraba un bien social, y por ello, el Estado pagaba por la educación. (*Leon - Derecho y Política de la Ed. Sup. (cap 3) (1).pdf*, 2020, p. 30)

No sólo se les dio fondos a las universidades para poder desarrollarse, entendiéndose como necesarias para el desarrollo de la sociedad moderna que se buscaba, sino que también hubo incentivos tributarios para ellas, atribuidos mediante la Ley N°13.713 de 1959, que concedió franquicias tributarias para la Universidad de Chile y las reconocidas por el Estado.

Con la llegada de la dictadura se instauró un nuevo orden, que enfatiza el libre mercado y la competencia. Comienza una segunda ola de proliferación de instituciones privadas para poder abarcar la demanda de estudiantes, y con esto comienza la masificación de las universidades.

Con la vuelta a la democracia, si bien se realizaron políticas públicas en educación, no existió una gran reforma, por lo que se mantiene el mercado de la educación instaurado en

dictadura hasta el día de hoy (*Leon - Derecho y Política de la Ed. Sup. (cap 3) (1).pdf*, 2020, p.45).

En la actualidad, las instituciones de educación superior se pueden dividir en tres grandes tipos de instituciones que son:

- Institutos Profesionales, que abarcan aproximadamente 31,4 % de la matrícula de pregrado el año 2021.
- Centros de Formación Técnica, que comprenden un 11,2% de la matrícula de pregrado el año 2021.
- Universidades, que comprenden el 57,4% de las matrículas de pregrado el año 2021, siendo un total de 728.634 alumnos según cifras del SIES (Servicio de Información de Educación Superior), a la que a su vez esta se puede dividir, en universidades privadas y públicas.
- Las universidades públicas son 18 a nivel nacional y las universidades privadas son 41, sumando un total de 59 universidades a lo largo de nuestro país. De estas sólo 46 están acreditadas, las que abarcan un 96% de alumnos matriculados en este tipo de instituciones (SIES, 2021)

Mirando las cifras nos damos cuenta de que las universidades privadas representan un 70% del total de universidades, adquiriendo gran importancia para nuestra sociedad, ya que un alto porcentaje de los estudiantes que ingresa a la educación superior ingresa a estas.

Toma gran relevancia entender cómo estas instituciones privadas son administradas. Para ello, explicaré qué se entiende por conflictos de interés, qué significa que las universidades sean personas jurídicas sin fines de lucro y cuál es la regulación que tienen frente a este problema.

4.2.Conflicto de interés

Se puede definir conflicto de interés como:

... una situación en la que una persona tiene un deber para con más de una persona u organización, pero no puede hacer justicia a los intereses reales o potencialmente adversos de ambas partes. Esto incluye cuando los intereses o preocupaciones personales de un

individuo son inconsistentes con lo mejor para un cliente, o cuando los intereses personales de un funcionario público son contrarios a su lealtad a los negocios públicos. Un abogado, un contador, un asesor comercial o un agente de bienes raíces no pueden representar a dos partes en una disputa y deben evitar incluso la apariencia de conflicto. Él / ella no puede unirse con un cliente en el negocio sin hacer una divulgación completa de sus conflictos potenciales, él / ella debe evitar la mezcla de fondos con el cliente, y nunca, nunca tomar una posición adversa para el cliente (law com, 2021.)

En nuestra legislación y doctrina no ha sido hondamente tratado el conflicto de interés que existe en las universidades, a diferencia de lo que ocurre en el derecho societario, ya que se encuentra tratado en el Título VII del Libro II del Código de Comercio, en el que se regula la sociedad colectiva, su administración y las prohibiciones de los socios, específicamente en el artículo 404 del código del ramo.

La Ley N°18.046 de Sociedades Anónimas, que en su Título IV trata sobre la administración de estas sociedades, en su artículo 42 N°6 dice “Usar en beneficio propio o de terceros relacionados, con perjuicio para la sociedad, las oportunidades comerciales de que tuvieren conocimiento en razón de su cargo”.

La ley sanciona a los directores cuando, frente a un conflicto de interés, estos opten por los intereses personales. Sin embargo, a diferencia del derecho societario, en las universidades, por ser instituciones sin fines de lucro, no se encuentran tratados a profundidad los conflictos de interés de los administradores ni en la ley ni en la doctrina.

4.3.Conflicto de interés en las universidades privadas

La idea de universidad ha ido mutando con el tiempo, lo que va de la mano con la evolución de la sociedad y las necesidades que va teniendo. En la actualidad, ya no se concentra solamente en la calidad de la educación como era en sus principios, que eran sólo un puñado de estudiantes alrededor de un profesor que impartía su saber, esto es, la idea del saber por el saber que expresaba Newman, siendo el objetivo final de la universidad, la búsqueda de conocimiento no por un beneficio, sino por el objetivo mismo de saber. (Kerr, 2001)

Esto es bastante distinto a lo que vemos hoy día en que la universidad, ya que se ha diversificado su fin, por lo que no sólo se encarga de educar, sino que también de entregar otros servicios como la investigación, gimnasios, casinos, etc. (Kerr, 2001)

Este cambio va acompañado con el tipo de alumno que está exigiendo un servicio mucho más completo, ya que no sólo desea obtener educación de la universidad, sino que también espera que se le entreguen diferentes servicios, como por ejemplo gimnasio o piscina, convirtiéndose en una “multiversidad”, en la que trata de satisfacer a los consumidores (Kerr, 2001)

La universidad en la actualidad no tiene un fin definido y claro, sino que con el tiempo se ha vuelto más difuso, debido a que la sociedad no sólo pide de ella enseñanza de calidad, sino que ve también su infraestructura, entre otras cosas. Por ello es difícil definir cuáles son los objetivos de la universidad.

Una alternativa, para poder esclarecer el camino que debe seguir cada universidad, es concentrarnos en la misión de la institución, la que se define como “el conjunto de acciones inmediatas para el desarrollo de tácticas concretas que permitan alcanzar objetivamente el plan establecido como estratégico, los fines y las metas a corto plazo...” (López Morales & Ortega Ridaura, 2016, p. 3).

Por ejemplo, la misión de la Universidad de Chile es principalmente la formación de excelencia de personas tanto material como espiritual, para la contribución de la Nación (Universidad de Chile, 2021.), La Universidad de Los Andes tiene como misión “profundizar en el conocimiento de todos los ámbitos del saber y contribuir a la formación integral de sus estudiantes. Quiere promover el diálogo académico, el trabajo bien hecho y el afán de servicio a la sociedad...” (Universidad de los Andes, 2021.). En cada una de ellas se indica la misión de entregar una educación a los estudiantes de forma íntegra y con un servicio social.

La misión de las universidades debiera ser una guía para sus administradores, en tanto la visión debe ser el lugar en donde quieren llegar a largo plazo y los objetivos que desean cumplir.

Según el artículo 63 de la Ley N°21.091,

[L]as instituciones de educación superior que estén constituidas como personas jurídicas de derecho privado sin fines de lucro deberán contar, al menos, con un órgano colegiado de administración superior, llámese directorio, junta directiva, consejo superior o cualquier otra denominación (en adelante "órgano de administración superior"), el cual será designado en la forma y plazos previstos en sus estatutos...

Conforme a este artículo la administración de una universidad sólo puede ser ejercida por un órgano de administración superior compuesto por personas naturales, personas jurídicas de derecho privado, corporaciones de derecho público o que deriven su personalidad jurídica de éstas, u otras entidades de derecho público reconocidas por ley. Estas personas, que denominaremos "controladores" deben organizarse como un órgano colegiado, que puede ser un directorio, junta directiva u otra denominación la que será asignada y en los plazos que especifican los estatutos.

Los controladores de una institución sean estos públicos o privados, pueden ejercer su gobernanza adoptando cuatro formas distintas según las clasifica José Joaquín Brunner (2011).

- Modelo burocrático: Es modelo del origen de la universidad moderna (universidad de investigación y universidad estatal de formación especializada). Sus principales características son: una fuerte presencia estatal con dispositivos de comando, control y coordinación que delega gestión a agentes de confianza. Los profesores son funcionarios públicos, son parte del organigrama de la administración, la cual esta jerarquizada. Tanto el modelo de gobernanza universitaria francés como el alemán son dependientes del presupuesto fiscal.
- Autogobierno universitario: Este modelo viene de las primeras universidades, en que se organiza como una comunidad académica y en el medio exterior se entiende como una entidad independiente, era una "oligarquía académica" (como la torre de marfil). Goza de autonomía tanto para elegir a sus estudiantes como para su autorregulación. Su financiamiento venía de patrones y mecenas.

- Partes interesadas: En este cuadrante también mira los intereses de los diferentes *stakeholders* tanto internos como externos. Tiene un panorama más amplio de funciones y responsabilidades que debe cumplir, busca cumplir con las funciones que se entiende que debe cumplir una universidad y además armonizarlas con las demandas de los diferentes *stakeholders*.
- Emprendimiento privado: Existe un contrato entre la institución sin fines de lucro y los agentes que se encargan de la administración de la universidad. Este se reserva para las universidades privadas.

De acuerdo con Brunner, no existe una única forma de gobernar una universidad, sino que cada uno puede tener una combinación de estos modelos, siendo lo importante que el gobierno tenga legitimidad y sea eficiente en su administración. La función esencial encargada por ley al órgano de administración superior es la administración financiera y patrimonial de la universidad, sin perjuicio de las demás tareas que le sean encargadas según sus estatutos, no importando el modelo que se utilice de gobernanza.¹

Este directorio o la forma que tome según los estatutos de la universidad está en la misión de la universidad, debe guiar las decisiones que debe tomar este órgano de administración superior. Es en estas decisiones difíciles donde pueden ocurrir los conflictos de interés, en que el director vote a favor de su propio interés en vez de aquel de la institución. Estos conflictos podrían verse incrementados dado que las universidades no tienen fines de lucro.

Esta relación se vuelve problemática cuando "... el principal no puede observar directamente el nivel de esfuerzo del agente, se presenta lo que se denomina un problema de agencia." (Posner, P.86). Es así como este problema de agencia puede ocurrir tanto en las universidades públicas como privadas.

¹ Artículo 67 de la Ley 21.091: ". - Es función esencial del órgano de administración superior la dirección general de la administración financiera y patrimonial de la institución, en concordancia con su plan de desarrollo institucional, sin perjuicio de otras funciones que se le asignen o la existencia de otros órganos, determinados por las instituciones en sus respectivos estatutos (...)".

Este punto de vista respecto de las personas jurídicas sin fines de lucro es bastante debatible pues ignora que el conflicto de interés debe ser evaluado en concreto, asumiendo que porque es una entidad jurídica sin fines de lucro estos sólo tendrán interés en incrementar el patrimonio de la persona jurídica en concreto, olvidando que detrás de esta existen diferentes personas naturales con intereses propios que pueden diferir en gran medida con la de la persona jurídica a la cual pertenecen.

Por un lado, en las personas jurídicas con fines de lucro existe una mayor posibilidad que exista en menor grado los conflictos de interés, ya que el fin de todos ellos es aumentar el patrimonio de la empresa a su vez poder aumentar el propio mediante el dividendo que le darán a cada uno de los socios de una sociedad.

Por otro lado, hay que ver que una sociedad sin fines de lucro en la que se conforma por 5 controladores basta que existan dos en desacuerdo de un proyecto beneficioso para la sociedad para que este se encuentre perjudicado versus una sociedad anónima en el que existen 1.000 accionistas en el que exista la oposición de dos que tengan el 5% de las acciones, en los que no tiene una gran repercusión su oposición a la que si la tiene el ejemplo de la sociedad sin fines de lucro. Por lo que no es del todo cierto la frase que realizan las autoras citadas, ya que puede ocurrir en múltiples ocasiones que sea todo lo contrario.

“Los derechos y obligaciones de la persona jurídica se radican en su patrimonio y, por lo general, no comprometen los patrimonios de sus asociados. Los miembros de la persona jurídica, por otra parte, tampoco tienen derechos directos sobre los bienes de ésta.” (Barros, 2017, p. 3). Además, las asociaciones son responsables de sus obligaciones, al ser personas jurídicas.

La universidad, es una institución que aporta a la sociedad en la búsqueda de la verdad y la libre expresión y esto es lo que justifica su existencia como una institución social, es decir, la entrega de conocimiento (Bernasconi, 2017, p. 34). Pese a que existan conflictos de interés, esta es altamente valorada por lo que entrega a la sociedad y la única forma que logre este fin es que tenga libertad frente a los diferentes *stakeholders*.

La libertad universitaria es necesaria para que los profesores e investigadores puedan realizar su labor de docencia e investigación sin recibir presiones externas. Esta es muy importante sobre todo en la actualidad en la llamada “sociedad del conocimiento”, ya que, tanto las empresas como el Estado se encuentran interesados en las diferentes investigaciones que se realizan en las distintas universidades, con lo que pueden influir en la toma de decisiones de qué proyecto seguir o qué área del conocimiento explotar más que otra.

Por lo tanto, para proteger la libertad de enseñanza como la de investigación, es necesario que la universidad tenga autonomía respecto del Estado. Por eso, se le ha dado a la universidad libertad de cátedra, libertad de decisión sobre su administración, libertad de contratación, etc.

Sin embargo, a pesar de la autonomía que tienen las universidades, existen diferentes presiones externas a estas, como la del mercado en la cual se desenvuelven y que se comporta de manera distinta a la presión que ejerce el Estado sobre ellas.

Si bien existen normas para controlar los conflictos de interés, la forma en que se regula la independencia de las universidades frente al Estado, es que estas deben tener una independencia económica, es decir, diversificando la forma de obtener recursos, ya no sólo del Estado sino también de matrículas.

La idea es buscar un balance entre ambos financiamientos, por un lado, los del estado, y por otro, los del mercado, para que así se proteja la libertad de enseñanza, tan preciada por las universidades. (Bernasconi, 2017)

Siguiendo a Peña y Brunner (2011), la autonomía se fragmenta en 5 ámbitos distintos, que son (Peña y Brunner, 2011):

- Inmunidad legal.
- La autonomía estratégica, correspondiente a la visión, es decir los objetivos que quiere cumplir a largo plazo la universidad y de reclutamiento.
- La de remuneración y de selección del personal.
- La de propiedad y disposición de los activos
- La libertad de búsqueda de fuentes de financiamiento.

La autonomía, entonces, es objeto de presiones provenientes de los mercados y de las agencias del Estado, que a veces se potencian en pro de la independencia de la universidad, a veces en contra, y en ocasiones se neutralizan unas con otras (Bernasconi, 2017, p. 39).

Esta se encuentra como un principio general de las universidades, el que es recogido por la Ley General de Educación, DFL 2, que en su artículo 3, define lo que se entiende por autonomía:

“Art. 3º. El sistema educativo chileno se construye sobre la base de los derechos garantizados en la Constitución, así como en los tratados internacionales ratificados por Chile y que se encuentren vigentes y, en especial, del derecho a la educación y la libertad de enseñanza. Se inspira, además, en los siguientes principios:

e) Autonomía. El sistema se basa en el respeto y fomento de la autonomía de los establecimientos educativos. Consiste en la definición y desarrollo de sus proyectos educativos, en el marco de las leyes que los rijan”.

En el artículo 105 de DFL 2:

- La libertad académica incluye la facultad de abrir, organizar y mantener establecimientos educacionales, cumpliendo los requisitos establecidos por la ley, y la de buscar y enseñar la verdad conforme con los cánones de la razón y los métodos de la ciencia. (DFL 2, artículo 105)

Este artículo se puede entender en dos sentidos, el primero se conecta con el artículo 19 N°11 de la Constitución Política de la República, que en su inciso primero dice: “La libertad de enseñanza incluye el derecho de abrir, organizar y mantener establecimientos educacionales” y segundo, sobre la libertad de enseñanza, la que se refiere con la libertad que gozan tanto los profesores como los investigadores, para que no estén expuestos a presiones externas.

Además, en el artículo 104 de la ya mencionada Ley, se desglosa qué se entiende por autonomía, refiriéndose en su inciso tercero a la autonomía económica, diciendo lo siguiente:

“La autonomía económica permite a dichos establecimientos disponer de sus recursos para satisfacer los fines que le son propios de acuerdo con sus estatutos y las leyes”.

Como se expresa en los artículos mencionados antes, especialmente el artículo 104 inciso tercero de DFL 2, que expresa que las universidades tienen la libertad económica para poder administrar sus recursos, la autonomía de las universidades se manifiesta también en el plano contractual, y en esto hay que diferenciar los dos tipos de contratos que habla Bernasconi que realizan estas instituciones para aumentar su patrimonio.

Decir que las universidades privadas son instituciones sin fines de lucro, es muy diferente a decir que estas instituciones no pueden realizar negocios para aumentar su patrimonio, por lo que hay que distinguir los tipos de contratos que realiza la universidad.

Al decir que son instituciones sin fines de lucro, se refiere a que el directorio no va a poder repartir las utilidades entre los aportantes, ya que estas utilidades deben reinvertirse en la institución, pero no quiere decir que no deban tener actividades por las cuales adquieran retribuciones, sino que solamente estos recursos deben ser utilizados para las universidades y no sus aportantes.

Andrés Bernasconi (Bernasconi, 2013) clasifica como contratos Tipo I aquellos que realizan los creadores de la universidad para defraudar la prohibición de lucro y así poder obtener ganancias por medio ilegítimos. Esta clase de contratos está prohibida debido a que, al ser entidades sin fines de lucro, no puede existir una ganancia pecuniaria para sus creadores o miembros. Los contratos Tipo II, que son aquellos mediante los cuales la universidad, como persona jurídica distinta de sus miembros o creadores, realiza negocios o diferentes contratos con otras entidades para así ir aumentando su patrimonio, el que debe ser reinvertido en esta misma. Estos contratos sí son válidos y necesarios para que las universidades sigan subsistiendo en este mercado tan competitivo, realizando diferentes inversiones tanto en sus profesores como en la infraestructura misma.

Por ello, la universidad puede realizar diferentes negocios para aumentar su patrimonio. Lo que no puede hacer es que los administradores se repartan las utilidades, lo que se plasma en el artículo 557-2 del Código Civil, que dice: “Las asociaciones y fundaciones podrán realizar actividades económicas que se relacionen con sus fines. Asimismo, podrán invertir

sus recursos de la manera que decidan sus órganos de administración. Las rentas que se perciban de esas actividades sólo deberán destinarse a los fines de la asociación o fundación o a incrementar su patrimonio.”

La idea de realizar diferentes negocios beneficiosos para la universidad, que tienen como finalidad aumentar progresivamente el patrimonio, para poder reinvertir en la propia universidad y así ser cada vez más competitiva, pudiendo obtener los mejores profesores y a su vez atraer a los mejores alumnos, también mejorando la infraestructura.

Pese a no tener fines de lucro las universidades, estas deben seguir teniendo números azules en sus estados de resultados, porque necesitan seguir manteniendo y aumentando su patrimonio para mantenerse en el mercado de las universidades. Es muy simplista decir, que porque no tiene lucro esta no debe tener utilidad.

El problema es, entonces, cuáles son los mecanismos para evitar que ocurran contratos Tipo I y si el marco regulatorio existente es efectivo evitándolos. Cuando se realizan negocios para el beneficio de los miembros que administran las universidades privadas, se va en contra de la institución menoscabando su patrimonio, al punto de que puede llegar a la liquidación de la institución.

En la Universidad del Mar, se puede ver que utilizaron a la universidad como negocio, ya que:

- Los dueños de la Universidad del Mar eran expertos en usar negocios inmobiliarios para retirar utilidades, pero hasta ahora era desconocida la existencia de un pequeño y exclusivo hotel en Valparaíso cuya propiedad está ligada a las familias de algunos de los socios. El ex rector de la UDM, Héctor Zúñiga, fue aval por un préstamo de \$871 millones sólo dos meses antes de caer preso. Su esposa y uno de sus hijos fueron parte de la empresa, que hoy está en manos de Jorge Aspée, ex rector de la UDM en Punta Arenas. Un negocio que involucra una red que se cruza con las platas de la U. del Mar. (Miranda, 2014).

Este es un caso de contratos Tipo I, del que habla Bernasconi, mediante los que se realizan negocios con la universidad para poder obtener utilidades de forma ilegítima, ya que los

controladores de la Universidad del Mar sacaban las utilidades mediante contratos inmobiliarios.

4.4. Conflictos de interés en universidades estatales

Las universidades estatales, tienen personalidad jurídica y por ello patrimonio propio. Estas componen un total de 16 universidades a lo largo de nuestro país.

El gobierno de las universidades estatales se encuentra conformado por un Consejo Superior, un Rector, un Consejo universitario, y la fiscalización y control interno se encuentra a cargo de la Contraloría Universitaria.

La función del Consejo Superior es definir la política general de desarrollo y las decisiones estratégicas de la universidad. Este se compone por tres representantes del Presidente de la República y cuatro personas en representación de la institución.

Se encarga de la toma de decisiones estratégicas, y se conforma con participación de miembros del gobierno, por lo que no existe una total autonomía, ya que por parte del gobierno pueden existir presiones frente a distintas decisiones que este órgano deba tomar, teniendo en cuenta que el gobierno, además de ser uno de los principales *stakeholders* externos, tiene miembros dentro del Consejo Superior en el que pueden influir en la toma de decisiones.

El rector es la máxima autoridad unipersonal, además de ser el representante legal y extrajudicial de la universidad. A este “le corresponde dirigir, organizar y administrar la universidad; supervisar el cumplimiento de sus actividades académicas, administrativas y financieras; dictar los reglamentos, decretos y resoluciones de la institución de conformidad a sus estatutos; ejercer el control disciplinario respecto de los miembros de la universidad; responder de su gestión y desempeñar las demás funciones que la ley o los estatutos le asigne”.(Biblioteca del Congreso Nacional, 2014)

Este se escoge por las tres más altas jerarquías de la universidad, y como requisito adicional, debe tener mínimo un año de antigüedad en la institución. Sin embargo, si la mayoría de los miembros del organismo superior colegiado (Consejo Superior) vota a favor, se puede autorizar que académicos de otras jerarquías participen, siempre que cumplan con los requisitos de tener al menos un año de antigüedad y ser profesores, según

la Ley N°19.305 de 23 de abril de 1994, que modifica los estatutos de las universidades que indica en la materia de elección de rector y establece normas para la adecuación de estos.

Los académicos votarán en forma personal y serán ponderados de acuerdo con los estatutos de la universidad. El rector que obtenga la mayoría estará en este cargo por un periodo de cuatro años, con opción de reelección inmediata sólo por un periodo más.

El consejo universitario se encarga de ejercer funciones resolutorias tanto en ámbito académico como institucional. Es integrado por profesores, funcionarios no académicos y estudiantes, y la forma que se contabilizan sus votos se encuentra determinada por los estatutos de cada universidad.

La Contraloría Universitaria, se encarga del control de legalidad de los actos de administrativos de las autoridades y de auditar las gestiones de recursos utilizadas.(Biblioteca Nacional Chile, 2014)

La organización de la administración de las universidades públicas está compuesta por diferentes personas, y cada una de estas tiene diferentes intereses, incluso en un mismo órgano de la administración, por lo que pueden entrar en un conflicto de interés frente a ciertas decisiones, optando por los intereses personales por sobre los intereses de la propia institución.

En el caso del Consejo Universitario, para poder llegar a acuerdo entre los miembros que por un lado hay tres representantes del gobierno y por otro lado cuatro representantes de la institución, por lo que se debe negociar, lo que genera que las decisiones que se tomen no siempre serán lo que le conviene en un cien por ciento a la universidad, sino muchas veces serán decisiones políticamente correctas, para poder mantener a todos de acuerdo dentro de la administración, ya que al encontrarse representantes de uno y otro interesados, en muchas ocasiones cada uno pensará en lo que mejor es para el interés de la institución que representa, en su caso el gobierno o la institución, o a veces incluso lo que es mejor para ellos mismos.

Lo mismo ocurre en la elección de rector, que tiene distintas presiones al interior de la universidad, ya que cada facultad integrante de la universidad tiene sus propios intereses, los que muchas veces pueden ser muy distintos a los de la institución. Por esto es por lo que

el rector puede verse inclinado a tomar decisiones que, si bien no son favorables para la institución en términos económicos, como por ejemplo mantener ciertos departamentos o estudios de investigación que en un análisis costo-beneficios, tienen más costos que beneficios, manteniéndolos porque representan los intereses de un porcentaje importante de votos para que sea reelecto o se elija por primera vez como rector.

Por lo tanto, en las universidades públicas también pueden tener conflictos de interés en su administración, ya que la universidad se administra por personas naturales al igual que las universidades privadas, las que inherentemente tienen intereses propios, que en muchas ocasiones no se encuentran en armonía con los de la universidad.

Los administradores de las universidades públicas también pueden caer en prácticas de mala administración, por malas decisiones, por preferir intereses personales como el caso del rector decidir ciertos temas para poder asegurar una reelección o una victoria en su candidatura.

Esto ocurre en el caso MOP-CIADE, el año 2003, que compromete a la Facultad de Economía y Negocios (FEN) de la Universidad de Chile, cuyo Centro de Investigación Aplicada para el Desarrollo de la Empresa (CIADE), dirigida por Nassir Sapag, no tenía personalidad jurídica distinta a la de la facultad.

[En medio de los contratos firmados con el MOP, Sapag participó directamente como director académico de proyectos. Las facturas las realizó a través de las empresas Necul-Hual S.A. y Nassir Sapag y Asociados Ltda., ambas en sociedad con su mujer, Cristina Bonilla. A diferencia de la situación actual, él mismo propuso y aprobó con su firma esos pagos. Sólo por el proyecto “aguas lluvias”, convenido con la Dirección de Obras Hidráulicas del MOP, entre 2001 y 2002 percibió \$15.811.576 en concepto de honorarios. Esto, aun cuando por ser funcionario público, como dice en el sumario administrativo, su deber era “abstenerse de intervenir o participar en actos que puedan reportarle a él o a familiares alguna ventaja](«Los autocontratos que tienen en la mira a la Facultad de Economía de la U. de Chile», 2008).

Este caso culminó en la Corte Suprema, la que confirmó el fallo de primera instancia, condenando a 541 días de presidio a Eduardo Bartholín, Gonzalo Castillo y Nicolás Sapag,

además de una indemnización que solicitó el Consejo de Defensa del Estado y que deben pagar los ya mencionados de forma solidaria, alcanzando un monto total de total de \$240.397.537 pesos.

A través de esta empresa privada se realizaba la triangulación de los pagos, al no tener transacciones monetarias el Ciade, se encargaba de realizar los cheques la Facultad de Economía y Negocios, al no poder hacerlo directamente este usaba al Instituto de Economía para firmar estos convenios y así como se triangulaban los pagos. Las boletas emitidas para la entidad del Instituto de Economía, órgano privado, jamás los que emitieron estas boletas trabajaron para este Instituto.

En este caso queda patente como una institución pública, puede realizar este tipo de figuras, en el que se realiza una supuesta operación para sacar ventaja económica desde la institución, utilizando a la universidad como un medio por el cual se tengan ganancias para el operador.

Por lo que se concluye, que en estas instituciones pese a ser entidades públicas pueden de igual manera realizar acciones que arremeten tanto a la credibilidad de la universidad como al financiamiento mismo. De hecho, viéndolo desde otro punto de vista, el administrador de una universidad pública tiene intereses propios, sólo tiene interés en el sueldo y honorarios que pueda llegar a recibir. En cambio, el administrador de una universidad privada que ha realizado el proyecto de realizar una universidad tiene la misma misión que la universidad es por ello, el fin de realizar estas maniobras como la del caso MOP CIADE, podría ser más difícil que una universidad privada, porque iría contra los propios intereses del administrador.

4.5.Diferencias y/o similitudes de los conflictos de interés entre las universidades públicas y las universidades privadas

En los apartados anteriores se puede apreciar que tanto en las universidades privadas como en las universidades públicas existen conflictos de interés, ya que son instituciones con personalidad jurídica propia y cada una tiene un tipo particular de administración. Por un lado, las universidades privadas tienen un directorio u órgano que se encarga de la

administración, teniendo estatutos en los que se regula su forma de operar, asemejándose a un modelo de gobierno emprendedor y, por otro lado, en las universidades públicas existe un Consejo Superior, un rector, Contraloría, siendo este último un modelo de gobierno más semejante al burocrático.

Tanto en el caso de la Universidad del Mar como en la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, se realizaron por contratos tipo I, según la clasificación de Andrés Bernasconi (2013), los que, como se vio, se realizan para defraudar, por el lado de las universidades privadas, la prohibición de lucrar con estas universidades realizando contratos con inmobiliarias para así poder obtener utilidades, como es el caso de la Universidad del Mar.

Por otro lado, en el caso de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, también se realizaron contratos para defraudar al Fisco, realizando negocios por asesorías que eran pagadas a las sociedades relacionadas de los administradores.

Por ello, cada una de estas operaciones ilícitas operan de una manera similar, en la que se realizan contratos ilegítimos para que los administradores de éstas obtengan un beneficio económico en perjuicio de la propia institución.

Este perjuicio mencionado es tanto económico como a la honra de la institución, ya que por un lado existe una utilidad que no es percibida por la universidad, y por otro, existe un perjuicio al nombre de la universidad, que queda en el ojo del huracán por realizar malas prácticas, defraudando a la confianza que le entrega la sociedad para cumplir la misión de entregar una educación terciaria y además realizar investigación en beneficio de la sociedad en su conjunto, no como se ha visto en estos casos para que los administradores obtengan ganancias pecuniarias.

4.6. Problemas de Agencia

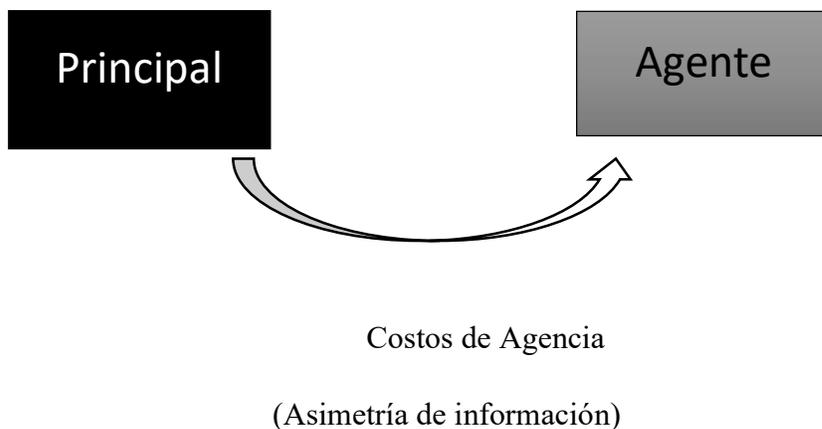
El problema de los conflictos de intereses se puede comprender mejor bajo la figura de problemas de agencia, que se puede explicar, como:

En una relación existen dos componentes; por un lado, se encuentra el principal quien se puede identificar como el mandante, que encomienda una tarea a un tercero el que se

denomina agente. Este último puede ser identificado como el mandatario, al que se le encomienda una tarea, por regla general, se trata de la administración de un negocio.

Los problemas de agencia son los que se tienen por no poder fiscalizar el principal al agente, es por ello por lo que el principal tiene incertidumbre frente al esfuerzo que verdaderamente realiza el agente por las gestiones solicitadas, cuando esta se realiza sin la diligencia que espera el principal, este se le llama riesgo moral (Posner, P.86).

“[L]os componentes básicos de esta teoría son el conflicto de objetivos que aparecen entre los protagonistas de la relación que actúan con información incompleta y la incertidumbre que resulta de la existencia de asimetrías informativas que pueden acabar generando la aparición de comportamientos oportunistas”. (Muñoz, 201, P.2)



A pesar de la diferencia de interés que cada uno tenga sobre el negocio, los conflictos de interés que tiene el agente se pueden solucionar mediante una retribución con los incentivos adecuados. Así, el agente no debería ser captado por sus propios intereses o de los *stakeholders* que le ofrezcan ciertos beneficios. Para esto, existen diferentes tipos de contrato, como, por ejemplo: el contrato de incentivos, en el que se tiene un sueldo fijo y además se va aumentando este con incentivos por metas específicas, gracias a los cuales se puede ir guiando al agente hacia donde desea el principal. (Kallmuenzer, 2015).

Mediante este mecanismo de incentivos, el agente va a direccionar sus esfuerzos por las metas impuestas por el principal, lo que puede disminuir la tensión entre los intereses de

ambos. Por lo tanto, si bien siempre existirán diferentes intereses entre el principal y el agente, mediante ciertos mecanismos se pueden disminuir estos.

Este problema también se encuentra en las universidades privadas, las que tienen un Órgano de Administración, que le delega el poder de administración de la universidad a el Rector que sería considerado como el agente, en el cual la mayor dificultad es que el rector no sea captado para desviar dineros que deben ser reinvertidos en la propia institución.

Por lo que los costos de agencia en el caso de la universidad privada, es el no poder controlar al rector en la administración de la universidad, para evitar que este sea captado por el lucro.

Si bien, en algunas universidades además de las propias oficinas de contabilidad y de los informes que se le deben hacer a la Junta Directiva para verificar en que se han gastado los dineros obtenidos de las matrículas y otros diversos modos en que se obtiene el financiamiento. Sin embargo, a pesar de esto mecanismos, siempre existe la posibilidad de que el agente sea captado, como ocurrió en el caso de la Universidad del Mar, entre otras.

Este problema de agencia no es sólo de las universidades privadas, sino que también de las universidades públicas, en las que la universidad pública como ente se consideraría el principal y el rector corresponde al agente que puede ser captado también por el lucro, desviando dineros, como sucedió en el caso de la Facultad de Economía de la Universidad de Chile, que se explicará en los párrafos siguientes.

En ambos casos, el problema de agencia es el mismo. La dificultad se encuentra en controlar que el rector siga la misión de la universidad, realizando una administración diligente, tomando las mejores decisiones para la universidad, invirtiendo el dinero de forma eficiente para así obtener mejores profesores, mejor infraestructura y así poder captar a los mejores estudiantes, con el objeto de encontrarse en el ránking de mejores universidades.

Pese a que el problema de agencia se ve íntimamente ligado con los conflictos de intereses, existen diferentes formas de hacer frente a estos problemas, no siendo la única forma de hacerlo la regulación, sino que existen soluciones más eficaces como convencer a las

compañías de realizar buenas prácticas para realizar un Gobierno Corporativo sólido (Jiménez, s. f., p. 85).

“[E]l **gobierno corporativo** es el conjunto de normas, principios y procedimientos que regulan la estructura y el funcionamiento de los **órganos de gobierno** de una empresa. En concreto, establece las relaciones entre la **junta directiva, el consejo de administración, los accionistas** y el resto de partes interesadas, y estipula las reglas por las que se rige el proceso de toma de decisiones sobre la compañía para la generación de valor” (*¿Qué es el Gobierno Corporativo?*, 2022)

Si bien, la legislación sirve de base para que se siga un comportamiento, finalmente plantea sólo lineamientos, los que se deberán llevar a cabo mediante una estrategia corporativa de las universidades, que deben realizar al interior de su administración. La forma de ir guiando esto es por medio de metas, las cuales deben realizarse tanto a corto plazo como a largo plazo, en las que para fomentar este cumplimiento y que se realice con la máxima eficiencia posible, como si el mismo principal realizara esta tarea por sí mismo, es por medio de los incentivos correctos a la administración.

La importancia aquí concurre en la calidad de gobierno corporativo que se realice, en tener a la cantidad óptima de personas para realizar las labores administrativas, con las cualidades necesarias para el cargo.

Una de las formas de realizar este filtro es mediante bases concursales para que los postulantes tengan las aptitudes necesarias para poder desempeñar su labor de la mejor manera y así obtener como resultado un gobierno fuerte, incorporando profesionales que tengan las aptitudes necesarias para cumplir los lineamientos y lograr el objetivo que es obtener la máxima eficiencia de la universidad con los recursos que están a su alcance.

También se podría recurrir a Head Hunting, este es un método de selección en el cual se encargan una empresa externa la búsqueda de personas que concuerden con el perfil solicitado por la empresa, así se externaliza este servicio, realizando los filtros pertinentes para escoger a la persona con las aptitudes y habilidades que dicten relación con las necesidades del cargo.

Los lineamientos tanto del personal necesario, como las cualidades necesarias, como también de los objetivos de las universidades se encuentra en su misión, en las que se pueden dilucidar el tipo de educación que desean entregar a los estudiantes o las visiones de profesional que esperan.

Además, existen otros mecanismos como monitoreos de parte del principal que se puede realizar de diversas maneras, como, por ejemplo, con una empresa externa que realice auditoría (Kallmuenzer, 2015, p. 8).

Por lo tanto, la teoría de problemas de agencia se adapta al modelo de las universidades que pueden ser captadas por conflictos de interés, los que dan como solución un gobierno corporativo fuerte, contratos con incentivos u otros medios de control como auditorías externas.

4.7.Marco regulatorio de los conflictos de interés en las universidades privadas.

Las universidades privadas se regulan en el párrafo 7 del Título III de la Ley N°21.091, en la que me concentraré. Esta normativa es aplicable a las instituciones de educación superior organizadas como personas jurídicas de derecho privado sin fines de lucro, por lo que no abarca a todas las instituciones de educación superior, dejando fuera por ejemplo a Institutos Profesionales o Centros de Formación Técnica que se organización como sociedades y no como instituciones sin fines de lucro.(Fernández y Morales, 2021)

Los artículos 63 a 70 de la presente Ley no regula a las universidades pertenecientes al llamado grupo G6, que son las universidades católicas, las que se excluyen de ese régimen bajo el amparo del Código Civil, que en su artículo 547 establece: “los establecimientos que se costean con fondos del erario: estas corporaciones y fundaciones se rigen por leyes y reglamentos especiales”. Producto de esto, universidades como la Universidad Austral, Universidad de Concepción y la Universidad Técnica Federico Santa María, también pidieron su exclusión de estos artículos, justificándose en su larga tradición y limpio historial, hecho que es bastante cuestionable, ya que no existen fundamentos de derecho para que se realicen estas exclusiones. (Fernández y Morales, 2021).

Lo anterior se señala explícitamente en el artículo 80: “Las normas establecidas en los artículos 71 a 79 de este párrafo les serán aplicables a las instituciones de educación superior que deriven su personalidad jurídica de corporaciones de derecho público u otras entidades de derecho público reconocidas por ley.

Por su parte, las normas establecidas en los artículos 63 a 70 no les serán aplicables a la Universidad Austral de Chile, a la Universidad de Concepción y a la Universidad Técnica Federico Santa María”.

Esta ley regula la prohibición de lucro en estas instituciones en su artículo 65 inciso primero, que establece:

[Las instituciones de educación superior organizadas como personas jurídicas de derecho privado sin fines de lucro tienen la obligación de destinar sus recursos y de reinvertir los excedentes o ganancias que generen (...)].

Las universidades privadas deben constituirse como corporaciones sin fines de lucro, por lo que las ganancias de las universidades no pueden repartirse entre sus administradores, porque en el caso de las corporaciones, quienes la crean no tienen un derecho sobre la institución, por lo que es simplemente deben velar por sus intereses, a diferencia de la sociedad, en que los socios son dueños de acciones, las que representan un derecho de propiedad y dan derecho a voz y voto. Por lo tanto, si los administradores de las universidades no destinan los recursos a la propia institución y lo utilizan de cualquier otra forma se encuentran infringiendo el artículo 65 de la Ley N°21.091.

Por lo tanto, en las universidades privadas no hay una propiedad sobre la institución, por lo que las ganancias que van adquiriendo deben ser reinvertidas en la propia institución para ir mejorando su infraestructura, adquiriendo más y/o mejor personal, etc.

Por su parte, en el artículo 66, establece cómo se deben organizar la administración de estas universidades, debiendo ser un órgano colegiado el que se encargue de administrar y gestionar los recursos de la universidad.

En el artículo siguiente nombra la función esencial de este órgano que es:

Artículo 67.- Es función esencial del órgano de administración superior la dirección general de la administración financiera y patrimonial de la institución, en concordancia con su plan de desarrollo institucional, sin perjuicio de otras funciones que se le asignen o la existencia de otros órganos, determinados por las instituciones en sus respectivos estatutos.

El artículo 63 de la Ley N°21.091, especifica qué tipo de personas pueden controlar las instituciones de educación superior, que pueden ser: “personas naturales, personas jurídicas de derecho privado, corporaciones de derecho público o que deriven su personalidad jurídica de éstas, u otras entidades de derecho público reconocidas por ley” (Ley 21.091, artículo 63).

Se considera controlador a toda persona o conjunto de estas que, actuando coordinadamente o con acuerdo de actuación conjunta y siendo miembro asociado de la institución tenga poder para asegurar mayoría de votos en las asambleas o reuniones de sus miembros; o para elegir a la mayoría de los directivos o designar al administrador o representante legal o a la mayoría de ellos; o para influir decisivamente en la administración de la institución., de forma indirecta o directa, según el artículo 64.

Por lo tanto, no cualquier persona se considera controlador, sino que debe tener un porcentaje para poder tomar decisiones importantes, como lo de elegir a la mayoría de los directivos.

Esta ley define a las universidades como instituciones sin fines de lucro, lo que se refiere que las utilidades obtenidas por estas deben reinvertirse y no pueden tomadas como dividendos por los controladores. Además, en el artículo 65 menciona que una contravención a esto se considera una infracción gravísima, sin perjuicio de la Ley N°20.800 y otras responsabilidades.

El inciso tercero, del artículo 65, considera una multa por un monto de un 50% de la suma desviada si se comprueba que se destinaron fondos a una finalidad diferente a la propia universidad, además de esta multa, se debe reintegrar los dineros desviados, más reajustes. Esta multa es bastante alta en consideración a que el administrador que realizó esta infracción paga un 150% de lo que desvió, por lo que podría considerarse como un método

disuasivo para que los administradores no realicen esta actividad y los dineros sean reinvertidos en la institución.

En el artículo 68: “Los integrantes del órgano de administración superior deberán velar por el interés de la institución de educación superior y el cumplimiento de los fines establecidos en sus estatutos, y no podrán ser removidos de su cargo sino por acuerdo de la Asamblea General en los casos señalados previamente en sus estatutos.

La función esencial de los integrantes del órgano de administración superior no será delegable y se ejercerá colectivamente, de conformidad a las formalidades que establezcan sus estatutos. Con este artículo se busca que las decisiones sean tomadas por la gente fue designada para el cargo y tomando las decisiones teniendo siempre en miras en beneficio de la institución frente a los conflictos de interés, por eso mismo la función debe ser de forma colectiva, ya que es mucho más elegir en favor propio cuando es uno el que toma las decisiones.

En el artículo 69 de la ley, se ve el tipo de diligencia que deben tener la administración diciendo “los integrantes del órgano de administración superior deberán emplear en el ejercicio de sus funciones el cuidado y diligencia que las personas emplean ordinariamente en sus negocios propios, y responderán solidariamente de los perjuicios causados a la institución, en su caso, por sus actuaciones dolosas o culpables, a menos que constare expresamente su falta de participación o su oposición al o los hechos que han ocasionado los perjuicios”. Este artículo es un símil del artículo 41 de la Ley de Sociedades Anónimas, con esto se demuestra la importancia tanto en las Sociedades Anónimas como en las Instituciones sin fines de lucro, en el que los administradores responderán por una culpa leve en concordancia con el artículo 44 del Código Civil, que se refiere que debe tener un administrador un cuidado ordinario, el que cualquier persona tendría en un negocio propio.

En el artículo 70, se refiere directamente a los conflictos de interés de los integrantes del órgano de administración superior, quienes no podrán realizar o aprobar actos contrarios al interés de la institución de educación superior o que contravengan lo dispuesto en el inciso

primero del artículo 65, ni usar su cargo para obtener ventajas indebidas para sí o para terceros relacionados, en perjuicio del interés de la entidad. Expresamente se sanciona a los administradores que, frente a un conflicto de interés actúen en perjuicio de la institución, que el artículo 65 define que se sanciona con 150% de los fondos que se desviaron cuando este es comprobado, además que debe existir una indemnización

En el artículo 71, se señala cuáles serían consideradas personas relacionadas. En las que se hace una diferencia, ya que, con las personas relacionadas de las siguientes letras, no se pueden realizar operaciones, en cambio con las demás letras si se puede con algunos requisitos:

a) Las personas naturales o jurídicas que sean fundadores, asociados o miembros de la asamblea de la institución.

b) Sus controladores, de conformidad al artículo 64.

c) Los integrantes del órgano de administración superior.

d) Sus rectores.

e) Los cónyuges, convivientes civiles o parientes hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad de las personas señaladas en las letras anteriores.

f) Las personas jurídicas en que las personas señaladas en las letras precedentes sean dueños, directamente o a través de otras personas naturales o jurídicas, de un 10% o más de su capital.

No se podrán realizar actos, contratos, convenciones u cualquier otra operación, siendo una norma de tipo prohibitivo. Esto es por la cercanía que existe entre ellos, para así evitar un posible conflicto de interés cuando se tenga que tomar decisiones difíciles, en el que se pueda ver perjudicada la universidad.

Sin embargo, existe una excepción, que permite que se realicen actos, contratos, convenciones u cualquier otro acto, siempre que cumpla con los siguientes requisitos, según el artículo 73:

“La contraparte sea una persona jurídica de derecho privado sin fines de lucro, de derecho público, creada por ley o cuya personalidad jurídica derive de corporaciones de derecho público.

Se trate de donaciones cuyo beneficiario sea una institución de educación superior sin fines de lucro o creada por ley o que derive su personalidad jurídica de corporaciones de derecho público.

Se trate de contratos de trabajo u honorarios para desempeñar labores académicas, directivas, administrativas o docentes en la institución o de prestación de servicios educacionales.

Sean necesarias para la consecución de los fines de la institución y sean aprobados de acuerdo con lo establecido en los artículos 74, 75, 76 y 77, además de los mecanismos especiales definidos en una política de solución de conflictos de intereses que deberá sancionar la institución con el objetivo de resguardar debidamente el patrimonio institucional y la fe pública, la que deberá registrarse ante la Superintendencia”.

Esta excepción es exclusivamente para los casos en exista un beneficio patrimonial a la universidad, además, en la letra d) se muestra en que si bien se realizan debe existir un mecanismo para enfrentar los conflictos de interés en que se verán enfrentados.

Las personas consideradas en las letras g), h), i), j) y k) del artículo 71, si bien siguen considerándose personas relacionadas, con ellas sí se pueden realizar actos, contratos, convenciones u cualquier otro tipo de operación siempre y cuando sea en beneficio de la institución, al igual que la excepción en que se mencionó el párrafo anterior. Además, estas operaciones siempre deben estar acorde con los términos y condiciones que sigue el mercado. Estas operaciones deben ser aprobadas previamente por la mayoría del órgano superior de la administración de la universidad, esta debe quedar registrada en un acta con los requisitos señalados en el artículo 76.

Lo anterior no exime de responsabilidad alguna a los administradores si las operaciones realizadas son en contra los intereses de la institución y a favor de sus intereses personales o de los intereses de personas relacionadas.

Siguiendo el principio del Código Civil “nadie puede aprovecharse de su propio dolo”, quienes pueden perseguir judicialmente la responsabilidad civil establecida en los artículos 71 a 79 de la mencionada Ley, además de la Superintendencia, son los asociados, miembros o fundadores de la institución o quienes ejercen funciones directivas, siempre y cuando ellos no hayan concurrido a aprobar la operación que contraviene alguna de las normas mencionadas (artículo 79).

Por lo tanto, podemos concluir que, si bien en pocos artículos existe una regulación de los conflictos de interés, se ha intentado evitar, en primer lugar, que existan los conflictos de interés prohibiendo las diferentes operaciones con relacionados o si se permite que se mantengan bajo una serie de condiciones, teniendo en mira siempre esas operaciones sean a beneficio de la institución. También, esta ley se pone en el caso de que exista un conflictos de interés, en el que incentiva que la decisión que se tome sea a favor de la institución, como es el caso del artículo 73, en el que se deben crear mecanismos especiales definidos en una política de solución de conflictos de intereses que deberá sancionar la institución con el objetivo de resguardar debidamente el patrimonio institucional y la fe pública, la que deberá registrarse ante la Superintendencia y además se agregan multas que pueden disuadir de realizar estas infracciones que sobreponen los intereses personales de personas relacionadas, de los administradores o gente que participa en la gestión, por sobre los intereses de la universidad.

5. Capítulo II: Conflictos de Interés en las Universidades Privadas y Calidad.

5.1. Noción de Calidad en la universidad

La noción de calidad universitaria se ha instalado en el mundo (y también en Chile) por medio de diferentes sistemas de evaluación y medición que la operativizan a través de criterios e indicadores respecto de ciertos aspectos de la universidad, aquellos más relevantes y significativos para quien evalúa. (Reyes, 2016, p. 159). No existiendo una definición universal sobre el concepto de calidad, existiendo confusión sobre si es respecto de la docencia, del nivel de publicaciones en revistas de investigación que tienen las universidades, en cuanto la propia evaluación que realizan los estudiantes, etc.

Es difícil tener una definición única sobre este concepto, porque es relativo, lo que se ve en dos variantes. Primero es relativo en cuanto a que su significado depende de quién lo mire, es decir, la palabra calidad tendrá un significado distinto para quien se aproxime a su contenido, lo que va a depender de si es docente, alumno, gobierno, empresa, etc. Por otro lado, es relativo en el sentido de referencia, lo que se refiere a en qué términos se medirá, esto es, si será en términos absolutos (tiene o no calidad); en términos de umbral (si sobrepasa cierto umbral se considera de calidad); o como un proceso en el que, si se obtienen ciertos elementos al final de este se considera como un proceso de calidad. (Harvey lee, 1993, p. 11)

La calidad de las universidades privadas ha sido puesta en tela de juicio por las autoras María de los Ángeles Fernández Grossetête y Javiera Morales Alvarado en su artículo “Los conflictos de interés en la administración Patrimonial y financiera de universidades y demás instituciones de educación superior en Chile” del año 2021, planteando que, en las universidades privadas, los problemas de administración afectan además del patrimonio, a la autonomía y a la calidad de las instituciones.

Hay que ver primero cuál es el concepto de calidad que se utiliza en el citado artículo, ya que en ningún momento lo definen las autoras. El significado de este concepto va a depender de qué *stakeholder* (son personas o asociaciones que tienen en interés en las distintas decisiones que toman las empresas o asociaciones) lo está definiendo, por ejemplo,

siguiendo a Lee Harvey y Diana Green, este concepto se puede ver de 5 perspectivas distintas:

Vista desde un punto de vista excepcional: Se concibe como algo distintivo, que no todo el mundo lo puede tener, es un concepto elitista.

Esta perspectiva se puede abordar de tres formas diferentes:

5.1.1. De forma tradicional: calidad como algo distintivo

Este concepto va conectado con la fase de elite en la educación de Trow. (Verger, 2011, p. 275) Este autor identifica las universidades en 3 fases, la primera es la elite, en la que se caracteriza por ser homogéneas, con altos estándares, una comunidad pequeña y alejada de la sociedad, es por ello que se le asemeja a una torre de marfil; la segunda etapa la llama la de la masificación, en la que se caracterizan por ser más comprensivas y con más diversos estándares, una malla más flexible, más cercana a la sociedad y por último la etapa de la universalización en el que la educación terciaria se considera como un paso obligatorio, existiendo una gran diversidad tanto de oferta como demanda de la educación (Forest y Altbach, 2006: cap.13).

“La noción tradicional de calidad no ofrece puntos de referencia con los que medir calidad. No intenta definir la calidad. Es apodíctico, uno sabe instintivamente calidad. La visión tradicional en la educación es que las universidades encarnan la calidad y, por lo tanto, lo hacen, no es necesario demostrarlo.”(Harvey lee, 1993, p. 12). Al no tener una forma de medir, esta forma de definir calidad resulta poco esclarecedor, ya que no se puede realizar una comparación entre las universidades.

5.1.2. Como excelencia

Este concepto se puede definir de dos formas distintas, primero en términos de altos estándares y el segundo como cero defectos.

El prestigio de las universidades atrae a los mejores alumnos, que en su mayoría son los que han recibido la mejor educación básica, que es pagada, por lo que los alumnos con mejores recursos son los que ingresan en las universidades más prestigiosas, lo que lleva a que se reproduzca la jerarquía social en las universidades.

En el caso de Chile, se sigue el ranking de Universidad de Chile 2021, que mide la calidad considerando los siguientes factores: por su calidad docente un 25%, calidad de alumnos 24%, investigación 15%, acreditación 5%, infraestructura y eficiencia financiera 8%, internacionalización 5%, inclusión y diversidad 8%, vinculación con la comunidad 5% y vida universitaria 5%. (*Ranking de Las Mejores Universidades de Chile 2021, 2022*)

Si bien es cierto que los rankings no miden la calidad de enseñanza, sino un conjunto de factores, estos sí tienen un impacto en los consumidores, ya que los atraen a las universidades que se encuentran en los primeros lugares, debiendo los consumidores pelear por los cupos, ya que la oferta es mucho menor a la demanda, lo que hace que se considere como una opción a la que pocas personas pueden optar, por tener que cumplir el requisito de un tener cierto puntaje de corte en la Prueba de Selección Universitaria, PSU (actual Prueba de Transición, PDT). Por lo anterior, estas universidades reciben a los mejores alumnos, tienen los mejores docentes y esto genera que tengan más ventajas en ganar fondos concursables, ya que, al tener más recursos, pueden realizar una mejor y mayor investigación.

Por lo tanto, se ve cómo esto es una cadena en la que las mejores universidades consideradas por estos rankings lo transmiten también a la sociedad como tal, atrapando a los mejores alumnos y adquiriendo más recursos, lo que hace que sigan liderando como mejores universidades. Estas serían consideradas como universidades de elite, en las que pueden definir qué tipo de alumno puede entrar, definiendo sus requisitos y teniendo una mayor demanda que oferta, existiendo una escasez, ya que siempre quedará gente sin cupos.

5.1.3. Como perfección

Se refiere a que no existe error o no tiene defectos, se centra en que el proceso sea perfecto para que en el resultado no tenga errores. Lo difícil de usar esta definición en la educación es qué base tenemos para decir que la esta educación es perfecta o no tiene errores, es decir, no hay parámetro para determinarlo.

Este concepto se puede ver por dos vías. En una primera instancia se puede entender como “hacer las cosas bien a la primera”, esto tiene que ver con el proceso, en el que cada etapa se vaya realizando bien.

La segunda vía es la excelencia entendida como cero defectos, esto es que en cada etapa del proceso se debe cumplir con los estándares requeridos, en este caso cuando se refiere a estándares se hace referencia a la normativa.

5.1.4. Adecuación de un propósito

Lo que mira esta perspectiva es que se tenga un fin, que sea útil en términos laborales o sociales. En este sentido, de nada sirve un producto que sea perfecto si es inútil. Por ejemplo, de nada sirve un alumno de promedio 7.0 que salga de la universidad si no es útil en ningún trabajo. Se vincula con la idea de la utilidad del conocimiento, en contra partida de ver la educación como un fin en sí mismo. (Harvey lee, 1993, p. 15).

“La dificultad para definir la calidad es traducir las necesidades futuras del usuario en características medibles, de modo que un producto pueda diseñarse y resultar dar satisfacción a un precio que el usuario pagará. [Así], «la calidad puede definirse solo en términos del agente. ¿Quién es el juez de la calidad?» (Deming, 1982).

Para ver si se cumplió con la calidad en la que las universidades señalan, hay que poner énfasis en la misión de estas y ver si verdaderamente se cumple lo que ellas proponen, por ejemplo en el caso de la Universidad Adolfo Ibáñez, señala en su página web que su misión es desarrollar a su totalidad el potencial de las capacidades de sus estudiantes tanto intelectuales como humanas, entonces hay que comprobar que este propósito se cumpla, mirando las mallas las carreras tienen además de cursos para su formación académica tiene cursos de artes liberales en el proceso académico, por lo que cumpliría con la misión que informa. (*Misión - Visión - Compromisos*, s. f.)

5.1.5. Valor por el dinero

Este se acerca más a los intereses de los gobiernos, la idea es tener la mejor educación por un menor gasto, ya que cada vez existen más estudiantes que entrar a la universidad a estudiar, lo que se busca es que salgan buenos profesionales con el menor gasto posible. (Harvey lee, 1993, p. 18)

En este punto la calidad se evalúa frente a dos conceptos que son la eficiencia y la eficacia, por lo que para considerarse de calidad la educación debe ser eficiente y eficaz con los recursos que se tienen.

Para ver si este objetivo se cumple habría que mirar la contabilidad de las universidades, ya que su costo no puede exceder a su beneficio. En este sentido la Universidad de Playa Ancha el año 2018 tenía una morosidad de un monto aproximado de \$240 millones, siendo seguida por la Universidad de Chile con un monto de \$120 millones, por lo que serían malas universidades (López, 2018).

5.1.6. Transformador

Se mira como un valor agregado, si en el resultado final existe un cambio. Esta perspectiva mira al proceso del estudiante, cómo este evoluciona por su paso por la universidad y si este objetivo se logra, quiere decir que existe calidad.

Acá se puede ver como educación de calidad es la que el estudiante tiene cambios en este proceso educacional, mejorando su educación basal, lo que este se verá caso a caso, por lo que es muy difícil realizar un estándar para todas las universidades, ya que esta visión se centra en los estudiantes, viendo si su proceso fue enriquecedor para ellos, comparado el punto de entrada y el de salida de los estudiantes. (Harvey lee, 1993, p. 20)

En este concepto hay varios problemas, por ejemplo, hay que ser conscientes que no todos los estudiantes entran con una misma base, por lo que el desarrollo de conocimientos en unos será más notorio que en otros, por lo que habría que medir las capacidades de cada alumno al entrar a la universidad y al egresar, y ver si existió un desarrollo de sus capacidades intelectuales, por lo que sería muy difícil de realizar esta medición.

En resumen, hay diferentes miradas de un mismo concepto, porque no existe un parámetro único para medir la calidad, existiendo a la vez muchos actores analizando la educación, evaluándola cada uno de acuerdo con sus intereses. Por ello un concepto no es más correcto que el otro (Harvey, 1993).

Sin embargo, al existir otras definiciones de calidad como por ejemplo vista como un propósito, su calidad dependerá mucho de cuál sea la misión de la universidad, por ejemplo, la Universidad de las Américas dice en su página web dice que su misión es:

“Proveer una experiencia universitaria centrada en el estudiante, para formar a una heterogénea población estudiantil de jóvenes y adultos, en un espectro disciplinar

diversificado, en un marco de innovación al servicio de la enseñanza aprendizaje y en una estrecha integración con la comunidad.

Contribuir al desarrollo de las personas, ofreciendo oportunidades de aprendizaje a lo largo de la vida, y al desarrollo del país, disponiendo de espacios de creación e investigación, para aportar a la discusión de los problemas de la sociedad” (*Visión / Misión | Universidad de Las Américas acreditada 4 años*, s. f.).

En este caso no busca una excelencia, sino que su propósito es que los estudiantes puedan tener la oportunidad de estudiar, disponiendo espacios de creación e investigación, para formar una población heterogénea.

La calidad considerada como valor por el dinero tampoco se ve afectada, porque esta se ve desde un punto económico en donde la idea es dar la mejor educación al menor costo posible, la mejor educación se hace referencia de acuerdo con los recursos disponibles, no se habla de que llegue a los primeros rankings, sino que se busca que se formen profesionales al menor costo posible.

Por último, en el caso de la calidad considerada como transformadora, en este caso se habla del valor agregado que debe existir al terminar el proceso, en este caso el estudiante debe tener un nuevo conocimiento, es decir, debe egresar de la universidad con más conocimientos de los que cuando ingreso a la institución. Por lo tanto, no existe un estándar, sino que se debe ver caso a caso, preguntando a los alumnos si existió una adquisición de nuevos conocimientos, si la respuesta es afirmativa, entonces nos encontraríamos en que la universidad dio una enseñanza de calidad, bajo esta mirada.

La Comisión Nacional de Acreditación (CNA) comprende la calidad desde dos perspectivas:

- Cumpliendo los estándares y criterios predefinidos.
- Desde el avance que obtengan las entidades en función de sus fines y propósitos.

“El cumplimiento de los criterios y estándares de acreditación debe evaluarse siempre en el contexto del proyecto educativo y sus propósitos institucionales” (Comisión Nacional de Acreditación, 2020, Pág. 9).

Por lo tanto, se vislumbra que el punto de vista de la CNA es que cada institución define cómo se incrementa la calidad y demuestre su efectividad. Esto se va evaluando a través de los criterios que proporcionan, pero no existe como tal una definición de qué se entiende por calidad.

Los principios de la base de los criterios y estándares son:

- Respeto por la autonomía de las instituciones.
- Centralidad en el proceso formativo.
- Identificación de elementos claves para el proceso evaluativo.
- Reconocimiento del saber experto.
- Respeto por la normativa.
- Responsabilidad de las Instituciones de Educación Superior por su calidad.
- Centralidad de la información para respaldar y dar coherencia a los juicios evaluativos.

Estos son los principios que se utilizan como base para los criterios y estándares, me centraré específicamente en la letra f que señala que “(...) los criterios y estándares valoran y resaltan la existencia de una genuina cultura de calidad al interior de las instituciones y programas. Ellas facilitan que los procesos de autoevaluación sean auténticos y den cuenta de un proceso reflexivo de la comunidad académica pertinente” (CNA INTRO, P.10). Si bien la CNA da ciertos estándares, cada institución desarrollará como mejor crea posible una “cultura de la calidad”.

Los criterios realizados por la CNA se dividen en cinco dimensiones que son:

- Docencia y resultados del proceso formativo.
- Gestión estratégica y recursos institucionales.
- Aseguramiento interno de la calidad.
- Dimensión vinculada con el medio.
- Investigación, creación y/o innovación.

Reflexionaré en la dimensión tres, que a su vez se divide en cuatro criterios que son:

- Política, funcionamiento y articulación del sistema de calidad.
- Aseguramiento de la gestión de calidad interna.

- Aseguramiento de la calidad de investigación, creación e innovación y vinculación con el medio.
- Aseguramiento de la calidad en programas de formación de pre y postgrado.

De los criterios anteriormente mencionados, el número 1 y 4 han sido considerados como críticos, esto quiere decir, que si se incumplen la CNA puede no acreditar a la universidad.

Finalizando este apartado, cada uno de estos criterios tiene tres niveles, en los cuales se evalúa la calidad de las instituciones y de acuerdo con el puntaje total que vayan obteniendo es cuántos años de acreditación se le dará a la universidad.

Sin embargo, se aprecia que no existe una definición clara de calidad, sino más bien deja a cada institución evaluarlo y ver cómo realizar procedimientos de gestión para demostrar su eficiencia.

La calidad es un pilar fundamental de las universidades, de hecho, se define en la Ley N°21.091 artículo 2 letra b) de la siguiente forma: “Calidad. (...) En la búsqueda de la calidad, las instituciones de educación superior deberán tener en el centro a los estudiantes y sus aprendizajes, así como la generación del conocimiento e innovación”. A pesar de esto no se tiene claridad sobre qué se entiende al hablar de ésta ni tampoco existe una unificación del concepto por parte de la Comisión Nacional de Acreditación.

El artículo 2 letra b de la Ley N°21.091 define calidad, de la siguiente manera:

“b) Calidad. Las instituciones de educación superior y el Sistema de que forman parte deben orientarse a la búsqueda de la excelencia; a lograr los propósitos declarados por las instituciones en materia educativa, de generación del conocimiento, investigación e innovación; y a asegurar la calidad de los procesos y resultados en el ejercicio de sus funciones y el cumplimiento de los criterios y estándares de calidad, cuando corresponda, establecidos por el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior.

En la búsqueda de la calidad, las instituciones de educación superior deberán tener en el centro a los estudiantes y su aprendizaje, así como la generación del conocimiento e innovación.”

Esta ley define la calidad mezclando las definiciones antes vistas, ya que en un principio se refiere a la calidad como excelencia, que comprende a la definición de calidad vista de una forma excepcional, lo que sólo sería posible para un porcentaje de las universidades, porque si todas fueran de alta calidad, para considerarse excepcionales no estaría de acuerdo con la definición, porque debe ser sobresalientes al resto.

Esta definición agrega que debe lograr los propósitos de las universidades, lo que se podría comprender porque esta excelencia debe tener un objetivo, mezclando la definición de calidad como excelencia con propósito, por lo que además se busca que esta excelencia debe cumplir con la misión que proponen las universidades, como por ejemplo, la Universidad de los Andes, cuya misión es “profundizar en el conocimiento de todos los ámbitos del saber y contribuir a la formación integral de sus estudiantes (Universidad de los Andes, 2021). Quiere promover el diálogo académico, el trabajo bien hecho y el afán de servicio a la sociedad”.

Por tanto, aparte de buscar la excelencia, se debe cumplir con formar profesionales integrales e incentivar a que estos profesionales, cuando estén en el mercado laboral, beneficien a la sociedad con sus conocimientos.

Siguiendo esta definición entregada por la Ley, se consideraría que un porcentaje muy pequeño cumple con el estándar de calidad que define, ya que como definición de excelencia sería contradictorio que todas las universidades pudieran lograr esta excelencia, porque debe sobresalir de los estándares, como por ejemplo vimos la Universidad Católica y la Universidad de Chile, que son las que encuentran en la punta de esta pirámide y son las que van marcando la pauta de este mercado.

La palabra calidad, al ser un concepto difuso que va cambiando con lo que la sociedad y el mercado espera de las universidades, es un trabajo complejo darle una definición concreta, pero si se trata de encasillar este concepto en una sola definición se podría estar atentando contra el concepto que tiene otra parte interesada.

Por lo tanto, siguiendo la línea de las autoras María de los Ángeles Fernández Grossetête y Javiera Morales Alvarado, quienes dicen que los conflictos de interés afectan directamente a la calidad de las universidades, frente a esta aseveración difiero en:

Primero como desarrolló en los párrafos anteriores, que los conflictos de interés ocurren tanto en las universidades públicas como privadas, por lo que no es una condición ser privada para que exista un conflicto de interés, sino que esta sería una característica inherente cuando existen personas naturales dirigiendo instituciones.

Es por ello, que se evidencia que las autoras ya mencionadas confunden que los conflictos de interés se encuentran en un tipo de institución en particular, en vez de que esta sea una característica propia de las personas que manejan instituciones. Como se señaló en acápites anteriores, en el que la Universidad de Chile, su Facultad de Economía y Negocios, existió un conflicto de interés importante, en el cual se malversaron dineros públicos, no siendo utilizados en la misma Universidad, sino cayendo a manos de privados.

Segundo, si se considera calidad vista como excepcional o perfección, si podría llegar a afectar un conflicto de interés la calidad de estas, ya que el artículo 65 de la Ley N°21.091 dice que las utilidades obtenidas por las universidades deben ser reinvertido en las mismas instituciones, el fin de esto es que se mejore la calidad de las universidades, para que vayan invirtiendo en mejores profesores, mejorando su infraestructura, ofreciendo distintas instalaciones. Por ello, es verdad que la calidad vista desde estos dos ámbitos puede verse afectada por un conflicto de interés, pero siempre hay que tener presente que puede ser en cualquier tipo de institución privada o estatal.

De este modo, es cierto que en ambas definiciones de calidad se puede ver afectada, ya que va a existir una pérdida de recursos, los que son necesarios para que las universidades lleguen a ser consideradas de excelencia, las que deben cumplir con altos estándares para poder lograr este objetivo.

Por lo tanto, no depende del tipo de universidad, sino de las malas prácticas en las que pueden incurrir cuando se encuentra en un cargo de administración. Lo importante en estos casos es que las universidades tengan un método en el cual pueda evitar la fuga de recursos para así llegar al objetivo de por medio de estos recursos poder ser una universidad de excelencia.

5.2. Factores que influyen en la calidad

La calidad es uno de los factores que se considera importante a la hora de tratar los conflictos de interés, ya que es una de las razones que motiva a las universidades por reinvertir la totalidad del dinero en sus instituciones, porque es uno de los principales elementos por el cual los consumidores escogen a las instituciones.

La calidad puede verse afectada por distintos motivos. Si vemos la calidad desde el punto de vista excepcional, definida por las autoras Lee Harvey y Diana Green como excelencia, en donde existe una competencia por obtener los mejores alumnos, los mejores profesores.

5.3.Cambios de la educación superior en Chile

Es así como las universidades se encuentran insertas en el mercado de la educación. En los siguientes párrafos se desarrollará como la educación superior paso de ser parte de la política central del Estado a dejarla en manos del mercado, del juego de la oferta y la libre demanda.

Primero realizaré un breve análisis de cómo fue cambiando la educación chilena desde 1967 hasta el 2010, siguiendo los tres elementos que Clark consideró para su triángulo, en el que describe cómo se van comportando las instituciones de educación superior frente a las políticas que realiza el Estado y a su vez con los mercados, donde existe una gran competencia por obtener los mejores recursos. (Brunner Ried, 2011, p. 3).

Entre los años 1960 a 1973, se posiciona a Chile en el triángulo cercano al elemento de las instituciones, esto es porque en ese momento existían sólo 8 universidades, en las que 2 eran universidades públicas y 6 privadas, formando un sistema mixto, altamente elitista, ya que hasta ese entonces recién se había universalizado la educación primaria, por lo que sólo la clase oligárquica podía optar a una educación universitaria. Por lo tanto, las universidades tenían mucho poder de decisión sobre las propias instituciones. (León, José, 2020)

En 1865 se autoriza la libertad de culto y educación, lo que se logra por un consenso político. Nueve años más tarde, la libertad de educación se cristaliza en la Constitución Política de 1874. Desde este entonces la educación terciaria ya era mixta, ya que el gobierno no tenía los recursos para asumir la demanda de la educación, llegando a lo que

tenemos hoy en donde sólo un 16% del total de matrículas es del sector estatal (León, José, 2020).

Entre los años 1981 y 1990, se da un vuelco en el marco legislativo de las universidades, ya no teniendo el control por medio del Estado, sino que se entrega al mercado, invitando a los privados de participar a este nuevo nicho sin mayores restricciones, dejando en las manos de estos la oferta de carreras universitarias y técnicas.

La educación terciaria se entrega al mercado sin ninguna precaución o medida, creyendo en la mano invisible de Adam Smith, en la que el mercado es capaz de regular el mercado por sí mismo, pero esto está lejos de ser la realidad, ya que esta tesis está fundada en un mercado perfecto, es decir, donde no existe asimetría de información, los productos son idénticos, los productores también tienen los mismos intereses, etc.

En cambio, en la realidad, este mercado dista mucho de ser perfecto, ya que existe un grave problema de asimetría de información, que se produce porque las universidades tienen mucha más información que los consumidores, en este caso los alumnos, y también las universidades se diferencian entre sí, su calidad, las expectativas de empleos a futuro, etc.

Sin embargo, pese a esto la dictadura militar realizó las reformas bajo la política económica neoliberal realizada bajo los Chicago Boys y su plan denominado “El Ladrillo”, entregando al mercado la educación terciaria.

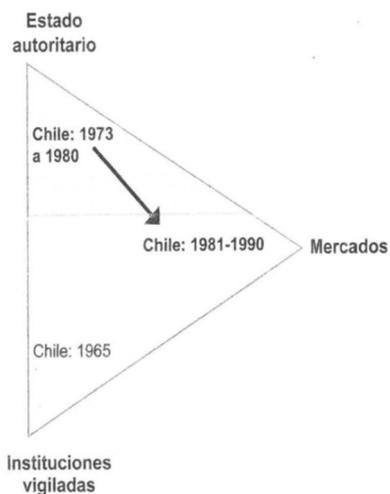
“Los procesos de mercantilización no han desembocado en mercados educativos puros, sino más bien en escenarios educativos en los que la esfera estatal convive e interactúa con la esfera del mercado” (Verger, 2011, p. 270).

Siguiendo a Antoni Verger, considera que la mercantilización de la educación se ve en tres dimensiones distintas que son (Verger, 2011):

La liberalización que consiste en inclusión de normas y principios del mercado.

La privatización, la idea central de este elemento es que se le entrega a los privados alguna área de la política universitaria.

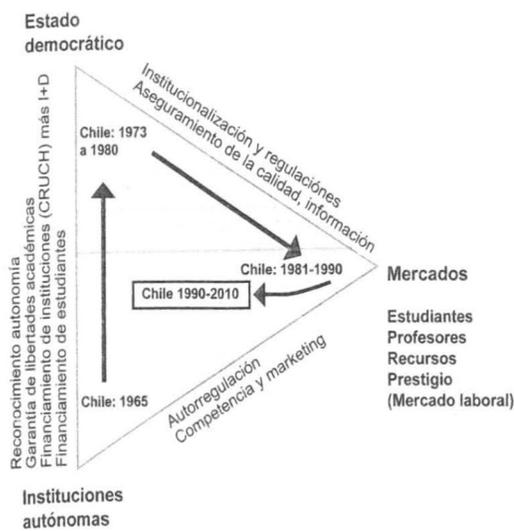
La comercialización, aumentar tanto la compra como la venta nacional e internacional de la educación terciaria.



Fuente: Brunner (2009) sobre la base de Clark (1983)

Por último, en el periodo entre 1990 a 2010, existen diversas opiniones. Por un lado se dice que los gobiernos que continuaron a la dictadura no realizaron cambios a esta política de dejar al mercado la educación terciaria y por otro lado como es el caso de Clark que cree que si existió un cambio en el enfoque que se quiso dar a la visión de la universidad, en el que por las diferentes actuaciones que se realizaron como por ejemplo el aumento del gasto público en 6,4 veces en comparación al periodo anterior, el aseguramiento de la calidad, la inversión tanto en aportes directos como indirectos, etc.

Por lo tanto, según Clark en este periodo en el triángulo nuestro país se movió hacia el centro, como se muestra en el siguiente gráfico (Brunner Ried, 2011, p. 9).



Fuente: sobre la base de Clark (1983) y (2009)

La gratuidad realizada en el gobierno de Michelle Bachelet no es claro su objetivo, ya que no ha aumentado la cobertura ni ha dado mayor acceso a los percentiles más bajos, ya que tenemos una educación muy heterogénea en su base, haciendo una conexión con el texto de Adriana Chiroleu y Mónica Marquina. La ampliación en las oportunidades de educación no disminuye la desigualdad, como lo vemos ahora con la gratuidad que no ha aumentado la matrícula en los percentiles más bajos y se ha aumentado el gasto público sin un objetivo preciso. (León, José, 2020)

Sin embargo, si bien existen esfuerzos porque esta política neoliberal sea disminuida, no creo que se encuentre en el centro como señala Clark, sino que más bien se aleja levemente del mercado, pero sigue estando situado cerca de este componente, ya que, con la vuelta a la democracia, si bien se realizaron políticas públicas en la educación no existió una gran reforma, por lo que se mantiene el mercado de la educación instaurado en la dictadura.

“Una medida política clave para fomentar la competencia entre centros consiste en introducir fórmulas de financiación competitivas, por ejemplo, por resultados o por número de estudiantes”(Verger, 2011, p. 274). En el caso de nuestro país se puede ver, por ejemplo, antes de la Ley N°21.072 que elimina el Aporte Fiscal Indirecto (“AFI”), ya que este aporte fiscal era entregado a las instituciones que lograban captar a los mejores puntajes PSU.

Además, existen otros mecanismos de financiación competitiva como el FONDECYT, que son fondos concursables que tienen por objetivo promover el desarrollo de la investigación científica y tecnológica. Las universidades compiten por poder captar en sus casas universitarias a los mejores profesores para llevar a cabo proyectos para poder ganar el financiamiento.

Es así, como las políticas estatales han fomentado la competencia entre las universidades, mediante diferentes mecanismos, como se ejemplificó anteriormente mediante fondos concursables, etc.

Siendo la educación superior un mercado altamente competitivo, en el que las universidades han adquirido comportamientos de otros mercados, no existiendo una diferenciación en sí, son universidades privadas o universidades públicas, por ejemplo, se

van asemejando las estrategias de las mejores universidades, siguiendo sus mallas o cursos, esos son comportamientos propios de los mercados altamente competitivos, por la búsqueda de ser la mejor (Marginson, 2006).

Los consumidores de este mercado, que son los estudiantes, para elegir una universidad lo primero que miran es su reputación, no la calidad de esta. Al escoger una universidad el primer filtro que se utiliza son los puntajes de entrada de las universidades, viendo a qué universidad se van los mejores puntajes de la PSU o actual PTU o en los rankings tanto mundiales como nacionales de las universidades, pero esto no es un reflejo de la calidad de enseñanza, sino que los rankings miden diferentes factores.

Por ejemplo, en el ranking de Shanghai, los indicadores que utilizan para realizar esto son (Shanghai ranking, 2021):

Criteria	Indicator	Code	Weight
Quality of Education	Alumni of an institution winning Nobel Prizes and Fields Medals	Alumni	10%
	Staff of an institution winning Nobel Prizes and Fields Medals	Award	20%
Quality of Faculty	Highly Cited Researchers	HiCi	20%
	Papers published in Nature and Science*	N&S	20%
Research Output	Papers indexed in Science Citation Index-Expanded and Social Science Citation Index	PUB	20%
	Per capita academic performance of an institution	PCP	10%

*For institutions specialized in humanities and social sciences such as London School of Economics, N&S is not considered, and the weight of N&S is relocated to other indicators.

Por lo que se demuestra en esta tabla, dicho ranking da mayor porcentaje a ítems que no se refieren a docencia y/o calidad de esta, sino que el 60% de esta ponderación tiene referencia con la investigación y publicación de *papers*. No existe aún un estudio que concluya que es directamente proporcional un alto nivel de investigación y publicidad con la calidad en la educación.

De hecho, si un profesor de 44 horas de planta ocupa su 60% a investigación, esto se resta un 60% de su tiempo a la docencia. Por lo tanto, en la investigación por un lado disminuye el tiempo de docencia a los profesores, pero como beneficio de esto son profesores con un mayor ahondamiento en cierto áreas del conocimiento.

De hecho, “La idoneidad de los ránquines existen como instrumentos de medida de calidad difiere mucho en función de variables como la validez, la comprensividad o la relevancia de las medidas que realizan”. (Verger, 2011, p. 275)

La educación superior al ser considerada como un bien posicional, existe un límite de expansión, sólo puede existir un reducido número de universidades de elite, o sino ya dejarían de ser de elite, según la definición de Trow, en el que debe ser un grupo reducido, de alumnos selectos. En estas instituciones de elites la mayor competencia se ve en los consumidores, en los que buscan ser los mejores para entrar a estas.

El prestigio de las universidades atrae a los mejores alumnos, que en su mayoría son los que han recibido la mejor educación básica, que es pagada, por lo que los alumnos con mejores recursos son los que se van quedando en las universidades más prestigiosas, lo que lleva a que se reproduzca la jerarquía social en las universidades.(Marginson, 2006)

En cambio, en las universidades con menor prestigio, en las que son más parecidas a lo que Trow llama educación de masas, lo que busca es llenar sus cupos, recibiendo los alumnos que no alcanzaron los puestos en las universidades de elite, estas tienen que luchar por sus posiciones y por captar la atención de los estudiantes, usando diferentes estrategias, ya que no tienen una posición estable como si lo tienen las universidades de elite.

Se realizó una tabla en la que se agrupó un universo de 20 universidades, para poder exponer cómo es que estas se pueden ir agrupando por categorías de acuerdo con los factores de la posición en que se encuentran en el ranking, en este caso se utilizó el QS y además con la acreditación que realiza la Comisión Nacional de Acreditación:

Número en el Ranking QS ² (año 2021)	Universidad	Años de Acreditación Institucional en pregrado según CNA ³	Descripción
---	-------------	---	-------------

² Este ranking mide las siguientes variables:

1	Pontificia Universidad de Chile	7 años	<p>Son las universidades que constantemente están peleando la punta de esta pirámide, por llevar el liderazgo.</p> <p>Existe una gran competencia entre ambas, por ir mejorando para tener el primer lugar.</p> <p>Son universidades con una gran reputación, obtienen los mejores alumnos y profesores, Además, pertenecen a las universidades del CRUCH.</p> <p>Ambas se dedican tanto a la docencia como a la investigación, teniendo la mayor cantidad de publicaciones en comparación con las universidades chilenas.</p>
2	Universidad de Chile	7 años	Respecto a los 7 años de acreditación, estas han llegado al nivel de excelencia según los criterios de la CNA, estas tienen acreditación voluntaria en investigación, innovación y creación.
3	Universidad de Santiago de Chile (USACH)	7 años	Todas pertenecen a las universidades del CRUCH (Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas).
4	Universidad de Concepción	7 años	<p>Estas imitan a las universidades que llevan la punta de esta pirámide, asemejando ciertos comportamientos, como por ejemplo imitando malla curricular, etc.</p> <p>Se encuentran consolidadas en el mercado de la</p>

-
1. Academic Reputation pondera un 40%
 2. Employer Reputation pondera un 10%
 3. Faculty/Student Ratio pondera un 20%
 4. Citations per faculty pondera un 20%
 5. International Faculty Ratio pondera un 5%
 6. International Student Ratio pondera un 5%

³ Este se divide en:

- a. 3 años que es el nivel básico,
- b. 4 y 5 años al nivel avanzado
- c. 6 y 7 años nivel de excelencia.

			<p>educación con aspiraciones de llegar a la liderar este ranking.</p> <p>Son universidades que se dedican tanto a la docencia como a la investigación, pero siendo esta última menor al grupo anterior.</p>
5	Pontificia Universidad Católica de Valparaíso	7 años	Respecto a los 7 años de acreditación, estas han llegado al nivel de excelencia según los criterios de la CNA, estas tienen acreditación voluntaria en investigación, innovación y creación.
6	Universidad Adolfo Ibáñez	6 años	Estas universidades ya se encuentran firmes en el mercado universitario, si bien buscan con seguir subiendo en los rankings, todas se encuentran entre las 15 mejores universidades de Chile según el ranking.
8	Universidad Técnica Federico Santa María (USM)	6 años	<p>Las que se encuentran acreditadas por 5 años tienen plena autonomía, y van en desarrollo de la misión de sus instituciones.</p> <p>Las que se encuentran acreditadas por 6 años, ya son consideradas por la CNA en el nivel de excelencia, dando cuenta que estas han alcanzado los estándares más altos que realiza la CNA.</p>
9	Universidad Diego Portales (UDP)	5 años	
10	Universidad de Talca	6 años	
12	Universidad Andrés Bello (UNAB)	5 años	
13	Universidad de los Andes	5 años	
14	Universidad de Valparaíso	5 años	

30	Universidad Mayor	5 años	<p>Este grupo de universidades se enfoca en la docencia, tratando de no bajar en el ranking, buscando captar más alumnos mediante publicidad.</p> <p>La acreditación de 4 y 5 años les otorga a estas instituciones plena autonomía</p> <p>El objetivo es ir mejorando para subir tanto en los rankings como en los años de acreditación.</p> <p>Son instituciones que se centran en la docencia.</p>
31	Universidad San Sebastián	5 años	
34	Universidad Finis Terrae	4 años	
35	Universidad Santo Tomás	4 años	
36	Universidad Tecnológica Metropolitana (UTEM)	4 años	
38	Universidad de las Américas Chile (UDLA)	4 años	
39	Universidad de Viña del Mar	3 años	<p>Estas instituciones se encuentran en la base de la pirámide, las que buscan seguir en el mercado, intentando llenar sus cupos con estudiantes, para no salir de este nicho.</p> <p>Al encontrarse acreditadas por 3 años, están bajo una especie de tutela de la CNA en la que se debe preguntar a este si se pueden impartir nuevos cursos, crear nuevas sedes, aumentar vacantes. Estas instituciones tienen el plazo de 2 periodos para mejorar, o si no quedarán bajo la administración de la CNA. (Comisión Nacional de Acreditación, 2020)</p>
40	Universidad UNIACC	3 años	

Es así como en este mercado las universidades van compitiendo por ir subiendo en estos rankings, para ir posicionándose en los mejores puestos. Esta competencia entre las universidades por ir subiendo en esta pirámide va ayudando a que vayan invirtiendo en la propia universidad, no sólo por un mandato legal, sino porque desean ubicarse en los primeros puestos del ranking y para esto se deben invertir la mayor cantidad de dinero posible para poder contratar a los mejores profesores, tener buena infraestructura, así con mejores profesores se van atrayendo mejores alumnos, tiene más posibilidad de ganar fondos concursables, publicar en revistas y realizar investigaciones renombradas, para así ir subiendo en estos rankings.

Es importante destacar que las universidades deciden utilizar una estrategia para ir cada año captando mejores alumnos, también como ha existido mayor preocupación por ir realizando gestiones que las lleven a ser más rentables, como por ejemplo ampliando la oferta de nuevos cursos a distancia o cursos de actualización como se ha visto en la Universidad de Chile y en la Universidad del Desarrollo, en el que tienen el fin de ampliar su abanico de cursos y así captar mayores ingresos. Estos son comportamientos que han ido adoptando de otros mercados, como vemos cada vez más las universidades sean públicas o privadas van tomando comportamientos similares a los de otros mercados.

Por lo tanto, la competencia que crea el mercado universitario, si es un factor que ayuda a que la calidad mirada desde el punto de vista de la excelencia aumente, ya que las mismas universidades compiten para ir subiendo en esta pirámide.

Sin embargo, no podemos olvidar que nos encontramos posicionados en un mundo globalizado, en el que además de existir un mercado nacional de la educación existe un mercado internacional de la educación, el cual tiene varias similitudes con el nacional, como por ejemplo son altamente competitivos, es posicional, etc.

“Yet on the supply side, national and global competition differ from each other. First, high value global education is provided not in institutions offering ‘global degrees’ but institutions whose business is national positional competition. Second, commercialisation is

more important in global than national competition. It may soon encompass a majority of foreign students” (Marginson, 2006, p. 20).⁴

A nivel global se divide como se representa en la siguiente tabla:(Marginson, 2006)

Table 3. Segmentation of global competition in higher education

Segment 1 World market of elite universities	The American doctoral sector and the high prestige universities in UK. Prestige not profit-driven. Prestige rests on research reputation and global power of degree
Segment 2 Exporting national research universities	Research universities in the UK, Canada, Australia, Europe, Japan. Prestige-driven at national level but often run foreign degrees as a profit-making business
Segment 3 Teaching-focused export institutions	Lesser status institutions in the export nations, operating commercially in the global market, catering to a lower cost/ lower quality echelon of foreign education.
Segment 4 Nationally-bound research universities	Prestige providers within a single nation, normally research intensive universities. Nationally competitive with Segment 2 (but not 1), minor cross-border role
Segment 5 Lesser status national/ local institutions	Confined to national competition and local demand. No cross-border role. The largest group of institutions, especially in importing nations

La jerarquía a nivel mundial se compone de tres factores: la capacidad de investigación, que se puede apreciar que Estados Unidos es el país que tiene una mejor capacidad investigativa, según los rankings a nivel mundial, siendo el país que tiene más universidades en los primeros lugares; el segundo es que sea de habla inglesa; y el último es el dominio que tenga el país a nivel mundial. Como se puede apreciar Estados Unidos tiene estos 3 factores, siendo el país que lidera la educación a nivel mundial. Este dominio se realiza sin *marketing* o estrategias para captar estudiantes como lo hace Australia con distintas estrategias comerciales, sino que su prestigio se sustenta por características propias como su poder económico, etc. (Marginson, 2006).

⁴ Traducción: En primer lugar, la educación global de alto valor no se proporciona en instituciones que ofrecen "títulos globales", sino en instituciones cuyo negocio es la competencia posicional nacional. En segundo lugar, la comercialización es más importante en la competencia mundial que en la nacional. Pronto puede abarcar a la mayoría de los estudiantes extranjeros.

Por tanto, el mercado se compone tanto de una parte nacional y a la vez se encuentra inserto en un mercado internacional, en la que las universidades nacionales van imitando el modelo norteamericano que están adoptando, que es el de investigación al ser estas las universidades que lideran a nivel internacional. (Bernasconi, 2017) (Marginson, 2006).

Pero, a pesar de esto, las universidades nacionales tienen su propio mercado posicional, en el cual algunas buscan mantener su liderazgo y otras buscan seguir en el mercado, por lo que van adoptando diferentes estrategias como *marketing*, cursos para captar nuevos grupos de consumidores, haciendo más flexibles sus programas, pero lo más importante es mantener su reputación, que es lo que capta alumnos, profesores y a la vez mayores ingresos volviéndose un círculo vicioso. (Bernasconi, 2017)

La competencia que se ve en este mercado ayuda a que disminuyan los conflictos de interés en las universidades, porque existe una gran presión para que las utilidades que obtengan estas instituciones se reinviertan en estas mismas, para poder seguir subiendo en la posición que se encuentran o en su caso tratar de no irse a quiebra, utilizando estos fondos en una mejor infraestructura, pudiendo ofrecer mejores sueldos a profesores para que se queden o que ingresen a su cuerpo docente, *marketing*, utilizando mecanismos de gestión para ser más eficientes, etc.

Es importante fomentar la competencia en las instituciones porque así existe un incentivo para las universidades, de ser las mejores y para poder ir subiendo en los rankings se debe invertir en las instituciones, por lo que así los administradores de las universidades tienen menor posibilidad de desviar dineros, ya que existe una gran presión para que los dineros sean reinvertidos en su totalidad en la propia institución, además del mandato legal que existe.

Para terminar, además de ser un factor importante en la disminución de los conflictos de interés, la competencia propicia que la calidad de las universidades vaya en aumento. Si bien concluimos que no existe un significado unívoco para el concepto de calidad, lo comprenderemos como excelencia, por lo que al tener esta definición sólo unos pocos pueden ser considerados como excelentes, esto hace que las universidades compitan por ser quien lidere este mercado, y esto lo harán mejorando tanto a nivel docente como en

investigación, para ir subiendo su propia puntuación en los rankings, obteniendo una mejor reputación y así se entiende que mejora la calidad.

Por lo tanto, si bien los conflictos de interés existen tanto en las universidades privadas como en las estatales, lo importante es ver que no sólo con una legislación más rígida o como las autoras María de los Ángeles Fernández y Javiera Morales en su texto “ Los conflictos de interés en la administración patrimonial y financiera de universidades y demás instituciones de educación superior en Chile” llegar a decir que necesitamos sólo Universidades Estatales pueden realizar de mejor manera su rol en la sociedad, ya que estas también han tenido conflictos de interés.

Lo importante de esto es situarse en el contexto en que estas instituciones se encuentran, por ende, al ser un mercado altamente competitivo, tanto a nivel nacional como internacional, estas deben luchar por seguir en los primeros puestos o las que se encuentran al final de la pirámide luchar por no hundirse, por lo que deben reinvertir todas sus utilidades para poder mejorar en el ranking a nivel nacional y mundial, que muchas veces se piensa como un sinónimo de calidad.

Además, de estos factores importantes para las universidades para optar por los mejores estudiantes y a la vez obtener dineros por los proyectos como FONDECYT, se debe invertir para que ello ocurra tanto en infraestructura como en el capital humano.

Finalizando, a nivel interno de cada institución, teniendo un fuerte gobierno corporativo donde se tienen claros los objetivos y la cantidad y cualificación adecuada de profesionales, con un mecanismo de control como auditorías externas o contratos con incentivos por eficiencia. De esta manera, puede existir un mayor control para los conflictos de interés sin que deba existir una ley que se encargue a fondo de ello, porque mediante estos elementos analizados se puede lograr el objetivo.

6. Conclusión

En el presente trabajo se realizó un análisis de los conflictos de interés tanto en las universidades privadas como en las universidades estatales y cómo la Ley 21.091 intenta abarcar estos problemas.

Realizando esta comparación entre ambos tipos de universidad se vislumbra que no sólo es un problema de las universidades privadas, como lo tratan las autoras María de los Ángeles Fernández Grossetete y Javiera Morales Alvarado en “Los conflictos de interés en la administración patrimonial y financiera de universidades y demás instituciones de educación superior en Chile”, en la que intentan llegar a un tipo de relación entre el tipo de institución y la tendencia a tener conflictos de interés. Sin embargo, este conflicto de interés es inherente en toda institución en la que se encuentran personas al mando.

Sin embargo, la Ley 21.091 realiza un intento de abarcar la mayor cantidad sin a la vez dejar a las instituciones sin poder de acción frente a los conflictos de interés. Es por ello, que no se debe estudiar la Ley aislada de la realidad que regula, ya que esta realidad son diversas instituciones que se encuentran inversas en un mercado competitivo el cual los regula.

Por eso es tan importante no mirar de forma aislada la Ley, la que no es insuficiente frente a la realidad que se enfrenta, si bien pueden existir mejoras en esta, debe entenderse como un todo, en el que la libre competencia si jugará un gran rol, en el que se ve reflejado en la competencia que tienen las universidades para poder estar en la cúspide de la pirámide en los rankings de las universidades de Chile.

Debido a lo mencionado anteriormente, los rankings de las universidades chilenas cumplen un rol importante en este sistema, lo que no resulta claro qué es lo que miden efectivamente los rankings, lo que, si es claro, es que la mayoría de la población los asocia a calidad, pero este término como se relató latamente es un término difuso, no existiendo una definición a la que entendemos por calidad. Sin embargo, este sigue un sistema directamente proporcional en el que las universidades que se encuentran en los primeros puestos de los rankings se asimilan a que tienen una mayor calidad, por lo que los mejores alumnos desean entrar a esas universidades y es así como se va conformando este sistema que se ejemplifica en la tabla creada.

Para terminar, se puede señalar que las universidades en si se encuentran constantemente en un conflicto de interés, el cual es inherente a esta institución no dependiendo de si es privada o estatal, este problema es asumido tanto por la ley como además por la competitividad que se encuentra en este mercado de las universidad, que lleva a que las

universidades reviertan el dinero generado por la universidad en esta misma, para así tener mejor infraestructura y mejores profesores, para atraer a mejores estudiantes e ir aumentando en los rankings. Por lo tanto, no es necesario solamente endurecer esta ley, sino ir jugando con las variables que se encuentran dentro del sistema de las universidades, mirando el panorama completo, no sólo fijándonos en una de las variables.

7. Bibliografía

ALTBACH, Philip G. (2008). “The Complex Roles of Universities in the Period of Globalization.” *Higher Education in the World 3*. London. Palgrave Macmillan UK., Páginas 5–19.

BARROILHET, Agustín (2019). “Problemas estructurales de la acreditación de la educación superior en Chile: 2006-2012”. *Revista Pedagogía Universitaria y Didáctica del Derecho*. vol. 6. No. 1. 29 de junio.

BARROILHET, Agustín (2014). “Regulating Higher Education through Accreditation: The Chilean Case.” *SSRN Electronic Journal*.

BARROS, Enrique (2017). “Persona Jurídica”.

BERNASCONI, Andrés (2017). “Relaciones y tensiones entre la libertad académica y la autonomía de las universidades”. *Estudios Sociales*. vol. 124. 1 de enero.

BERNASCONI, Andrés (2015). “El gobierno de las instituciones”. *La Educación Superior de Chile, Transformación, Desarrollo y Crisis*. Colección Estudios en Educación. ed Bernasconi, Andrés. Santiago, Chile. Ediciones Universidad Católica de Chile. página. 259–293.

BERNASCONI, Andrés (2013). “Prohibición del lucro en las universidades alcance y consecuencias.pdf”. Centro de políticas públicas UC. vol. 8. No. 62. octubre.

BERNET, Manuel Antonio (2007). “El deber de lealtad de los directores y los contratos en conflictos de interés”. Revista Chilena de Derecho Privado. vol. 8. julio.

BLANCO, Christian. Francisco Meneses Y Ricardo Paredes (2018). “Más allá de la deserción: trayectorias académicas en la educación superior en Chile”. Calidad en la Educación. No. 49. 28 de diciembre.

BOK, Derek Curtis (2013). Higher education in America. Princeton. Princeton University Press.

BRUNNER, José-Joaquín (2012). “La idea de universidad en tiempos de masificación”. Revista Iberoamericana de Educación Superior. 31 de mayo.

BRUNNER, Ried José Joaquín (2011). “Gobernanza universitaria: tipología, dinámicas y tendencias”. Revista de educación (Accepted: 2013-05-17T12:29:07Z Artwork Medium: CD Interview Medium: CD).

BUDNIK, Jenny Assaél Y OTROS (2011). “La empresa educativa Chilena”. Educação & Sociedade. vol. 32. No. 115. junio.

BIBLIOTECA DEL CONGRESO NACIONAL DE (2014). “Ley Fácil”. [text] <<https://www.bcn.cl/leyfacil>>.

CIPER CHILE (2008). “Los autocontratos que tienen en la mira a la Facultad de Economía de la U. de Chile”, CIPER Chile.

COMISIÓN DE ACREDITACIÓN NACIONAL (2020), “Criterios y estándares de calidad para la acreditación institucional y programas”.

COMISIÓN DE ACREDITACIÓN NACIONAL (2022), “Criterios y estándares para la acreditación de universidades”.

CORNFORTH, Chris (2003). *The Governance of Public and Non-Profit Organizations*. Hoboken. Taylor and Francis.

FERNÁNDEZ, María De Los Ángeles Y Javiera Morales Morales (2021). “Los conflictos de interés en la administración patrimonial y financiera de universidades y demás instituciones de educación superior en Chile”. *Revista de Derecho Público*. No. 94. 31 de julio.

Jiménez, G. (s. f.). *ESTRATEGIA Y GOBIERNO CORPORATIVO*. 18.

FLEET, Nicolas (2011). “Movimiento estudiantil y transformaciones sociales en Chile: una perspectiva sociológica”. *Polis. Revista Latinoamericana*. No. 30, Centro de Investigación Sociedad y Políticas Públicas (CISPO). 30 de diciembre.

FOREST, James J. F. y Philip G. Altbach (eds) (2006). International handbook of higher education. Springer international handbooks of education. No. v. 18. Dordrecht. Springer.

HARVEY, lee Green Diana (1993). "Defining Quality.pdf." Assessment & Evaluation in Higher Education. vol. 18. No. 1.

Kallmuenzer, A. (2015). Agency theory and the family business. En M. Nordqvist, L. Melin, M. Waldkirch, & G. Kumeto, Theoretical Perspectives on Family Businesses (pp. 58-77). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781783479665.00011>

KERR, Clark (2001). The uses of the university. Harvard University Press, febrero.

LAW COM (2021). "Legal Dictionary | Law.com", diccionario legal. Disponible en <<https://dictionary.law.com/Default.aspx?selected=292>>.

LEÓN, José (2020). Derecho y política de la educación superior chilena Evolución, Crisis y Reforma, Capítulo 3. Ediciones UC.

LLINÀS-AUDET, XAVIER Y MICHELE, Giroto (s/f). "La dirección estratégica universitaria y la eficacia de las herramientas de gestión: el caso de las universidades españolas". No. 20.

LOMER, Sylvie; Vassiliki Papatsiba Y Rajani Naidoo (2018). "Constructing a national higher education brand for the UK: positional competition and promised capitals." Studies in Higher Education. vol. 43. No. 1. 2 de enero.

MARGINSON, Simon (2006). "Dynamics of National and Global Competition in Higher Education." Higher Education. vol. 52. No. 1. julio.

--- (2004a). "National and global competition in higher education." The Australian Educational Researcher. vol. 31. No. 2. Agosto.

--- (2004b). "Competition and Markets in Higher Education: A 'Glonacal' Analysis." Policy Futures in Education. vol. 2. No. 2. junio.

MIRANDA, Ida (2014). "Universidad del Mar", CIPER Chile. Disponible en <<https://www.ciperchile.cl/tag/universidad-del-mar/>>.

MUÑOZ MEDRAÑO, María del Carmen, LABORDA PEÑALVER, Francisco, BRIONES PEÑALVER, Antonio Juan. Gestión económica para el buen gobierno corporativo en las entidades de la economía social= Economic management for corporate governance in institutions of social economy. En: TMS-Tourism and Management Studies, International Conference, Algarve 2012, vol IV. Faro: Universidade do Algarve, 2013. p. 1167-1182. ISBN: 978-989-8472-25-0

MUSSELIN, Christine (2018). "New Forms of Competition In Higher Education1". Socio-Economic Review. vol. 16. No. 3. 1 de julio.

OLIVA, JAIR (2009). "La gestión de la universidad como elemento básico del sistema universitario". INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales. vol. 19.

RADRIGÁN R., MARIO H. ANA MARÍA DÁVILA R. Y FRANCESCO EMANUEL PENAGLIA VASQUEZ (2012). “Gestión y liderazgos en los emprendimientos sociales: el caso del sector no lucrativo chileno”. Polis. Revista Latinoamericana. No. 32, Centro de Investigación Sociedad y Políticas Públicas (CISPO). 30 de agosto.

RODRÍGUEZ-PONCE EMILIO Y OTROS (2011). “El impacto del sistema de aseguramiento de la calidad en el servicio entregado por las universidades privadas en Chile”. Ingeniare. Revista chilena de ingeniería. vol. 19. No. 3, Universidad de Tarapacá. diciembre.

RUOCCO, GRACIELA (2012). “La ‘buena administración’ y el ‘interés general’”. A&C – R. de Dir. Administrativo & Constitucional. vol. 49.

SHANGHAI RANKING (2021). “Shanghai Ranking,” ShanghaiRanking’s Academic Ranking of World Universities Methodology 2021. Disponible en <<https://www.shanghairanking.com/methodology/arwu/2021>>.

SHATTOCK, MICHAEL (2003). Managing successful universities. Buckingham. Society for Research into Higher Education & Open University Press [u.a.].

SIBE (2021). “El papel de la ética en la investigación científica y la educación superior (SIBE)”, SIBE. Disponible en <<http://bibliotecasibe.ecosur.mx/sibe/book/000028253>>.

SIES (2021a). “Informe Matricula Pregrado 2021”. p. 16. junio.

--- (2021b). “Informe Estadístico financiero”. junio.

SLAUGHTER, SHEILA Y OTROS (2014). “Institutional Conflict of Interest: The Role of Interlocking Directorates in the Scientific Relationships Between Universities and the Corporate Sector.” *The Journal of Higher Education*. vol. 85. No. 1.

TRAKMAN, LEON (2008). “Modelling University Governance.” *Higher Education Quarterly*. vol. 62. No. 1–2. enero.

UNIVERSIDAD DE CHILE (2021). “Misión y visión estratégica de la Universidad de Chile - Universidad de Chile”. Disponible en <https://uchile.cl/portal/presentacion/institucionalidad/39635/mision-y-vision>.

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES (2021). “Misión, Visión e Ideario - Universidad de los Andes”. Disponible en <http://noticias.uandes.cl/la-universidad/mision-vision-e-ideario.html>.

VERGER, Antoni (2011). “Políticas de mercado, Estado y universidad: hacia una conceptualización y explicación del fenómeno de la mercantilización de la Educación Superior”. *Revista de Educación*. No. 360.