

# Frater

**Revista de Estudios Aplicados**  
Universidad Miguel de Cervantes

**Gestión y Políticas Públicas**



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

**Frater**

**Revista de Investigación y Estudios Aplicados Universidad Miguel de Cervantes**

**Gestión y Políticas Públicas**

**ISSN 0719-7225**

**Comité de Publicaciones UMC:**

Vicerrector de Comunicaciones y Vinculación con el Medio  
**Jorge Maldonado Roldán.**

Director de Comunicaciones y Vinculación con el Medio  
**Alberto Aguirre Santiago.**

Académico Dirección de Investigación y Estudios Aplicados  
**Luís Araya Castillo.**

Director de Investigación y Estudios Aplicados, Editor Revista Frater  
**Nicolás Barrientos.**

**Diseño Y Diagramación**

Simon Figueroa Cabello  
simonfigueroacabello@gmail.com  
Fono: 09 98923279

**Universidad Miguel de Cervantes**

Dirección de Investigación y estudios aplicados.  
Enrique Mac Iver 370, Santiago  
Fono: 29273400  
estudios@umcervantes.cl

[www.umcervantes.cl](http://www.umcervantes.cl)

## ÍNDICE

<b>Presentación de Contribuciones a la Revista Frater e Instrucciones a los Autores</b>	5
<b>Editorial</b>	9
<b>La Economía Social de Mercado y la Accountability</b> Martín Garrido Araya	11
<b>Las comunidades en una economía social de mercado</b> El comunitarismo de Amitai Etzioni ante las crisis del capitalismo José A. Ruiz San Román	29
<b>Un desarrollo más igualitario: La conexión entre la Economía y la Política</b> Sebastián Castillo Ramos	39
<b>Análisis estratégico del sector Universitario en Chile</b> Luis Araya Castillo, Víctor Yáñez, Nicolás Barrientos y Beatriz Riquelme Estay	47



# Presentación de Contribuciones a la Revista Frater e Instrucciones a los Autores

La Revista Frater, de Estudios Aplicados de la Universidad Miguel de Cervantes invita a la postulación de artículos de carácter aplicado o profesional, para conformar sus ejemplares, en las temáticas asociadas al ámbito de formación de pre y postgrado de la UMC, que son: Educación, Ciencia Política y Administración Pública, Administración de recursos Rumanos, Trabajo Social, Prevención de Riesgos y Medio Ambiente, Psicología, Administración, Economía y Derecho. También puede ser temas específicos como: Juventud, Religión, Desarrollo Regional y Local, Ciudad, Políticas Públicas, Religión, Organizaciones, Movimientos Sociales, Profesiones, Género, Metodologías de la investigación y Teoría Sociológica y Humanismo Cristiano, Relaciones Internacionales u otros.

Los criterios de elección de estos ejes están definidos por el Consejo Editorial de la Revista (que a su vez está constituido por Comité de Publicaciones de la UMC), el cual busca acopiar y reflexionar sobre los aspectos específicos de los asuntos planteados, y reproducir los saberes logrados en la formación de las y los estudiantes de la Universidad Miguel de Cervantes y ubicar a la institución en el circuito chileno de debate de ideas.

La modalidad de la contribución corresponde preferentemente a artículos de investigación empírica o constatación teórica, no obstante también se consideran: Monografías, Notas, Reseñas, Conferencias, Debates y Controversias, Entrevistas y Traducciones.

**Los artículos se reciben durante todo el año y deben ser enviados a los siguientes correos electrónicos:** [estudios@umcervantes.cl](mailto:estudios@umcervantes.cl), [nbarrientos@umcervantes.cl](mailto:nbarrientos@umcervantes.cl), [laraya@umcervantes.cl](mailto:laraya@umcervantes.cl) y [scastillo@umcervantes.cl](mailto:scastillo@umcervantes.cl).

## **Condiciones para las contribuciones:**

- Las contribuciones deben ser inéditas y originales.
- Los temas también pueden vincularse a zonas del conocimiento que constituyen puntos de convergencia con las disciplinas que asume la revista, especialmente en Humanismo Cristiano, Derechos Humanos, sociales, culturales y políticos; integración y democracia.

## **Sobre la modalidad de la contribución, se entiende por:**

- **Artículo:** Texto de carácter analítico, acotado, redactado y marcado de acuerdo a la lógica del método científico. Debe formular un problema, plantear preguntas, declarar propósitos y formular hipótesis (cuando corresponda), asumir alguna perspectiva teórica, argumentar, obtener conclusiones y validar bibliografía actualizada y pertinente.

- **Monografía:** Texto de carácter expositivo, descriptivo, informativo, acumulativo de datos y referencias; puede reducirse al tratamiento de un concepto, un autor, a la variable específica de un tema mayor, etc.

Debe declarar propósitos y justificar su utilidad para la investigación o el avance científico. No requiere de la formulación de hipótesis.

- **Nota:** Comentario crítico de corta extensión sobre una tesis, controversias teóricas, libros, documentos o ejes temáticos de congresos. Debe confrontar bibliografía actualizada en notas y citas a pie de página. El autor reflexiona, discute o refuta y propone nuevas interpretaciones.
- **Reseña:** Noticia, presentación, comentario o examen de una obra científica, cuya finalidad es relevar la importancia y actualidad de libros u obras específicas para el avance del conocimiento.
- **Conferencia:** Disertación sobre algún punto o tema generalmente doctrinal expuesto ante un público interesado en los saberes de su contenido. Para ser publicada debe contextualizarse, sistematizar conclusiones y respaldarse con bibliografía avanzada.
- **Debate y controversia:** Texto de carácter expositivo, descriptivo y crítico sobre temas y variables expuestas en congresos de ciencias, tecnología y culturas. Para ser publicada debe contextualizar el congreso, debatir sobre aspectos específicos y aportar nueva bibliografía.
- **Entrevista:** Texto que resulta del diálogo concurrente entre dos o más intelectuales interesados en difundir y registrar críticamente un problema o tema relevantes del campo social, cultural, humano o artístico. Para ser publicada se recomienda que el entrevistado sea experto en temas de su competencia.
- **Traducción:** Texto que resulta del paso de un idioma a otro. Puede ser traducción directa (del idioma extranjero al del traductor) y traducción libre (la que se aparta del original para ajustarse al idioma del traductor; es propia de los discursos literarios).

## Preparación y envío de manuscritos

Se publicaran dos números al año, en los semestres otoño y primavera.

Para participar escribiendo en alguno de nuestros números, de acuerdo a un programa anual que será anunciado cada año a través de nuestro sitio web. Las propuestas serán arbitradas tras lo que los editores confirmarán su inclusión en los índices. La edición se reserva el derecho de editar los textos que superen la cantidad de palabras indicada.

Se incluirán artículos de autores colaboradores de la Universidad, que hayan publicado o dictado conferencias.

Todos los artículos deberán cumplir con la norma estipulada por la revistas de política editorial y de instrucciones para los autores respecto de la forma y preparación de manuscritos.

## Alcance y política editorial

La **Revista Universitaria** publicará trabajos originales sobre temas de interés académico para la UMC, dando preferencia a los relacionados con las carreras que se imparten y sus especialidades derivadas.

Los trabajos enviados a la Revista deben ceñirse a las normas establecidas para los autores. La revista se reserva el derecho de hacer modificaciones de forma al texto original.

Los trabajos que cumplan con los requisitos formales, serán sometidos a arbitraje de expertos. Para ello la Universidad dispondrá de una nómina de expertos consultados que se publicara una vez al año en la revista.

El Comité Editorial Asesor está constituido por árbitros a quienes se consulta, además, para decisiones editoriales mayores.

## Forma y preparación de manuscritos: Instrucciones a los Autores

Los manuscritos enviados a la *Revista* deberán ajustarse a las siguientes instrucciones, preparadas considerando el estilo y naturaleza de la Revista.

**1. El manuscrito** debe incluirse en un archivo a través de un software procesador de textos, en formato carta, letra Times New Roman o Arial, con tamaño de letra 12pt, interlineado a 1,5 líneas y justificado a la izquierda, dejando un margen de al menos 3 cm en los 4 bordes. Todas las páginas deben ser numeradas en el ángulo superior derecho, empezando por la página del título. En otros archivos se incluirán las Tablas y Figuras (Archivos Complementarios).

Según su naturaleza, los manuscritos son clasificados para una de las Secciones permanentes de la Revista:

- Artículos de Investigación,
- Monografías
- Notas
- Reseña
- Conferencia
- Debate y controversias
- Entrevistas
- Traducción

Para cada Sección hay un límite de extensión referido al número de palabras, en un recuento que se inicia en la Introducción y abarca hasta el fin de la Discusión (se excluyen para el recuento: la página de Título, el Resumen, los Agradecimientos, las Referencias, Tablas y Figuras).

Sobre Notas, citas (escolios) e idioma, los autores deciden si mantienen las citas en el idioma original en el cuerpo del trabajo poniendo la traducción como nota al pie, a la inversa o sólo consigna la cita en su versión traducida. Los artículos deben ser escritos en castellano, idioma oficial de la publicación.

El formato de escritura es: Hoja tamaño carta, espacio simple, fuente 12, Times New Roman, márgenes de 3 centímetros en todos los costados y con numeración de páginas.

Una vez recibida la evaluación de arbitraje ciego, el trabajo será publicado sólo con la aprobación por unanimidad del Consejo Editorial (Comité de Publicaciones UMC). El resto de las modalidades de los trabajos, según acuerdo entre el Director y el Editor. El editor se reserva el derecho de intervenir formalmente el trabajo para ajustarlo al estilo de la revista.

Los trabajos deben enviarse a los siguientes correos electrónicos: estudios@umcervantes.cl, nbarrientos@umcervantes.cl, laraya@umcervantes.cl y scastillo@umcervantes.cl, deben grabarse en Word usando el formato RTF. Si contiene tablas, gráficos, imágenes, signos fonéticos u otros esquemas.

## **Conducta de la Revista UMC ante eventuales trasgresiones a la ética de las publicaciones**

De acuerdo con la definición de autoría establecida, cada persona que figura como autor de un manuscrito es responsable de todo su contenido y debe colaborar en cualquier investigación que se origine por errores, omisiones, o faltas a la ética de las publicaciones científicas, ya sea durante el proceso de revisión o después de publicado el manuscrito. Para el manejo de estas situaciones, la Revista se atiene a las indicaciones establecidas por el Comité editorial.

En aspectos formal de uso de citas, notas y otras referencias, se sugiere ceñirse a las formas de marcación científica reguladas por la APA, 6ª edición.

## Editorial

La Revista Frater de la Universidad Miguel de Cervantes es una revista de estudios aplicados universitaria digital, de distribución gratuita, orientada a profesionales, académicos, estudiantes y público en general que se dedica a pensar y difundir ideas de su quehacer académico.

Está abierta a recibir colaboraciones para ser publicadas, especialmente artículos producto de investigaciones y ensayos escritos. Se establece como prioritaria la producción propia de artículos y trabajos, entendiendo esta como las distintas elaboraciones de docentes y directivos académicos de la UMC.

Los temas de desarrollo de la revista fundamentalmente son: Educación, Ciencia Política y Administración Pública, Administración de Recursos Humanos, Trabajo Social, Prevención de Riesgos y Medio Ambiente, Psicología, Administración, Economía y Derecho. También puede referirse a temas específicos como: Juventud, Religión, Desarrollo Regional y Local, Ciudad, Políticas Públicas, Religión, Organizaciones, Movimientos Sociales, Profesiones, Género, Metodologías de la investigación, Teoría Sociológica, Humanismo Cristiano, Relaciones Internacionales u otros.

En este segundo número de la Revista Frater, se presentan artículos, que desde una perspectiva amplia, abordan diferentes temas vinculados a las disciplinas prioritarias para la UMC.

Este segundo número incluye un artículo que aborda una visión práctica de la economía social de mercado, a partir de una de sus dimensiones fundamentales, el control y la cuenta pública, accountability.

El segundo artículo plantea una visión comunitaria respecto del rol que ejerce la cohesión social en las crisis de una economía capitalista.

El tercer artículo busca, desde una perspectiva nueva, establecer la conexión entre la política y la economía que permita avanzar hacia un modelo de desarrollo más conectado.

Por último, se presenta un artículo que, a través de las técnicas para realizar análisis industrial, busca caracterizar el sector de educación superior. En general, este número de la revista busca aportar a la discusión académica y profesional respecto de la discusión coyuntural asociada a las disciplinas que desarrolla la UMC.

Gutenberg Martínez Ocamica  
Rector UMC



# La Economía Social de Mercado y la Accountability

Martín Garrido Araya

Director de Estudios Cervantinos

mgarrido@umcervantes.cl

## Resumen

La Economía Social de Mercado es el desenlace natural de las Economías modernas; una vez que han superado las etapas del crecimiento sostenido, es de seguro pensar que la etapa superior siguiente conlleva a la economía de bienestar. No es difícil observar lo que ha ocurrido en el mundo y ver como los modelos de pensamiento monetarista han creado riqueza que es necesario compartir en todos los que han participado en su desarrollo.

Esta Economía ha surgido principalmente en Europa y en particular en Alemania, que ha hecho gala de su desarrollo y no por menos aparece hoy en día como el país más aventajado de Europa. Chile está en las proximidades de alcanzar a ser un país desarrollado, nuestro PIB está superando algunas economías europeas y sobresale en Latinoamérica desde hace rato. Los indicadores económicos así lo demuestran.

El desarrollo de Chile ha permitido superar con largueza tres condiciones que son propias de la Modernización del Estado y que favorecen la Economía de Mercado Social y que responden a: a) una estabilidad política b) el desarrollo de infraestructuras y c) el desarrollo de un sistema financiero eficiente.

Con estas condiciones el país debiere emprender la Economía Social de Mercado de forma plena con lo cual empezaría a superar algunas condiciones de inequidad en la distribución de la riqueza.

La Accountability es la poderosa herramienta que asegura en todo su ámbito que los recursos que opera el Estado – y también los privados – cumplen con los propósitos del bien común y permite la justicia social tan anhelada de todos. Los países que han desarrollado esta Economía han mantenido el concepto y las dimensiones que esta herramienta tiene.

En lo principal la Accountability mide los resultados obtenidos, si estos se condicen con lo programado, si agregan valor al patrimonio, si los recursos se han operado con economía, eficiencia y eficacia y finalmente si cumplen con la normativa legal pertinente.

Por otro lado se plantean 5 Dimensiones que se deben asegurar y que dicen relación con la moralidad y la ética, con la Política, con la gestión propiamente tal y con las condiciones administrativas.

Esto permitirá sin duda alguna que la Transparencia, sostenibilidad y la Responsabilidad de los Gobiernos y de las Organizaciones sea un bastión que augure la Democracia y el mejor desarrollo del país y de sus empresas.

El componente ético requiere de especial importancia, por lo que no debe dejarse de lado el contenido de la Carta Encíclica Caritas in Veritates del Papa Ratzinger que en el Capítulo III “Fraternidad, Desarrollo Económico y Sociedad Civil” ha dejado un Mensaje claro sobre las expectativas que debe tener el Mundo considerando la Economía Social de Mercado.

En suma, la Economía Social de Mercado y la Accountability deben estar presentes en el escenario futuro de Chile para dar las seguridades que nuestro ingreso al mundo desarrollado tendrá la fortaleza que estas disciplinas unívocamente le entreguen.

## Introducción

Los pueblos y los países requieren de la aplicación de métodos y tecnologías en sus momentos históricos.

El avance científico debe ir en la par con el avance económico. Los pueblos que así lo logran se encuentran en la punta del progreso y del desarrollo.

El mejor ejemplo lo tiene la Inglaterra del Siglo XIX en que los grandes avances de la ciencia se remiten a ese país y en el cual su dominio económico era el principal.

Los avances posteriores han sido procurados por el avance que la tecnología y los métodos que le son propios y así han perpetrado el desarrollo de los pueblos. Los americanos concentraron en el siglo XX el avance tecnológico y su liderazgo se ha basado precisamente en esta fortaleza tecnológica que le ha entregado un sostenido poderío durante el último siglo.

La Europa del Siglo XX estuvo sacudida por las 2 más grandes conflagraciones bélicas; sin embargo, concluida la guerra y ya pasada la mitad del siglo ha recuperado con creces su capacidad científica y técnica y hoy día no se discute la fuerza de su quehacer en este ámbito.

La Ciencia Económica ha sido desarrollada en la medida que los pueblos han logrado sus propios avances. Adam Smith pertenece al Reino Unido en el siglo de sus luces; Alfred Marschall quien dio origen a la teoría monetaria también perteneció a la Inglaterra ya referida y Paul Samuelson y Milton Friedman a USA en la segunda mitad del Siglo XX.

En suma, el avance científico y económico se ha potenciado en si mismos. La sinergia entre ambos es fundamento del progreso de los pueblos y de quienes asumen correctamente su desempeño.

## El Escenario Actual de Chile

Nuestro país ha estado liderando las últimas décadas el crecimiento económico de América Latina, el Producto Interno Bruto y el ingreso per cápita son cifras indiscutibles que así lo han demostrado. Este crecimiento y desarrollo se funda en un modelo económico coherente y eficientemente aplicado. En un sector empresario que ha tenido suficiente “garra” para desarrollarse, en un capital humano técnico y profesional que ha sido capaz de asumir las responsabilidades del crecimiento con las capacidades necesarias que los tiempos requerían, en una administración pública en que sus funcionarios de base demostraron que su honestidad evita las colusiones que cuando se enquistan impiden todo desarrollo y progreso y en una clase trabajadora que no escatima esfuerzos cuando se enfrenta el trabajo duro de manera responsable.

Por otro lado la Democracia como fórmula política se ha encriptado en Chile, fundamentalmente porque el éxito económico ha sido llevado por el sistema democrático que ha respetado el tecnicismo de las normas del modelo capitalista bajo pensamiento monetarista y por otra parte porque le ciudadanía ha apreciado las irremplazables ventajas del sistema democrático por sobre las de los sistemas totalitarios.

## **El significado de la Economía Social de Mercado**

Por definición la Economía en el contexto social implica sus alcances hacia toda la comunidad que participa en el proceso económico. Los países que la asumen obligan a sus habitantes estar presentes en su gestión, desarrollo, crecimiento y por supuesto en el consumo de los bienes y servicios que le son propios.

El inversionista debe estar en consenso que su aporte tendrá la justa retribución por la gestión eficiente de los trabajadores la debida apropiación de sus utilidades por parte del Estado a través del Gobierno de turno para redistribuir la riqueza y para darle las seguridades de una adecuada infraestructura física y financiera que le permita su desarrollo que auguren la Gobernanza en la que participa.

## **El progreso es de todos**

La equidad de la distribución de la riqueza es la que se encuentra en una dinámica permanente y de una u otra manera se le condiciona a los avances que históricamente tienen; así por ejemplo Alemania en la dura post-guerra exigió mucho esfuerzo y sacrificio a todos por la necesidad de reconstruir la patria germana y devolverla a sus orígenes de progreso y crecimiento lo que es distinto a los tiempos actuales en que la sociedad de bienestar se hace presente en varios países de Europa siendo Alemania uno de ellos.

El concepto siempre permanente en la Economía Social de Mercado es la eficiencia en la obtención y en el uso de los recursos en pro del objetivo propuesto. El sino de esta economía es de óptimo en cuanto a estos indiscutibles afanes.

La redistribución del ingreso vía tributaria es la que constituye un pilar de la Economía Social de Mercado; en efecto, los sistemas tributarios eficientes tienen a augurar la inversión siempre necesaria y entregar el gasto público con justicia, de acuerdo a las necesidades de progreso y en forma equitativa a los ciudadanos

## **Perspectivas de la Economía Social de Mercado en Chile**

Los tiempos actuales hacen prever con claridad la importancia que tiene la Economía Social de Mercado (ESM) y las reales perspectivas que se le avizoran. Es halagüeño observar que es posible desarrollar esta opción por existir ahora las condiciones históricas y coyunturales.

En efecto, las condiciones políticas y económicas se encuentran en esa voluntad; nuestro país es parte de la OECD y su liderazgo lo obligan a dar este necesario paso por cuanto no es misterio que las consideraciones a nivel macroeconómico surgen su implementación y que el nivel macroeconómico reclama la existencia de herramientas eficaces que la aseguren.

La riqueza de un país debe ser administrada correctamente –tanto en el sector privado como en el público– es ésta una de las condiciones de la Economía Social de Mercado de ahí entonces que la buena gestión de los recursos sea una realidad sine qua non. Por esta razón, las decisiones de orden macro deben desarrollarse con inteligencia en el nivel micro y esto último obliga tanto al sector privado como al sector público. El mercado como eje central de la economía exige las mejores capacidades en cuanto al uso y destino de los recursos que se operacionalizan en su contexto.

El Modelo Monetarista cuya realidad en el mundo actual es indudable siendo necesario destacar sus éxitos, en ningún caso es óbice para desarrollar la Economía Social de Mercado, por el contrario ambos operan de consuno por tener los mismos mecanismos estructurales de gestión. Incluso las tasas tributarias de los países que adscriben uno u otro no son tan distantes. Las diferencias se encuentran en el plano de las políticas públicas de orden social que los países –principalmente europeos– apuntan a la justicia social con mayor inclinación que los de otros continentes.

Todos los países quieren la creación de mayor riqueza siendo el PIB el indicador de mayor recurrencia.

En Chile la clave, está dada por el sistema tributario, en lo principal en el Impuesto a la Renta, recientemente modificado y que grava las empresas y a las personas y que viene a definir en los tiempos por venir la mejor opción entre la inversión y el consumo. Un buen sistema tributario debe permitir el adecuado equilibrio entre la suficiente inversión y la justicia social que involucra el gasto del gobierno. Esta decisión cuya raigambre es, sin duda alguna, de orden político, es la que ciñe la senda del progreso en el tiempo.

Por otro lado, el impuesto al consumo (IVA) constituye el otro ítem que financia la gestión del Estado de manera importante.

Esta riqueza así obtenida es la que los distintos Gobiernos deben considerar para su redistribución social una vez cubiertos los gastos de la administración. Estos recursos deben ser gastados razonable y eficientemente para dar sentido a la Economía Social de Mercado.

Los países que han asumido la Economía Social de Mercado han mantenido invariablemente este modelo y en el tiempo han demostrado un crecimiento sostenido en el consabido equilibrio entre el consumo y la inversión gracias a los sistemas tributarios estables y adecuados y a una adecuada transparencia y eficiencia en sus gastos.

La principal herramienta de la Economía Social de Mercado es la llamada Accountability que obliga a las autoridades a presentar cuenta del logro de sus objetivos, de sus resultados, de la eficiencia lograda y de la cuadratura de gastos conforme a la naturaleza de los mismos y de la legalidad correspondiente.

La Accountability es la que obliga a todos a operar con racionalidad, transparencia y principalmente eficiencia. La Accountability evita la corrupción y el abuso per se. No se puede ser eficiente y corrupto a la vez.

La Accountability es de suyo la principal herramienta de su implementación; los países emergentes y que son parte de la OECD, como es el caso de Chile, deben inducir desde ya la adecuada aceptación de este Modelo que no tan solo debe incluir al sector público sino también al privado, por cuanto es parte de la gestión de toda la economía nacional.

## **La Economía de Empresas**

Todo progreso económico y su instrumentalización pasa por dos condiciones recíprocamente incluyentes que son la Economía de Empresas y la Modernización del Sector Público. Chile ha logrado esta realidad en el curso de las últimas décadas. Esto ha sido reconocido por organismos internacionales entre otros por el FMI especialmente en lo relativo a la privatización de empresas públicas. La empresa chilena ha adoptado todos los mecanismos y tecnologías existentes en el mundo próspero y ha aplicado con justeza las herramientas financieras que le son propias; de esta manera se ha logrado con ventaja el progreso económico ya aludido.

Las universidades en especial han colaborado con la entrega de las modernas técnicas de administración y en el curso de estos últimos años se han visto conceptos de reingeniería, benchmarking, focus groups, Outsourcing, etc., que han permitido el avance en la gestión de empresas.

El sector público también ha hecho su avance aunque no en igual escala.

En el plano contable se ha incorporado –después de muchas décadas– las de la International Financial Reporting Standards (IFRS) que han empezado a mejorar la realidad contable– financiera en especial porque estas normas permiten mostrar el valor de la empresa respecto del mercado en lugar de los costos históricos corregidos por inflación de los activos adquiridos. En términos macroeconómicos es la diferencia entre mostrar un bien entre lo que vale al mercado por oferta y demanda

respecto de su costo histórico corregido por IPC. No debe olvidarse que el IPC es un indicador de la variación de precios al consumidor, respecto de una canasta de bienes.

En el campo de la Administración ha existido un desempeño – en particular en la Gran Empresa – en los rubros de Liderazgo y de toma de decisiones. Se ha dejado atrás el análisis jerarquizado del poder para ser reemplazado por el de raciocinio e inteligencia para la toma de decisiones.

El análisis de las situaciones empresarias consultando el mejor desempeño y el convencimiento del personal de que las tareas enfrentadas se logran mejor entre distintas mentes pensantes en lugar de la decisión vertical y con el solo conocimiento de quien la instruye es una realidad irredarguible en estos días. El Profesor Peter Drucker de la Universidad de Stanford fue un real e insustituible aporte en este rubro.

La empresa moderna ha aplicado la delegación de autoridad como fórmula de gestión y ha logrado el éxito; el empowering de los mandos ha sido fundamental. El profesionalismo de las decisiones ha determinado siempre resultados positivos y de mayor envergadura. Es una ruta sin regreso. Las decisiones operacionales y algunas de orden estratégico se fundan con mayor inteligencia en la base de la Pirámide de la Administración de cualquiera empresa.

El comportamiento organizacional o desarrollo organizacional más propiamente tal es una situación que ha permitido a las empresas chilenas mejorar indiscutiblemente el uso de sus recursos. La inteligencia para gestionar se ha visto beneficiada con las conductas que se han programado desde los principios de la administración.

No es un misterio para nadie que los grandes imperios que han existido en el Orbe se han desarrollado y mantenido en la medida que su capacidad de administración ha sido eficiente; por el contrario han decaído y a la larga desaparecido en la medida que su gestión de administración se ha desmejorado y olvidado. El mejor ejemplo lo tiene el imperio romano que duró 18 siglos en que sin discusión alguna fue la increíble capacidad de administración que demostró en este lapso la que le llevó a dominar el mundo de la época. La falta de administración eficiente, la corrupción y la molición lo destruyeron en definitiva.

A su turno la Contabilidad como fiel reflejo de la historia de la empresa ha soportado avances que se han demorado más tiempo del necesario. En efecto, las técnicas modernas de gestión ya tienen un tiempo largo en el país y recién en este siglo XXI se ha hecho obligatorio la implementación de estas normas IFRS ya mencionadas. La información que se obtenga a nivel nacional sobre la base de estas normas es de un carácter económico muy vigente que permitirá decisiones sobre bases ciertas en tiempos actuales. El valor en el mercado de capitales de las empresas que intervengan en dicho mercado estará de todas formas mucho más próximo al valor económico de la empresa.

Como se puede apreciar Chile, en el nivel de empresas, ha superado las barreras que permiten ubicarlo como un país con el progreso adecuado para intentar situarse en el umbral de los países desarrollados, al menos el PIB que es el indicador mas sobresaliente para estos efectos permite certificar dicha cercanía.

## La Modernización del Estado

También se debe reconocer que el Gobierno desde antiguo ha estado en un plano de modernización que es dable de señalar, lo que le permite la proximidad con los países de mayor desarrollo.

La modernización del Estado ha cubierto los tres ámbitos que son de suyos indiscutibles: las estructuras políticas, las infraestructuras físicas y las infraestructuras financieras y tecnológicas que permiten dar la estabilidad y las condiciones de progreso que son indiscutibles.

- **Estructuras y participación política estable y eficiente**

Las estructuras políticas permiten la libre expresión de la Democracia y la representación popular en cuanto a que la ciudadanía es la soberana en cuanto a los destinos del país. Se ha mantenido la independencia de los poderes del Estado y el debido control entre ellos.

El Congreso Nacional en Chile ha estado funcionando desde ya 25 años de manera regular y ha dado muestras de análisis de materias trascendentes en suficientes casos. Su participación en las iniciativas legales se sujetan a fórmulas que han sido respetadas en el tiempo. Asimismo se han incorporado nuevas situaciones que han mejorado su actuar.

Es indudable que se requiere en el tiempo una mayor participación del Parlamento por cuanto los representantes del pueblo deben estar presentes en las decisiones que el Estado requiere en su gestión.

- **Infraestructuras Físicas adecuadas**

Las infraestructuras físicas o las rutas de transporte se han desarrollado de manera avanzada en el país. Se ha dicho en distintos ámbitos que Chile mantiene vías de comunicación terrestre propias de un país desarrollado. En verdad el sistema de concesiones ha tenido bastante éxito y las rutas son eficientes.

- **Infraestructuras financieras y tecnológicas**

El sistema bancario de Chile es uno de los más eficientes de América Latina. Es ampliamente reconocido el mérito del sistema informático y de sus complejidades que lo hacen merecedor de muchos elogios. En el plano tecnológico sucede otro tanto.

En suma nuestro país tiene un grado de modernización que le permite ubicarse en el umbral de los países desarrollados.

## **El imprescindible Eje entre la Economía social de mercado y la Accountability**

Definido el concepto y el significado de la Economía Social de Mercado y afinada su concepción teórica, considerando que Chile tiene las modernizaciones suficientes y necesarias para poder desarrollar este modelo en un Escenario en el cual se conjugan los conceptos propios del mercado eficiente y de la justicia social es absolutamente necesario implementar la Accountability como parte de la Gestión Estatal y Privada.

Es la mejor y necesaria herramienta para hacer cierto los progresos de la Economía de Mercado Social.

Cada actor del quehacer económico – tanto en el sector público como en el privado – está en la obligación de responder por el uso eficiente de los recursos que le han sido confiados, de los resultados logrados y de cuanto bienestar se ha logrado conseguir. La medición de los resultados se debe hacer conforme a las ya consabidas “tres E” que son eficacia o efectividad, eficiencia y economía.

Es necesario entonces tener una concepción que implica la Accountability.

## **La Accountability**

Es un término en boga desde hace un decenio aproximadamente, es de origen anglosajón como claramente se advierte en su expresión idiomática. Es parte de nuestra sociedad y del mundo globalizado, conviviremos con este término por lo menos un cuarto de siglo.

Es de todas formas necesario preguntarse el por qué una expresión idiomática y su concepto ha logrado posicionarse en nuestro quehacer. La respuesta es de todas formas instantánea: se requiere de la Accountability en el mundo desarrollado y emergente al que pertenecemos. Es una urgencia de la sociedad.

Hemos sido testigos en la Historia de los numerosos fracasos que han experimentado los Imperios Políticos y las Organizaciones Económicas con carácter transcontinental. Siempre ha aparecido el fenómeno destructivo de la mala administración o de la ineficiencia o simplemente del negocio oscuro o turbio.

Se requiere hacer mas limpia la sociedad y más transparentes sus operaciones. Las conductas de sus ejecutivos y empleados requieren del quehacer conforme a reglas y normas claras que aseguren la debida aplicación de los sabios principios de la buena administración.

Hay demasiado discurso en la definición de lo que implica la Accountability y hay poco discurso en el <know how > de la misma.

Debemos, por ende, poner urgentemente en práctica, este concepto tan válido para el siglo que se ha iniciado.

De esta forma lograremos lo que la Administración –desde la época del Imperio Romano– ha planteado como fundamental y que corresponde a que la acción debe seguir al pensamiento como condición de éxito. La consabida expresión de < Operare sequitor esem > es plenamente valida.

## Definiciones

### ¿Que implica la Accountability?

En forma previa es absolutamente necesario entregar una explicación en cuanto al equívoco que existe – en muchos casos – con la definición conocida de entender la Accountability como una Rendición de Cuentas en un contexto legal y contable. En verdad, es muy limitada esta explicación de hacerla identificable con una rendición de gastos o de fondos de conformidad con la normativa legal que los procuraron.

No es la cuadratura contable conforme a la ley la que, por antonomasia, la que debe entenderse por Accountability. Es una parte de la Accountability pero no su contenido integral.

En verdad la Accountability implica lo siguiente:

- **En primer lugar**, implica el cumplimiento de los objetivos propuestos. Estos objetivos se entienden estratégicos y parte de una Misión Corporativa y de una Visión que la incluye. Además dicho objetivo debe ser desarrollado mediante una red de objetivos operacionales. Es el Control de Resultados.
- **En segundo lugar**, se debe lograr estos objetivos con eficiencia, eficacia y economía en el uso de los recursos que hubiesen involucrado.
- **Seguidamente**, debe existir en el logro de estos objetivos - consecuentes con su Visión y Misión - una respuesta de Value for Money, es decir, que los resultados obtenidos deben agregar valor a la gestión desarrollada
- **Finalmente**, debe cumplirse con la normativa legal y reglamentaria vigente y lograr la cuadratura de las cuentas respecto de los fondos entregados para el logro de la Misión y los objetivos.

Como se puede apreciar la Accountability es significativamente más amplia que la definición inicial, relativa a la Rendición de Cuentas, o mejor dicho, esta definición primera son incompletas.

## Dimensiones

### ¿Cuáles son las Dimensiones de la Accountability?

En primer lugar es conveniente comentar que en los países desarrollados y especialmente en los europeos la Accountability es una forma de vida pública, es decir, las autoridades estatales y privadas deben dar cuenta de sus actos a la comunidad. “El pueblo debe saber que ocurre con sus impuestos” y si éstos se han gastado con eficiencia, se han obtenido resultados y se ha agregado valor patrimonial producto de las acciones emprendidas” En Inglaterra se considera que dar cuenta en forma responsable es un principio de vida pública. Los titulares de cargos públicos deben ser sometidos al control integral de sus gestiones.

De ahí que Inglaterra sea uno de los países más **“Auditores del Planeta”**.

En esta perspectiva, que debiera ser la que en definitiva se adopte por el mundo globalizado, la Sociedad organizada debe asumir las dimensiones que implica la Accountability y que, en resumen, son las siguientes:

- Una Dimensión moral y ética que debe responder a que toda autoridad en el sector público y toda gerencia en el sector privado entregue cuenta de su Misión y Resultados a la comunidad o a los dueños de las empresas. Un antiguo estadista de nuestro país decía siempre que “Todo hombre debe dar cuenta de sus actos” o bien aquella expresión igualmente válida “lo que es común para todos, no es excepción para nadie”. En suma nadie está exento de la Accountability. La Ética empresarial y estatal se finca en esta Dimensión.
- Una dimensión política que obliga a los cargos elegidos por la voluntad popular a dar cuenta del uso del poder en que fueron investidos y de cómo han usado dicho poder para lograr los objetivos superiores del Estado y de la forma en que han decidido los recursos con los que el Estado cuenta. Es en extremo importante en el ámbito político el definir la Accountability en su expresión presupuestaria al asignar recursos a los distintos ítems o partidas de gasto y/o inversión. Existen decisiones políticas que suponen costos elevadísimos y que debe informarse al Pueblo. No hace mucho tiempo que la General Accountability Office (GAO) de USA informó al Parlamento y al pueblo norteamericano de los gastos que involucraba la guerra del Golfo. En los países del mundo desarrollado y en algunos emergentes ha aparecido el concepto de Accountability tras la imagen de la Cuenta

Pública que es dada por los distintos órganos del Gobierno en audiencias amplias e informadas. Las cifras que se acompañan a dichas cuentas públicas debieren estar auditadas.

- **Dimensión Gestora o de Gestión.** Es la que corresponde a los actores de las Empresas Privadas, Empresas Públicas y ONG en las que deben dar cuenta de su quehacer durante un periodo determinado. En esta Accountability se debe incluir el Plan Estratégico, obviamente con los Programas y Proyectos específicos.
- En este tipo de Accountability hay más avance que en las otras dimensiones ya que se acompañan estados financieros, memorias institucionales e información anexa. Sin embargo, esta Accountability es en extremo financiera y muchas veces no incluye el logro de los Objetivos Estratégicos y la validez de la Misión y de la Visión en el Escenario en que se encuentren insertas las Empresas y/o las ONG. Obviamente, esta gestión debe estar respaldada por estados financieros, económicos, operacionales, estadísticos, debidamente auditados.
- **Dimensión Administrativa.** Es fundamentalmente de carácter estructural en cuanto la capacidad de organización que pudiere tener la Empresa Pública, Empresa Privada u ONG para responder a las exigencias que la dinámica del mundo moderno y globalizado puede exigirle. Los casos de Modernización de las entidades públicas y privadas responden normalmente a la falta o ausencia de actualización de la capacidad administrativa por falta de Accountability en esta Dimensión.
- También hay otras dimensiones como la jurídica pero no he considerado, por ahora, desarrollar con más detalle.

En la lógica conclusión que se debiere tener respecto de estas dimensiones la Accountability debe recurrir a informar del cumplimiento de los objetivos estratégicos con sus componentes, a la eficiencia, eficacia y economía lograda en el uso de los recursos, a los resultados obtenidos y si estos agregaron valor al Patrimonio involucrado y finalmente si se cumplió con la normativa legal y reglamentaria y las cuentas están en orden.

Esta Accountability debiere tener soporte si las cifras y antecedentes incluidos hayan sido auditadas por Firmas Profesionales independientes. Incuestionablemente las cifras y datos auditados entregan verdad de lo que dicen, esto implica transparencia y credibilidad.

### **“A mayor Transparencia, hay mayor Credibilidad”**

De una u otra forma, esta definición viene en representar la vieja expresión romana que aseguraba a sus actores principales a confiar en su palabra o compromiso de honor en sus actos y decisiones:

**Meum dictum meum pactum**

## Fundamentos

Los fundamentos de la Accountability como herramienta fundamental de control organizacional en este siglo XXI se encuentran en los siguientes puntos:

- a) La necesidad de credibilidad de las organizaciones. Toda entidad pública o privada debe entregar a la comunidad informes que señalen su acción y realidad y en especial su fortaleza para atender los nuevos y cambiantes desafíos. La confianza se logra en la medida que la organización mantiene su capacidad de respuesta al medio.
- b) La sostenibilidad de las organizaciones en el tiempo es una condición de transparencia del negocio y de la confianza pública. Nada más efectivo que informes y opiniones de auditoría que garanticen la sostenibilidad de una organización. Por este motivo se ha establecido en el mercado –por la necesidad propia del mismo– la Norma de Aseguramiento denominada AA 1000 Accountability.
- c) La Responsabilidad de las organizaciones medida en las respuestas que sus directivos puedan entregar está garantizada por esta norma AA 1000 de Accountability. (Institute of Social and Ethic Accountability).

Estos conceptos de Accountability y su engarce se encuentran en el Anexo Accountability al final de este documento y que contiene 5 gráficos a color.

## Las crisis financieras y económicas y la Economía Social de Mercado

La Economía Social de Mercado no está exenta de las crisis financieras y económicas, aún más debe soportarlas con todo su andamiaje técnico, que básicamente apunta a la Ética en cuanto la debida observancia de las normas que regulan el quehacer económico y social.

El irrestricto apego a las normas del libre mercado por parte de sus actores es condición sine qua non para que funcione adecuadamente esta economía. Asimismo la conducta de las personas tiene igual obligación. No tienen cabida en este quehacer los oligopolios que acuerdan precios para evitar precisamente la libre competencia. Tampoco tienen cabida las decisiones de ejecutivos de mostrar utilidades inexistentes para obtener los bonos o premios por resultados a costa de engañar a los inversionistas y operadores en el mercado secundario.

La moral tiene una presencia irremplazable en la Economía Social de Mercado, por este motivo es de suyo necesario e imprescindible traer a escena la Encíclica del Papa Ratzinger, que dado su origen alemán se advierte estaba cercano a los conceptos de esta Economía.

Es de toda consideración hacer un análisis de los que esta Carta Encíclica contiene con la Economía Social de Mercado y con la Accountability.

## **Caritas in Veritates y la crisis financiera en la Economía Social de Mercado**

Un suceso relevante ha sido la Carta Encíclica de SS Benedicto XVI dirigida al clero y a los hombres de buena voluntad en la que apunta sobre el desarrollo humano integral en la caridad y en la verdad. En el Capítulo III dedicado a la “Fraternidad, Desarrollo Económico y Sociedad Civil” realiza un severo y completo análisis de la situación económica actual del mundo y de la crisis financiera que lo ha sacudido, recordando con histórica claridad la perspectiva que tuvo su antecesor Pablo VI en su Encíclica “Populorum Progressio” al destacar la importancia de una economía de mercado que incluyera a todos los pueblos con un compromiso de un mundo cada vez más humano para todos. A su turno, también, siguiendo la raíz histórica se remonta a lo indicado en Rerum Novarum la que como consecuencia de la Revolución Industrial, indicó la importancia de la redistribución de la riqueza por parte del Estado.

El principal mensaje de esta Encíclica “Caritas in Veritates” en este rubro apunta a que la sociedad y el hombre en si mismo no tan solo deben buscar la riqueza y el beneficio, sino que deben estar siempre en la perspectiva de la solidaridad y de la fraternidad señalando el concepto de democracia económica como expresión de justicia del bien común. En este punto hay una clara vinculación con la Economía Social de Mercado.

Por otro lado, realiza una crítica a la situación propia del mercado en que puede ocurrir que el más poderoso avasalle al más débil lo que atenta a las relaciones humanas en si mismas; señala con claridad que los instrumentos y herramientas del mercado financiero son necesarias y valiosas para el progreso, pero que el hombre en su egoísmo transforma en perniciosos y su reproche va hacia la conciencia moral de sus operadores.

Reclama con fuerza la necesaria presencia de la Ética Social, de la Transparencia, de la honestidad y de la responsabilidad social.

La importancia de la Globalización es parte central de este Capítulo III en que indica – con justeza – que las culturas del mundo son distintas y diferentes pero que la economía tiene la extraordinaria virtud de hacerlas operar simultáneamente y que debieren estar basadas en el respeto conmutativo para el intercambio de valores equivalentes y que requiere de leyes y normas justas que aseguren la redistribución de la riqueza.

Aboga S.S. por la conveniencia del desarrollo de las dinámicas económicas internacionales pero dentro del modelo ético, sin las distorsiones y disfunciones que se advierten en los tiempos presentes y que han dañado seriamente el crecimiento económico y la justicia social que le es propia. Indica que el Mercado de Capitales con toda su dinámica no tan sólo puede ofrecer las mayores utilidades a sus accionistas sino que debe participarse a los trabajadores, clientes, proveedores, y la comunidad. Es la llamada Responsabilidad Social de la Empresa.

Es dura su crítica hacia los sectores que practican la especulación y la búsqueda de beneficios inmediatos y fundamenta la importancia de la economía real. En este sentido comparto plenamente lo afirmado por S.S. ya que la teoría del valor de los bienes es la que debe sustentar el crecimiento económico y no la especulación.

En lo político apunta a una mayor cooperación entre los Estados y el fortalecimiento cada vez mayor del Estado de Derecho y de los derechos humanos en la consolidación definitiva de todo régimen constitucional y verdaderamente democrático.

Concluye este capítulo con las seguridades que el proceso de globalización ofrece la irredargüible verdad de un crecimiento sin par para estos tiempos con la gran oportunidad de la distribución de la riqueza a un nivel mundial jamás visto antes. Esta economía de mercado ofrece mayores recursos y tecnología que pueden ayudar poderosamente a eliminar la miseria del mundo fundada en este proceso multivalente y multidimensional.

El hombre debe ser protagonista del desarrollo, no una víctima del mismo.

La fundamentación estará en la forma civilizada que se realice, es decir con sujeción a la ética cristiana, a la transparencia, a la democracia y todas aquellas virtudes que se contemplan en esta encíclica como en las anteriores.

La formidable vinculación que existe entre esta Encíclica y la crisis en la economía de mercado social se encuentra expresada –de manera notable– en los siguientes puntos:

- El desarrollo del pensamiento monetarista que facilitó el desarrollo financiero de la economía social de mercado al ratificar la tasa de interés como motor del desarrollo dio un énfasis al componente financiero no visto antes en cuanto a la teoría del valor de los bienes o de la llamada Economía real (que se cita en la Encíclica). Incuestionablemente la velocidad de circulación de los bienes y la financiera se condicen en el desarrollo y el crecimiento económico. Una disfunción o distorsión entre estas corrientes y sus elementos es de gravedad y es origen de la crisis que se vive actualmente. ( incs. 36 y 40, Cap. III)

- La falta de transparencia, de regulaciones y la ausencia de un control financiero adecuado y macroeconómico de acuerdo a los tiempos ha sido un factor preponderante. En esto la Auditoría como técnica moderna de orden económico tiene un rol que jugar en el mundo futuro. ( inc.36, Cap. III)
- La falta de conciencia moral o de honestidad por parte de los actores del mundo financiero que no evitaron la crisis sino que la procuraron en alguna medida es otro factor que la Encíclica apunta con claridad. ( incs. 36 y 38, Cap. III).

En suma, este Documento tiene una trascendencia vital en este momento de la Historia del Mundo. Nuestra Universidad en su Misión tiene conceptos de pluralismo, integridad y de proyección internacional, de ahí que la Globalización y sus basamentos económicos son de importancia. Esta Encíclica es necesario asumirla y comentarla.

El análisis que se procure, en nuestras aulas y en sus cuerpos académicos estará inspirada en la Encíclica, en la Economía Social de Mercado y obviamente en la Misión Institucional.

Todo quehacer en nuestra Universidad responderá a la profunda convicción que se tiene de que **“in nostra aulae totus occasions est”**.

## Conclusiones Finales

Este análisis y sus proyecciones permiten definir una suerte de futuro para la Economía de un país como es el caso de Chile, incuestionablemente, la economía capitalista que se aplica en buena parte del Orbe, más temprano que tarde endilgará sus afanes hacia la economía social de mercado, que será la que impere a fines del siglo que estamos iniciando.

Los hechos de normal ocurrencia en el día a día favorecen la obligación de pensar en un mundo económicamente eficiente cuya abundancia tenga una mejor distribución para todos. La Economía Social de Mercado en sus concepciones apunta precisamente en este sentido. A la postre es una Economía de Bienestar.

En este mismo plano de una Economía de Bienestar se llega con las perspectivas que tiene la Economía de Mercado Social. La riqueza en todas sus expresiones se entrega a la felicidad del hombre que es quien la ha creado.

Los recursos aplicados con eficiencia y los resultados procurados por quienes realizan la gestión permiten la mayor riqueza en la que han participado en general toda la comunidad.

Es condición principal que los países tengan un grado de desarrollo adecuado para plantear la Economía de Mercado Social y la aplicación de la Accountability que permitirá mejorar la riqueza obtenida. Esto obliga al Estado Moderno, a la imprescindible modernización con sus aspectos políticos en estabilidad, sus infraestructuras y tecnología en nivel suficiente para el desarrollo de la industria; y finalmente el desarrollo de un sistema financiero que augure el eficiente flujo de fondos.

El eje de este documento se encuentra en la aplicación de la Accountability para mejorar el uso de los recursos y la gestión propiamente tal. El análisis de las Dimensiones es una cuestión que debe tomarse muy en serio. Los aspectos morales y éticos, los fenómenos políticos, la capacidad de gestión, y el espectro administrativo que la visión global debe incluir.

La sustentabilidad, credibilidad y confianza conjuntamente con el sentido de Responsabilidad que tengan las organizaciones dependerá en el futuro del grado de la Accountability que asuman. Por estas razones se justifica la Accountability. La mayor transparencia es en este plano un factor preponderante.

La Accountability es una respuesta o **“responsabilidad”** por los resultados obtenidos, la eficiencia, eficacia y economía en el manejo de los recursos y la obtención de valor por la gestión. Es un todo homogéneo que augura el progreso de los pueblos. La Economía Social de Mercado debe incluir como condición propia de su Modelo la aplicación de la Accountability para asegurar su éxito.

Finalmente la Economía Social de Mercado opera en un mundo democrático que tiene la extraordinaria capacidad de renovarse a sí mismo en forma permanente y en este sentido deben cumplirse las siguientes irrenunciables condiciones.

La Democracia es sostenida por el Buen Gobierno, a su vez el Buen Gobierno es sostenido por la Transparencia, a su turno la Transparencia es sostenida por la Accountability.

El Sistema Económico es sostenido por la Buena Administración de Empresas, a su turno la Buena Administración es sostenida por la Credibilidad, y en esta inteligencia la Credibilidad es sostenida por la Accountability. La Economía Social de Mercado logrará su pleno y mejor desarrollo con la aplicación de la Accountability y de esta forma Chile llegará a los umbrales del Desarrollo Económico.

## Bibliografía

Introducción a la Economía Social de Mercado. Marcelo F. Resico. Honrad Adenauer Stiftung.

Accountability de Martin Garrido A., Congreso de CPA Auditores Asociados en Panamá.

Dirección Económica y Economía de Mercado. Alfred Muller Armack.

# Las comunidades en una economía social de mercado

## El comunitarismo de Amitai Etzioni ante las crisis del capitalismo

José A. Ruiz San Román\*

### Resumen

Difícilmente se puede ser más sabiamente conciso. Amitai Etzioni resume en solo unas cuantas páginas los puntos fundamentales del debate comunitarista actual, y añade una certera crítica a ciertas interpretaciones interesadas y desviadas de un concepto que él fue el primero en apadrinar: la Tercera Vía. Amén del sabio contenido, la obra que presentamos tiene dos grandes virtudes de contraste. Una, es que a diferencia de la glosa y del discurso ideológico-político contemporáneo, nos encontramos aquí con una labor de síntesis que ni es excesivamente prolija ni barroca sino más bien certera, clara y breve. Otra, es que en medio del marasmo superficial al que nos conduce la proliferación del ensayo fácil que busca un éxito editorial a través de la acertada clave interpretativa, nos encontramos aquí con alguien que no interpreta a nadie. Etzioni habla con autoridad de algo que sabe con patente propia. Estamos sin duda alguna ante uno de los pensadores más importantes de nuestro tiempo. En este caso, un pensador impelido a la acción y comprometido con la viabilidad de sus presupuestos sociopolíticos.

Amitai Etzioni comienza esta obra reconociendo su débito con Martín Buber al asumir la distinción entre las relaciones yo-tú y yo-cosas, para asegurar que el fundamento de la “buena sociedad” es el principio de que las personas son fines y no medios para nada. Esto debe tener ciertas manifestaciones en el ordenamiento sociopolítico. El cúmulo de esas manifestaciones es lo que llamamos Tercera Vía.

La buena sociedad es una sociedad equilibrada con tres puntos de apoyo: el Estado, la comunidad y el sector privado (el mercado). Es necesario que los tres se coordinen (en el mundo occidental, el déficit más grande es el comunitario) mediante un acuerdo que Etzioni llama el bagaje moral de la sociedad. El estamento político tiene reservado un papel importante, pues el Estado

---

\* José A. Ruiz San Román es Sociólogo y Profesor de Sociología y Opinión Pública del Departamento de Sociología de la Facultad de Ciencias de la Información de la Universidad Complutense de Madrid, España. Ha desarrollado un trabajo intelectual orientado al comunitarismo y cultura de la solidaridad de Amitai Etzioni y José Pérez Adán. También ha trabajado temas como comunicación política y opinión pública, ética de la comunicación, representación política y sistemas electorales y participación social, análisis del entorno social y su evolución histórica.

debe permitir más protagonismo comunitario (retirarse de un terreno conquistado) y a su vez debe velar para que el mercado se respete a sí mismo (conquistar un terreno nuevo).

Muchos de los planteamientos abogados por Etzioni aquí ya eran conocidos y están desglosados en varios de sus libros anteriores, pero es esta obra todo tiene el valor de la precisa recopilación y del acertado discernimiento.

La buena sociedad es esencialmente universalista. Etzioni defiende el mutualismo (ayuda a todos) frente al voluntarismo (ayuda al necesitado); confía en la paulatina desaparición de la escasez a la que conduce la interconexión y la nueva sociedad del conocimiento; apuesta por el devolucionismo estatal y la desregulación política de la vida social en el marco de una comunidad de comunidades (más precisa que una sociedad de naciones); argumenta la conveniencia de formalizar (como se ha hecho con los derechos básicos) las responsabilidades básicas (“es erróneo pensar que no hay derechos sin responsabilidades o viceversa”); y, sobre todo, aboga por redimensionar la misión educativa más allá de la ciudadanía nacional hacia la civilidad sustentada en virtudes.

## Introducción

El pensamiento dominante suele subrayar el papel de dos grandes actores en cualquier sociedad (se suele decir en cualquier economía). Por una parte el mercado y, por otra, el estado. No es preciso que pondere en este momento la importancia de ninguno de los dos.

El mercado o los mercados, como suelen denominarse con más frecuencia en los medios de comunicación europeos, toman decisiones que nos afectan a todos. Suben o baja precios, proveen servicios con mayor eficiencia o pierden la confianza en este proyecto o aquel país.

El estado que, por cierto, también se empieza a denominar en cierto modo en plural -la troika, la Unión Europea, el Fondo Monetario Internacional, los políticos- también juegan un importante papel porque generan marcos regulatorias favorables o desfavorables, subsidian, prestan servicios, atraen capitales, dan servicios sociales básicos, aumentan, consolidan, garantizan o recortan el estado de bienestar, etc.

En muchas ocasiones parece que después de miles de años o quizá, fundamentalmente después de la “La riqueza de las Naciones” (1776) de Adam Smith (1723-1790) y de “El Capital” (1867) de Carlos Marx (1818-1883), escrito casi cien años después, estamos dando la impresión de que sólo nos queda elegir entre dos polos opuestos: las cosas y las casas te las “da” el estado (es decir, los políticos) o te las “da” el mercado (únicamente si se las puedes pagar, claro). De modo que quien no es “agraciado” por el poder o por el dinero, queda “descartado” (cfr. Francisco, 2015).

A este rudimentario resumen habría que añadir un presupuesto antropológico que vendría a explicar el comportamiento de casi todas las personas en casi todos los momentos: actuamos de un modo racional para procurarnos el máximo beneficio con el menor gasto o sacrificio posibles. Este modo de actuar se viene denominando la “teoría de la elección racional” o, incluso con su término en inglés *rational choice*

La elección racional de los consumidores permite que los mercados sean eficientes. La elección racional de los ciudadanos permite que los estados sean gobernados por las personas más adecuadas. Sin embargo, nuestra experiencia es otra. Los mercados pueden ser “mercados ineficientes” o “mercados salvajes”, Nuestros sistemas y comportamientos electorales con frecuencia dan el poder a los corruptos. Y, con no rara frecuencia, nos sorprendemos eligiendo de modo no muy razonable.

El objeto de estas palabras no es repensar el completo sistema. Se trata más bien de introducir un nuevo factor en la ecuación, el papel de las comunidades y, al hilo de la exposición, invitarles a compartir algunos aspectos del pensamiento de Amitai Etzioni, iniciador de una fecunda corriente de pensamiento socioeconómico denominada comunitarismo.

En algunas ocasiones he preferido denominarlo comunitarismo anglosajón porque no siempre reconoce los méritos de las muy interesantes aportaciones que en lengua española se hicieron mucho antes y se siguen haciendo ahora con esta misma denominación.

Recientemente se han publicado varios libros que actualizan la reflexión sobre las contradicciones del capitalismo. Me gustaría subrayar que no se trata de libros de pensadores radicales –en sentido político– que proponen un nuevo sistema que clausure los patrones básicos de la convivencia en democracia y libertad. Es decir, no me refiero a textos como “Ganar o morir. Lecciones políticas de Juego de Tronos” Iglesias (2014), con vocación de alentar movimientos sociales críticos o revolucionarios según las diversas interpretaciones del fenómeno Podemos en España sino más bien a textos como el ya clásico ensayo de Daniel Bell titulado “Las contradicciones culturales del capitalismo” (1976) que sigue siendo, casi medio siglo después, un texto inspirador.

Por tanto, antes de referirme a las aportaciones de Etzioni sobre el concepto de comunidad que quiero resaltar, me detendré brevemente en algunas aportaciones recientes de otros autores que son particularmente interesantes.

En primer lugar, me gustaría referirme a que los que estamos en contra de que todo se reduzca a estado o mercado debemos dar la batalla por las palabras, por los modos de decir, debemos mantener que el tan repetido “mercado o estado” deja fuera muchas perspectivas y comportamientos y que no aceptamos la simplificación del blanco o negro, y que pensamos que si las cosas se plantean en esos términos se deja fuera cualquier forma de “tercera”, cuarta o quinta vía. Sobre el poder y las batallas del lenguaje les aconsejo el libro del que fuera presidente de la Agencia EFE, Alex Grijelmo

(2015) titulado “Palabras de doble filo. Avisos y antídotos contra engaños y calamidades” en los que insiste, con indulgente ironía, en cuestiones no siempre apreciadas como por qué nos hemos acostumbrado a decir “fallo informático” (como si fallara la máquina) cuando en muchos casos deberíamos decir “fallos de los informáticos” y explica que probablemente sea porque “cambiar las palabras es cambiar la realidad” (Grijelmo, 2015: 19).

No es aceptable decir “estado o mercado” porque cualquiera sabe que muchos de nuestros comportamientos y mucho de lo que recibimos no se lo podemos atribuir al estado o al mercado. Acaso cuando saludamos o nos saludan con cortesía. Cuando nos compadecemos o se compadecen con nosotros. Cuando nos reciben unos amigos en casa o cuando les invitamos a una fiesta, cuando atendemos a un familiar enfermo, cuando acompañamos a un amigo a una gestión difícil o gozosa o absurda, cuando aconsejamos sobre tal comida o tales inversiones, o las miles y millones de horas de dedicación al voluntariado social, cívico, parroquial, deportivo, político... ¿dónde está el estado o el mercado?

En los últimos cinco años millones de horas de participación ciudadana no clasificables en los marcos tradicionales de “mercado o estado” están cambiando el mundo al menos desde dos puntos de vista que han sido puestos de manifiesto en recientes publicaciones de los que considero los dos sociólogos vivos más influyentes. Por una parte el despliegue de los que Manuel Castells (2012) ha denominado “redes de indignación y de esperanza” y, un fenómeno aún más sorprendente un nuevo modelo de relación entre todos que, en parte nos inhibe, en parte nos protege, en parte nos convierte en vigilantes... es lo que Zigmunt Bauman (2013) denomina “Vigilancia líquida”.

¿Qué tienen que ver estos dos grandes fenómenos contemporáneos (creación de redes políticas y nuevos modos de control y vigilancia) con el mercado y el estado? ¿Cómo encerrarlos en una explicación únicamente mercantil o solamente estatista? ¿No es más razonable reclamar un papel central de la explicación de estos fenómenos al papel de unas comunidades fuertes, crecientes y activas?

Desde otra perspectiva y, en la línea de lo que trato de exponer, puede servir el segundo volumen de la “Historia social del conocimiento” (2012) subtitulada “de la Enciclopedia a la Wikipedia” de Peter Burke, profesor de Historia Cultural en Cambridge. Se trata de un intento ambicioso y omniabarcante sobre cómo la humanidad recaba conocimientos, los analiza, los difunde, los pierde, los clasifica... una reflexión y un relato apasionante escrito desde la madurez intelectual. Y, esto es lo que sirve a mi argumentación, son muchos los hitos relevantes que señala el texto pero como paradigma del modo de manejar el conocimiento en este momento no duda en referir a la Wikipedia. Una vez más, cabe preguntarse qué tiene que ver la Wikipedia con el mercado o el estado. No será más bien que para entender un fenómeno como la Wikipedia sobre todo hay que tomar las herramientas conceptuales del estudio de las comunidades.

Un dato más. Nuestro equipo de investigación en España está trabajando desde hace varios años en el fenómeno Open Data, en concreto, en el “proceso cultural de empoderamiento colectivo sobre la capacidad que el acceso, registro, tratamiento y procesado de los datos en abierto otorga para el ejercicio de una acción ciudadana y política más directa, más informada, más crítica y, en consecuencia, más comprometida” (Álvarez et al. 2014).<sup>1</sup> O dicho de otro modo, en la necesidad de “liberar” datos públicos para que los ciudadanos sean más libres porque saben más. Ciertamente esto trata de medidas estatales para poner los datos públicos a disposición de todos (por ejemplo, los sueldos y patrimonios personales de los cargos públicos). Pero sobre todo trata de la capacidad de los ciudadanos de organizarse para manejar esos datos. Sirva de ejemplo la iniciativa “apadrina un diputado” que movilizó a ciudadanos anónimos para conseguir que los datos patrimoniales de los diputados que se publicaron en formato pdf, estuvieran disponibles en una hoja de cálculo que permitiera tratar los datos económicos de los representantes políticos. ¿No trata este y otros tantos fenómenos vinculados con la apertura de datos también de creación y dinamización de comunidades?

Espero haber mostrado que algunos de los fenómenos de más trascendencia política, social o económica que estamos viviendo procesos y cambios que no se explican sin pensar en clave de teorías comunitarias.

A todo ello hay que sumar la crisis de algunos principios del capitalismo mercantilista. No me refiero a la crisis coyuntural que estamos padeciendo con particular virulencia en mi país y de la que tenemos síntomas claros de recuperación como la mejora en las cifras de Paro registrado que ha pasado de 4.814.435 en enero de 2014 a 4.120.304 en junio de 2015, una reducción cercana a los 700.000 personas en un año y medio. En 2012 llegamos a tener en España, según datos de la Encuesta de Población Activa, más de seis millones de desempleados, es decir más del 25% de paro.

No me refiero a esta durísima crisis que empezó en 2008 y tocó fondo en 2012 (al menos según los datos actuales), me refiero a una crisis estructural de nuestros modos de vida, derivados del problema de basar la vida en las dinámicas del mercado.

Sobre esta cuestión considero que también merece la pena citar tres importantes aportaciones recientes que nos llegan desde tres lugares y tres perspectivas diversas. Se trata de los trabajos de tres intelectuales de gran influencia y prestigio que denuncian la crisis del modelo capitalista a la que me quiero referir.

Desde el corazón intelectual y mediático de la Alemania nos llegar el libro de Frank Schirrmacher titulado “Ego. Las trampas del juego capitalista” (2014).

---

<sup>1</sup> Proyecto I+D+I titulado “Ciudadanía digital y open data access: empoderamiento ciudadano a través de los medios sociales en el entorno digital” (ref. CSO2012-30756).

Al referirme a ese libro he explicado que el texto “se ocupa de un único tema central: el liberalismo propone un modelo de ser humano deficiente, arriesgado y expansivo al que denominamos homo oeconomicus. Es un ser humano que actúa siempre en su propio provecho egoísta de manera fríamente racional (rational choice). “Esta visión en la que cada uno depende de su propio ingenio, manipula cínicamente a otras personas y carece al mismo tiempo de la mínima brizna de inteligencia social... es con bastante exactitud la imagen del agente del neoliberalismo” (p. 57).

Schirmacherr alerta de una cierta situación de hipnosis, en la que todos (particularmente en Occidente) estamos atrapados. El peligro de pensar que las actuales reglas sociales del capitalismo son las mejores posibles o, lo que es peor, son las únicas posibles. Le inquieta ver cómo las decisiones humanas han ido arrastrando a la investigación física, a la biología, a la arquitectura computacional, a la genética, hasta llevarnos a considerar que unas pocas reglas, que hace no muchos años nos hubieran resultado fácilmente rechazables, empiezan a aparecer a los ojos de enteras sociedades como leyes “naturales”. Empieza a parecer “natural” y “racional” actuar únicamente buscando el propio beneficio egoísta. Otra cosa no es racional. O de modo coloquial: “es de tontos”.

El problema, tal como lo ve Schirmacherr, es que la lógica del neoliberalismo se expande a todos los ámbitos y de maneras diversas. Sobre todo a los hábitos del pensamiento. Y lo hace calladamente, pero se va incrustando en los procesos y en las instituciones de modo inexorable y cruel.” (Ruiz San Román, 2014).

Desde un punto de vista crítico y desde otra esquina de Europa, Zygmunt Bauman ha publicado dos textos que avalan esta argumentación y van en la misma línea de denunciar que los planteamientos de fondo de los modos de vida del capitalismo avanzado están descomponiendo los principios morales de nuestra sociedad, Por una parte un texto breve titulado “¿La riqueza de unos pocos nos beneficia a todos?” (2014) en el que se propone refutar la idea de que la acumulación de riqueza en una élites selectas por sus particulares capacidades beneficia al conjunto de la sociedad y quizá, el texto más interesante a nuestros efectos, el libro titulado “Ceguera moral. La pérdida de sensibilidad en la modernidad líquida” en el que explica el fenómeno de adioforización, como “retirada temporal de la propia zona de sensibilidad; la capacidad de no reaccionar”, en el caso que nos ocupa, ante los excesos o las consecuencias indeseables de la mercantilización de la vida occidental (Bauman, 2015: 53).

Y la tercera y más reciente aportación es el documento de mayor rango publicado desde otra perspectiva y desde otro rincón de Europa por el papa Francisco titulado “Laudato Si” (24 de mayo de 2015) dando voz en el debate sobre el futuro del capitalismo a los principios de la tradición franciscana sobre el cuidado del mundo y de las criaturas.

¿No sugiere este rápido elenco de inquietudes sobre los modos de vida del capitalismo mercantilista la necesidad de repensar el modelo? En los tiempos que corren no lo dicen sólo unos radicales

anticapitalistas sino pensadores serios, desde perspectivas diversas y con probada integridad intelectual.

En 1989 Etzioni empezó a señalar que los presupuestos de la economía neoliberal nos conducían a una crisis. Y lo empezó a decir en el corazón del capitalismo anglosajón, la Escuela de Negocios de Harvard. Sus reflexiones, después de diálogos más o menos apasionado con unos y otros (cfr Etzioni 2006; 197 y ss.) dio como resultado el que considero libro más importante del iniciador del comunitarismo anglosajón, “La Dimensión Moral. Hacia una nueva Economía” (2007).

Se trata de un texto en que se pone de manifiesto que el binomio mercado - estado no es capaz de explicar ni teórica ni operativamente muchas realidades. Y que, desde luego, las teorías que sostienen que el comportamiento de las personas se basa exclusivamente en la búsqueda racional del propio beneficio no es sostenible. Es entonces cuando promueve el pensamiento comunitarista y la socioeconomía. Es decir, no se trata de acabar con el papel de los mercados, ni con el de las autoridades públicas, se trata de darles un adecuado campo de actuación. Pero entre mercado y estado, aparecen un sinnúmero de actividades comunitarias que no responden a la lógica del mercado o del estado.

Desde hace años sigo la obra de Amitai Etzioni (1929) y recientemente el propio Etzioni explicaba como resumen de su extensa obra, que el problema central que trata de mostrar es que el capitalismo imperante se basa en un razonamiento demasiado simple y demasiado falso: trabaja duro, para ganar mucho dinero y serás muy feliz. Aconsejo, a este propósito, leer el primer capítulo introductorio de su último libro “The New Normal” (2015).

Por una parte insiste en que ciertamente existe una crisis coyuntural, pero no es la más importante. El problema vendría a estar en unos modelos de explicación del comportamiento que no se ajustan en absoluto a muchos de los comportamientos humanos. Y mucho menos a los comportamientos que consideramos más nobles. No se trata únicamente de los comportamientos puramente solidarios, sino a procesos muy variados a los que me he referido en otras ocasiones como el mutualismo o los diálogos morales, por citar dos cuestiones muy diversas.

Etzioni aporta datos interesantes en la línea de los llamados “estudios sobre la felicidad” basados fundamentalmente en las investigaciones sucesoras de la llamada “paradoja de Easterlin” según la cual en el corto plazo el aumento de ingresos da mayor felicidad pero en el largo plazo (10 años) la felicidad deja de crecer. Y, en consecuencia, la actitud debería ser dejar de “correr” en busca de más dinero. Y disfrutar de lo obtenido. Pero un efecto adictivo a la acumulación impide salirse de la espiral de acumulación, tanto colectiva como personalmente.

Etzioni señala que esta “dinámica de la afluencia” o de la acumulación contrasta con la experiencia de lo que nos provoca los mejores momentos de nuestra vida que suelen ser momentos no regidos

por el mercado ni el estado: momentos familiares, de amistad, de emoción, de cultura, de espiritualidad, de relajación, de creación de vínculos, de solidaridad... No son casi nunca momentos de “acumulación” de capital.

De hecho, explica Etzioni (quizá llevándolo un poco al extremo), lo raro es lo que ahora históricamente nos acontece. Porque nuestros antepasados que han pensado sobre una organización social sostenible y deseable, desde la Grecia clásica (Aristóteles), Tomás de Aquino, el poema de Rolando, incluso el movimiento hippie de los años sesenta, por citar ejemplos muy variados, siempre han sostenido modelos comunitarios y raramente modelos estatistas de acumulación de poder o de competencia mercantilista.

Todo ello nos lleva a proponer con Etzioni un comunitarismo actualizado para el diálogo con la cultura postmoderna (cf Etzioni, 2015: xxiv y ss).

**En primer lugar** la nueva normalidad por la que abogamos desde el comunitarismo etziniano insiste en la necesidad de fomentar el intercambio de actividades de apoyo mutuo (mutualismo). Un cierto *ut des* no remunerado ni estrictamente contabilizado.

**En segundo lugar**, facilitar el desarrollo de las iniciativas comunitarias desde el estado, sin ahogarlas, porque son ámbitos y fuente de felicidad, y sin mercantillarlas, porque muchas actividades que generan gozo cuando no están mercantilizadas resultan otra muy distinta cosa, cuando se hacen por dinero. Entrenar el equipo de fútbol de los chavales del colegio, por ejemplo.

**En tercer lugar**, Etzioni, desde su judaísmo y una cierta increencia señala que el estado y el mercado deben promover o permitir, según los casos, la búsqueda de procesos de búsqueda trascendental (religiosa, espiritual o intelectual) donde la mayoría de los seres humanos encuentran buena parte de sus satisfacciones más estables.

**Y en cuarto lugar**, la potenciación de las comunidades facilita y dinamiza la sostenibilidad de los programas de justicia social que no son viables en toda su extensión y viabilidad sin esos aportes. Queda aquí solo esbozado algunos de los aspectos que Etzioni acaba de subrayar en sus aportaciones más recientes. Haber conseguido despertar el interés por su obra en estos momentos de crisis.

## Bibliografía

Álvarez García, Sergio; Gértrudix Barrio, Manuel y Rajas Fernández, Mario (2014): “La construcción colaborativa de bancos de datos abiertos como instrumento de empoderamiento ciudadano”. *Revista Latina de Comunicación Social*, 69, pp. 661-683. DOI: 10.4185/RLCS-2014-1029.

Bauman Zygmunt y Lyon David (2013) *Vigilancia líquida*. Paidós. Barcelona.

Bauman Zygmunt (2014) *¿La riqueza de unos pocos nos beneficia a todos?* Paidós. Barcelona.

Bauman Zygmunt y Donskins, Leonidas (2015) *Ceguera moral. La pérdida de sensibilidad en la modernidad líquida*. Paidós. Barcelona. Bell, Daniel (1976) *The Cultural Contradictions of Capitalism*.

Burke, Peter (2012) *Historia social del conocimiento. Vol II. De la Enciclopedia a la Wikipedia*. Paidós. Barcelona.

Castells, Manuel (2012) *Redes de indignación y esperanza. Los movimientos sociales en la era de Internet*. Alianza Editorial. Madrid.

Etzioni, Amitai (2006) *El guardián de mi hermano. Autobiografía y mensaje*. Palabra. Madrid.

Etzioni, Amitai (2007) *La dimensión moral. Hacia una nueva economía*. Palabra. Madrid.

Etzioni, Amitai (2015) *The new normal. Finding a Balance between individual Rights an the Common Good*. Transaction Publisher. New Brunswick.

Grijelmo, Alex (2015) *Palabras de doble filo. Avisos y antídotos contra engaños y calamidades*. España. Barcelona.

Francisco (2015) *Carta Encíclica “Laudato Si”*. Roma.

Iglesias Turrión, Pablo (2014). *Ganar o morir. Lecciones políticas de Juego de Tronos*. Pensamiento crítico. Akal.

Ruiz San Román, José A. (2014) “Schirmacher, Frank (2014), *Ego, Las trampas del juego capitalista*” (reseña del libro) en *Aceprensa* 51/14 (25 de junio de 2014) Schirmacher, Frank (2014), *Ego, Las trampas del juego capitalista*. Ariel. Barcelona.



# Un desarrollo más igualitario: La conexión entre la Economía y la Política

Sebastián Castillo Ramos\*

Académico Dirección de Investigación y Estudios Aplicados Universidad Miguel de Cervantes  
scastillo@umcervantes.cl

## Resumen

La economía y la Política siempre han estado relacionadas, inclusive podríamos decir que una explica a la otra y viceversa. Frente a esto es importante preguntarnos de que manera ambas pueden conjugarse para lograr un desarrollo más igualitario, o sea mejorar el actual escenario de un crecimiento desigual. Frente a esto el Estado y la Política deben concientizarse que el Gasto en Investigación y Desarrollo es fundamental, no sólo por los beneficios académicos, sino porque pueden ser el sustento del camino a seguir para erradicar las profundas desigualdades e injusticias sociales que se aprecian hoy en día en los países en desarrollo.

## Introducción

La política y la economía han tenido un camino conjunto durante la historia, aun antes de “La Riqueza de las Naciones” de Adam Smith. Esta relación es ambivalente, muchas veces la política afecta la economía y viceversa, incluso podríamos aventurarnos a decir que existen teorías en ambas ciencias que explican efectos que le atañen a la otra, como ejemplo está el clásico ciclo político-económico que intenta explicar cómo aumenta el gasto de gobierno en determinados periodos para intentar influir en la percepción ciudadana y así ganar una determinada elección política.

Es interesante profundizar en la sinergia positiva que ambas pueden crear, sobre todo para generar un escenario social más justo, específicamente ocupando la economía como una herramienta que fundamente ciertas propuestas o caminos a seguir y a la política como un motor que propicie el escenario para que esto se dé.

---

\* Licenciado en Economía Universidad Alberto Hurtado, Estudiante de Magister en Economía en el programa ILADES- Georgetown University de la Universidad Alberto Hurtado.

Es en este sentido donde cabe preguntarse, ¿La teoría económica ofrece un camino que nos permita llegar a un punto de bienestar social más equitativo como sociedad? La respuesta es sí pero la interrogante es el camino a ocuparse para llegar a esto. Este punto es medular pues siempre podemos intentar describir hechos y soluciones centrándonos en el problema y dejando todo lo demás constante, o aislando el problema y analizarlo como un solo elemento, pero la fundamentación que la política necesita es una más realista que tome en cuenta más factores y así pueda enfrentarse de mejor manera a posibles trabas.

Esta distinción es entre un estudio focalizado o microeconómico y uno más general o macroeconómico. Es interesante ver como un área de la economía ha desarrollado mecanismos bastante interesantes para encontrar estados óptimos frente a decisiones de distintos agentes, decimos que son óptimos porque debe ser la mejor decisión de cada agente dado un contexto en particular, a esta rama le llamamos la Teoría de Juegos y será la fundamentación teórica del argumento que se propondrá para la realización de políticas que lleven a una sociedad más equitativa.

## Aproximación teórica a una solución

La Teoría de Juegos es una vertiente económica que busca fundamentar el comportamiento de los agentes económicos frente a determinadas decisiones que deben tomar, haciendo énfasis en los posibles intereses que cada uno pudiese tener al momento de tomar una decisión y en el posible equilibrio que pudiese lograrse.

Esto puede ocuparse para intentar llegar a estados óptimos para todos los agentes y por lo mismo, encontrar las políticas que nos acerquen a ellos.

Aunque esta teoría se basa muchas veces en especulaciones o “creencias” siempre tendremos un teorema, o derivados de este, que nos intentaran conducir a un equilibrio o solución para este juego, este es el denominado Equilibrio de Nash. John Nash en 1950 demostró que todo juego finito debiese tener un resultado o se debe poder llegar a un equilibrio, esto significa que los jugadores deben estar dispuestos a tomar una determinada decisión dado lo que creen, o aprecian, que otros hacen, Esto quiere decir que todos los jugadores intentan maximizar su beneficio dado un contexto que está determinado por las acciones que otros hacen o harán (en este caso serán creencias) o hicieron.

La importancia del concepto de equilibrio de Nash para nosotros radica en lo siguiente, si logramos extrapolarlo a un nivel macroeconómico y determinar el punto, o situación, en donde todos los agentes económicos se encuentran optimizando su situación, podríamos intentar llegar a él mediante distintas políticas. Es cierto que existe un concepto que intenta asemejarse a esto, el equilibrio Paretiano (o equilibrio de Pareto), pero este sólo nos habla de un contexto donde no podemos mejorar a nadie sin empeorar a otro, el equilibrio de Nash va más allá, nos habla de que todos están en un lugar óptimo dado un contexto. Debemos intentar conjugar ambos conceptos y encontrar un estado en donde todos se encuentren en una decisión óptima y nadie pueda mejorar sin empeorar a otro.

Imaginemos lo siguiente, mediante una política el gobierno de un país latinoamericano logra aumentar el ingreso promedio de los 3 primeros quintiles, esto es sin lugar a dudas una situación Pareto óptima a la anterior, pero ¿será un equilibrio de Nash? De responder sí diríamos que es óptimo, dado el contexto existente, que existieran personas viviendo en campamentos, o en extrema pobreza, con todas las implicancias que esto tiene.

Es cierto que este ejemplo es muy ingenuo e incluso podría bordear lo absurdo e inadecuado pero, refleja una diferencia sustancial en la economía entre entender que el mercado y sus diferentes procesos pudiesen llevar a personas a esa situación y que personas, las cuales suponemos racionales, elijan libremente estar en esas condiciones.

Una aclaración en este punto sería pertinente, a nivel macroeconómico podemos situarnos en un contexto de un Estado Centralizado que maximiza el bienestar conjunto de la economía y así encontrar un escenario de referencia al cual queremos llegar, la dificultad de esto es que pudiese quitarle realismo al problema mismo, pues podríamos no tomar en cuenta movimientos de mercados puntuales y hasta subestimar los efectos que cause la política en la economía.

## **Incentivos y Exclusión como problemas para la igualdad**

Dado lo anterior se hace necesario investigar cómo lograr estados que mejoren la condición de los diversos agentes económicos, además de seguir indagando en la solución o apaleamiento de las diversas fallas que presentan los mercados. Obviamente el mejoramiento de los agentes que pueden moverse en cualquier mercado o tienen injerencia dentro de estos está largamente estudiado, de hecho es financiada por estos mismos agentes muchas veces, que buscan mayor información sobre el comportamiento de sus competidores o del mercado mismo.

Ahora bien, qué sucede para los agentes que se ven restringidos, excluidos, limitados o que simplemente no pueden tener acceso a los mercados, cómo es su comportamiento y la pregunta clave porqué están en esa situación.

Coloquialmente en los modelos macroeconómicos a los excluidos se les vincula con la pobreza e inequidad social frecuentemente, esto pudiese distorsionar los resultados, y porque no decirlo, el estudio mismo de las políticas que lleven a un contexto más igualitario.

El claro ejemplo de lo anterior es la incorporación de consumidores restringidos hecha por Galí, López-Salido y Vallés (2004) quienes asumen que no todos los agentes son ricardianos, o sea pueden optimizar constantemente su condición, y el consumo se reparte entre ellos y los restringidos que no pueden optimizar en cada momento. Actualmente se dice que ellos son los más vulnerables pero es necesario caracterizarlos aún más para determinar de mejor manera su influencia en el espectro macroeconómico.

Ocupando estos modelos generan políticas que apunten a que los consumidores restringidos puedan “imitar” el comportamiento de los ricardianos por vía del ahorro y así suavizar su consumo, o atenuar los efectos de un shock en la economía para que no se vean tan afectados por estos. En cualquiera de los casos antes citados siempre se da una caracterización bastante básica a los “restringidos”, algunas veces se intenta profundizar en esto agregando desempleo u otras imperfecciones a los modelos.

En países donde existen problemas raciales se trata la exclusión y la pobreza por separado, pero en lugares donde estos componentes están muy asociados muchas veces se examinan en conjunto. La dificultad detrás de esto es que son hechos diametralmente distintos en su análisis, mientras la exclusión, limitación o restricción viene dado por una relación entre personas o agrupaciones dentro de un contexto determinado, la pobreza e inequidad social tienen un carácter más general que influye a toda la economía y llega a diversos puntos y contextos de esta. No se señala que no se pueden dar ambos a la vez o que uno puede explicar el otro, sino que para explicar realísticamente los fenómenos debemos caracterizarlos en sus determinados contextos, aislarlos y analizarlos para evaluar el impacto que ciertas alteraciones pudiese producir sin la intervención de otros parámetros.

Es importante estudiar todo lo relacionado con la segregación o exclusión como fenómeno económico, pues es el fundamento de la desigualdad social, en este campo muchos investigadores de la economía del desarrollo han postulado modelos de equilibrio en donde el capital humano, expresado muchas veces como educación, es la piedra angular de la diferenciación. Esta se da en el transcurso de muchas generaciones y principalmente depende de la distribución de la riqueza en el momento inicial, pero más allá de las causas de la exclusión es importante ver que la mayoría de los resultados apuntan a que se obtiene un cierto beneficio económico por parte del grupo favorecido. Esto captura en esencia una realidad algo aparente y bastante dramática, el grupo predominante desea sacar créditos de los “excluidos” y más aún, esto se fundamenta en una clara necesidad de excluirlos de algún mercado o relación económica en particular y así sacar ventajas.

## **Desarrollo: las obligaciones del Estado en él**

Con todo esto se hace fundamental el rol de la política para generar una mayor equidad y solucionar esta “imperfección social” de mercado, la pregunta es ¿cómo responder a esto? Aquí es donde volvemos al ámbito macroeconómico y la necesidad por encontrar un mecanismo que nos permita llegar a un punto socialmente más beneficioso, apuntar a este equilibrio de Nash. No es sólo fundamental centrarse en una solución puntual y a corto plazo, pues, como lo demuestran muchos autores, la exclusión se termina dando en el largo plazo y permite una dinámica de transición en el corto y mediano plazo, indicando esto que si descuidamos el hecho de la sustentabilidad irremediablemente terminaremos volviendo a la desigualdad inicial.

Ciertamente los mercados por si mismos no conducirán a un estado social más igualitario, si fuera así la dichosa “mano invisible” de Smith ya nos hubiese llevado a un este.

Lo anterior entra dentro de cierta lógica, si un mercado ya está caracterizado, existen personas o empresas que ganan mucho dinero y otros que son desfavorecidos constantemente, ¿qué incentivo se existe para solucionar esta inequidad? Ciertamente ninguno. Es aquí donde cobra importancia el Estado y la Política en su conjunto, no solamente por los posibles beneficios o determinaciones que apunten a reducir la inequidad, sino también para velar por el aseguramiento de ciertos criterios básicos que permitan llegar a la equidad social y realmente ser un país “desarrollado”.

En este punto se hace necesario poner énfasis en las posibles herramientas que nos permitan resolver este problema de desigualdad o inequidad y a la vez permitan mantener un crecimiento económico que permita elevar los estándares de vida de todo un país. Si basamos la definición de desarrollo en el ingreso per cápita, solo bastaría centrarnos en el crecimiento económico con una inflación controlada y que pueda soportar inestabilidades externas, pero estamos dejando de lado muchos factores, como vivienda distribución de la riqueza, educación, inclusión, etc.

De hecho, y haciendo referencia a los estudios sobre la exclusión, invertir en capital humano se hace fundamental para lograr un verdadero desarrollo, uno que permita vivir en situación digna a todos, una movilidad social real y que aporte igualdad. Sachs (2005) puntualiza que serían necesarios 6 tipos de inversiones para empezar el camino hacia un desarrollo real: capital humano, empresarial, natural, institucional público e intelectual e infraestructuras además señala que el sector público debería centrarse principalmente en estos puntos salvo en el capital empresarial. Aunque estos argumentos son dados en contextos de países que no están ni cerca de llamarse “en desarrollo” nos dan luces de como pudiesen ser las herramientas que nos lleven a un desarrollo algo más equitativo.

Está claro que el Estado debe hacerse cargo de ciertas inversiones que son relevantes para el desarrollo del país y que muchas veces el sector privado no tiene mayor interés en hacerlo, sea por no ver una mayor ganancia o por no tener incentivos no monetarios para hacerlo. Un país en desarrollo debiese cuestionarse los 6 puntos enumerados anteriormente y ver si el estado está financiando de buena manera diferentes inversiones en cada uno de ellos, para el caso puntual de la inversión en investigación y desarrollo vemos que la OCDE propone llegar a un 3.0% del PIB, además que la mayoría de los países ya desarrollados (o que pertenecen a esta organización) bordea esta cifra.

En países en vías de desarrollo la inversión es bastante más baja, Chile invierte un 0.8% del PIB en investigación y desarrollo, esto provoca que temas poco “atractivos” para los privados pero muy importantes para el sector público sean dejados de lado. Esto puede inducir a que mientras el estado intente hacer algo, el privado encontrará el argumento teórico para hacer tambalear su argumentación, lo anterior es un ejemplo de lo que sucede en países donde la investigación queda casi como un bien privado o de club.

## Conclusión

Así queda demostrado que el Estado debe invertir en la investigación de los temas que pueden generar un desarrollo sostenible y equitativo para una sociedad, debido a la falta de incentivo para que los privados inviertan en ellos, hecho que genera que pudiesen ser considerados como un bien público. La equidad social es un tema muy importante pues va de la mano con el descontento social, una sociedad descontenta presenta inestabilidades, pérdidas de confianza y apatía con el sistema político y jerárquico imperante. Esto se traduce en una situación en que el país se ve inmerso en constantes conflictos sociales que aumentan su riesgo país y por ende, la desconfianza internacional. Si esto es sólo un pensamiento de un gobierno puntual se pierde continuidad y sustentabilidad del proceso, esto debe ser impulsado por la clase política en su conjunto.

El tema no es solo que la economía se abra a investigar cómo lograr una sociedad más equitativa sin arriesgar el desarrollo del país en otros aspectos, sino también de quién pone los incentivos para que esto se haga y trabaja en pos de este objetivo. Debemos entender que la piedra angular de la exclusión es la diferencia de algún patrón adquirible durante la vida, pues suponemos que todos nacemos con las mismas habilidades en promedio, y en la sociedad actual la educación y lo vinculado al intelecto marca la diferencia. No abordaremos el tema de la educación pues se excede de nuestro tema, pero si es importante recalcar que la investigación debe fundamentar el camino que desea un estado seguir y por lo mismo este debe incentivarlas, propiciarlas y exigir calidad en ellas. Esta es una obligación que trasciende el bienestar puntual de un país, pues existen algunos otros que no pueden financiar este tipo de investigaciones y es un deber moral intentar trabajar para que ellos también se vean beneficiados.

El ambiente político debe propiciar un contexto favorable e incentivar la investigación en temas atinentes para el desarrollo igualitario, no sólo por una necesidad política, sino porque estos aspectos han pasado a ser olvidados por los privados y a transformarse en bienes públicos. Esto debe ser un tema que abarque distintas ciencias y permita sembrar las bases de un crecimiento sustentable en el tiempo, además de mantener el foco en que las soluciones deben ser ad hoc al contexto particular de la economía del país. Si esto no se hace modelando hechos reales que permitan identificar la multiplicidad de efectos que causa una determinada política seguiremos teniendo poco soporte en las mismas y encontrando más dificultades para su implementación, es necesario hacer esfuerzos de largo plazo en este sentido, privilegiando el futuro a un corto plazo que puede favorecer a un resultado electoral pues es la única manera de generar cambios sustantivos y que se mantengan en el tiempo.

## Bibliografía

García, Carlos; Notas de clase Macroeconomía y Finanzas Internacionales: Teoría y Métodos; Spring 2012.

Osborne, Martin; Rubinstein, Ariel; "A curse in Game Theory"; MIT Press, 1994.

Galí, Jordi; López-Salido, J.David; Vallés, Javier; "Rule-of-thumb consumer and the design of interest rate rules"; NBER Working Paper, 2004.

Sachs, Jeffrey; "El fin de la pobreza, Cómo conseguirlo en nuestro tiempo"; Editorial Debate, 2005.

Moro, Andrea; Normal, Peter; "A general equilibrium model of statical discrimination"; Journal of Economic Theory, 2004

Mookherjee, Dilip; Ray, Debraj; "Occupational Diversity and Endogenous Inequality"; Unpublished paper, 2006.

Galor, Oded; Zeira, Joseph; "Income Distribution and Macroeconomics"; The Review of Economics Studies, 1993.

Akerlof, George; Kranton, Rachel; "Economics and Identity"; The Quarterly Journal of Economics, 2000.

Genicot, Grance; Ray, Debraj; "Bargaining Power an enforcement in Credit Markets"; Journal of Development Economics, 2006.



# Análisis estratégico del sector Universitario en Chile

## Luis Araya Castillo

Universidad Miguel de Cervantes  
laraya@umcervantes.cl

## Victor Yáñez Jara

Universidad Nacional Andrés Bello  
victor.yanez@unab.cl

## Nicolás Barrientos Oradini

Director de Investigación y Estudios Aplicados Universidad Miguel de Cervantes  
nbarrientos@umcervantes.cl

## Beatriz Riquelme Estay

Universidad Miguel de Cervantes  
briquelme@umcervantes.cl

## Resumen

Los mercados de educación superior se caracterizan por ser altamente competitivos y por presentar características similares a las de una industria de servicio. Esto se ha producido por fuerzas económicas que tienen su origen el desarrollo de un mercado de educación global, y que obligan a las instituciones de educación superior a responder rápidamente a las nuevas dinámicas competitivas, diversificar sus estructuras y encontrar formas más efectivas de diferenciarse de los competidores y conseguir posiciones competitivas en los mercados en que participan. Esta situación se observa en Chile, por cuanto con la entrada en vigencia de la ley de universidades del año 1980, y hasta la fecha, se han producido cambios importantes en su mercado de educación superior. Este fenómeno se observa en el último tiempo, por cuanto las instituciones de gobierno se encuentran formulando y han introducido modificaciones estructurales a la educación superior. En este escenario se observa que las universidades chilenas compiten en función de las decisiones que adoptan en reputación, ámbito, responsabilidad social, gobierno corporativo, educación a distancia, infraestructura y publicidad. Tener presente este contexto tiene importancia práctica y no sólo teórica, ya que los gestores públicos y los directivos de las universidades necesitan estudiar el mercado de educación superior de Chile, con una mirada estratégica y no sólo con aquella proveniente desde la educación o las ciencias sociales.

**PALABRAS CLAVE:** Educación Superior, Mercado Universitario, Teoría de Grupos Estratégicos, Dinámica Competitiva, Chile.

## 1. Introducción

Las instituciones de educación superior se están enfrentando a rápidos cambios en las dinámicas de los mercados (Robinson y Celuch, 2016; Moreira et al., 2017), debido a que la educación superior ha experimentado a nivel mundial un proceso de construcción y reconstrucción (e.g., Martensen, et al., 2000; Altbach et al., 2009; Gaete, 2011) producto del impacto de la globalización (e.g., Schugurensky, 1998; Martensen, et al., 2000; Altbach et al., 2009).

Este proceso se ha manifestado en sectores de educación superior altamente competitivos (e.g., Jain et al., 2013; Sultan y Wong, 2014; Lai et al., 2015), y en la dificultad de las universidades para mantener sus ventajas competitivas y diferenciarse de los competidores (Cubillo-Pinilla et al., 2009; Araya-Castillo et al., 2016). Se observa también la tendencia internacional hacia una población estudiantil más heterogénea (Archer et al., 2003), los mayores niveles de demanda de control de calidad (Brunner y Uribe, 2007), la aparición y rápida difusión de las tecnologías de la información y la comunicación (Buil et al., 2012), la conformación de consorcios académicos (Juarros, 2006) y los crecientes niveles de diversificación y privatización de los sistemas de educación superior (Espinoza y González, 2011).

Además, los entornos de educación superior presentan características similares a las de una industria de servicio (e.g., Gruber et al., 2010; Jain et al., 2013; Yeo y Li, 2014), por cuanto las instituciones de educación superior están obligadas a enfocar sus esfuerzos en las actividades de comercialización (Hemsley-Brown y Oplatka, 2006; Ivy, 2008), a implementar acciones para captar y retener a los estudiantes (Jain et al., 2013), a demostrar la calidad de sus diferentes procesos y resultados (Rodríguez, 2009), y a desarrollar recursos estratégicos que les permitan conseguir posiciones de liderazgo en los mercados en que participan (Araya-Castillo, 2015).

Esto se debe a que los sectores de educación superior se caracterizan por un rápido crecimiento de las instituciones participantes (Jain et al., 2013), por incrementos en las restricciones presupuestarias (Martínez-Argüelles et al., 2013), por cambios en las regulaciones (Sultan y Wong, 2014), por el desarrollo de un mercado de educación global (Abdullah, 2006a), y por el impacto de las tecnologías de la información y la comunicación (Martínez-Argüelles et al., 2010).

Los sistemas de educación superior han experimentado también incrementos en la demanda y la continua reducción de la financiación por parte de los gobiernos (Ivy, 2008; Martensen y Grønholdt, 2009), incrementos en las tasas universitarias a las que deben hacer frente los estudiantes (Palihawadana, 1999; Mok, 2003), y tanto los responsables políticos como los agentes sociales han comenzado a exigir que las universidades justifiquen sus resultados (Chacón et al., 2001), y que se comparen con las instituciones de mayor reconocimiento a nivel mundial (Martensen y Grønholdt, 2009).

En este escenario, las instituciones de educación superior tienen la necesidad de responder rápidamente a las nuevas dinámicas competitivas (Maringe y Gibbs, 2009; de Jager y Gbadamosi, 2010), ofrecer programas académicos de buena reputación y valor añadido (Lai et al., 2015), y reexaminar sus estructuras, estrategias y procesos, y adoptar estrategias competitivas que permitan diferenciar sus ofertas, basándolas en niveles superiores de calidad (DeShields et al., 2005).

Además, las instituciones de educación superior deben encontrar formas más efectivas de entregar los servicios a sus clientes (Jain et al., 2011). Dentro de los clientes de las instituciones de educación superior se incluye a los estudiantes, personal administrativo, profesores, gobierno, familias, empresas y la sociedad en general (e.g., Capelleras y Veciana, 2004; Abdullah, 2006a; Lazibat et al., 2014). Sin embargo, existe consenso en considerar a los estudiantes como los principales clientes en el sector de educación superior (e.g., Hemsley-Brown y Oplatka, 2006; Torres y Araya-Castillo, 2010; Correia y Miranda, 2012). Los estudiantes son los principales beneficiarios de la educación (Yeo y Li, 2014), y son ellos los que mejor pueden valorarla y, aunque tienen una visión parcial, su opinión proporciona un referente que debe ser considerado (Gento y Vivas, 2003).

Por lo tanto, y teniendo presente este contexto, los sectores de educación superior se deben estudiar de una manera rigurosa, práctica y funcional para los gestores y responsables de la política pública y dirección de instituciones de educación superior (e.g., Thieme et al., 2012; Araya-Castillo y Pedreros-Gajardo, 2014; Araya-Castillo et al., 2016). Esto implica que el análisis de la dinámica competitiva de los sectores de educación superior debe ser realizado con un enfoque centrado en el management, más que desde una mirada tradicional proveniente de la educación o las ciencias sociales. Esto es particularmente relevante, por cuanto de todos los servicios, el sector de educación superior es aquel que se relaciona en forma directa con el crecimiento de una sociedad y su desarrollo socioeconómico (Senthilkumar y Arulraj, 2011).

## **2. Revisión de la literatura**

### **2.1 Teoría de Grupos Estratégicos**

#### **2.1.1 Concepto y Características**

El concepto de grupo estratégico (GE) fue introducido por Hunt (1972), quien buscó explicar las diferencias de desempeño entre las empresas que competían en el sector de electrodomésticos de línea blanca en Estados Unidos. Las empresas eran heterogéneas en lo que respecta a algunos elementos de su estructura y/o estrategia, tales como estructura de costes, grado de diferenciación del producto y diversificación (García Martínez et al., 2002). La existencia de estas asimetrías, permitieron a Hunt (1972) identificar cuatro grupos estratégicos diferentes partiendo de los siguientes criterios: la extensión de la integración vertical, el grado de diversificación de productos y las diferencias en la diferenciación de productos (Sáinz y Vargas, 2007).

Por lo tanto, se argumenta que el concepto de grupo estratégico sirve de enlace entre la estructura del mercado (heterogeneidad de la industria) y la conducta de las empresas (opciones estratégicas llevadas a cabo), donde el desempeño de la empresa (como la eficiencia y la rentabilidad) depende de la conducta de la empresa (Perryman y Rivers, 2011). Los grupos surgen dentro de una industria debido a la heterogeneidad del producto-mercado, los recursos que no son fácilmente imitables y a las barreras a la movilidad (Mehra y Floyd, 1998). Estas últimas son relevantes para que las tasas de rentabilidad se mantengan a lo largo del tiempo, puesto que son aquellos factores los que impiden o dificultan la entrada al GE de empresas de otras industrias y de otros GEs (e.g., Caves y Porter, 1977; Newman, 1978; Porter, 1980). Sin embargo, los movimientos estratégicos son posibles (McGree et al., 1995). Esto es porque algunas empresas pueden cambiar su orientación estratégica y trasladarse hacia clústeres más deseables o pueden optar por definir una posición grupal competitiva completamente nueva (García Martínez et al., 2011).

Las industrias pueden estar formadas por varios GEs o sólo uno, si todas las empresas siguen la misma estrategia (O'Regan et al., 2011). Se espera que empresas dentro de un mismo grupo cuenten con estrategias y recursos similares y compitan intensamente unos con otros (DeSarbo y Grewal, 2008). Por lo tanto, los grupos estratégicos permiten explicar la posición competitiva de cada empresa del sector en relación con sus competidores (Rondán Cataluña et al., 2010). Esto porque la teoría de GEs presupone que las empresas se posicionan en su entorno competitivo a lo largo de un reducido número de dimensiones estratégicas que les caracterizan, les otorgan determinadas ventajas y constituyen barreras de movilidad entre grupos similares (Caves y Porter, 1977). Esto implica que las empresas pertenecientes a un mismo grupo son capaces de responder de manera similar a perturbaciones, reconocen su mutua dependencia y anticipan de forma precisa la reacción del resto del grupo (Prior y Surroca, 2001).

### **2.1.2 Enfoques de Estudio**

De acuerdo con Hervás et al. (2006), el concepto de GE introducido por Hunt (1972), rápidamente tomó fuerza con los trabajos de Hatten (1974), Caves y Porter (1977), Hatten y Schendel (1977) y Porter (1976, 1979). A partir de entonces, los GEs han sido uno de los pilares fundamentales en los que se ha sustentado el cuerpo de conocimiento y desarrollo de la dirección estratégica (Rondán Cataluña et al., 2010). En estos estudios, el concepto de GE ha sido analizado principalmente desde las perspectivas de la organización industrial (economía industrial) y de la teoría de los recursos y capacidades (Thieme et al., 2012). No obstante, la mayoría de los estudios coinciden en identificar el efecto empresa como el principal factor explicativo de la variabilidad de resultados (González y Ventura, 2002), lo cual ha llevado a que algunos autores interpreten este hallazgo como un mayor respaldo a la teoría de los recursos y capacidades (Rumelt, 1991).

La Organización Industrial postula que un GE está formado por el conjunto de empresas dentro de una industria que tienen recursos específicos similares y ello les conduce a seguir estrategias

comunes (Porter, 1980). Dado esto, la estructura del sector industrial explica las diferencias en los resultados que se observan entre las empresas (e.g., Bain, 1956; Scherer, 1970; Scherer y Ross, 1990). Por otra parte, la Teoría de Recursos y Capacidades sostiene que los GEs se basan en las diferencias de recursos y capacidades estratégicas entre las empresas de una misma industria (Mehra y Floyd, 1998). Dado esto, la heterogeneidad en la base de recursos y capacidades de las empresas es la principal fuente de las diferencias observadas en cuanto a resultados (e.g., Wernelfelt, 1984; Barney, 1991; Peteraf, 1993).

Ambos enfoques se diferencian en los elementos considerados para la determinación de los GEs. La Teoría de Recursos y Capacidades hace uso de elementos relacionados con la estrategia de la empresa (elementos internos) y la Organización Industrial de la estructura de la industria (elementos externos). No obstante, se argumenta que la noción de grupos estratégicos representa un término medio entre la Organización Industrial y la Teoría de Recursos y Capacidades (O'Regan et al., 2011). Dado esto, diversos autores sostienen que el estudio de los GEs debe considerar las dimensiones estratégicas propias del ámbito en que éstos se sitúan, las cuales deben contener tanto elementos externos (producto-mercado), como internos (recursos de la empresa) (e.g., Galbraith y Schendel, 1983; Cool y Schendel, 1987; Aaker, 1988).

Sin embargo, aun cuando la investigación en GEs ha sido relevante en el campo de la dirección estratégica (e.g., McGee y Thomas, 1986; Thomas y Venkatraman, 1988; Ketchen et al., 1997), algunos autores argumentan que los GEs sólo son artefactos estadísticos (e.g., Hatten y Hatten, 1987; Cool y Schendel, 1988; Barney y Hoskisson, 1990). Dado esto, en otros estudios se ha propuesto la configuración de los GEs a través del enfoque cognitivo (e.g., Porac et al., 1989; Reger y Huff, 1993; Spencer et al., 2003; Wry et al., 2006; Porac et al., 2011), que hace énfasis en la relevancia y papel de los individuos en los procesos de toma de decisiones estratégicas de negocios (Garcés, 2005). De acuerdo con este enfoque, los GEs, antes que un problema objetivo de tipo estrictamente económico (externo o interno), tienen como precondition su existencia en la mente de aquellos ejecutivos y directivos que están al frente de la toma de decisiones estratégicas (Thomas y Carroll, 1994). Esto implica que los gerentes o directivos categorizan o agrupan a sus competidores de forma cognitiva (conformando sus grupos estratégicos), siendo sus puntos de vista relativamente homogéneos dentro de una misma industria (Bogner et al., 1993). Por lo tanto, se podría pensar que la similitud de modelos mentales llevará a que las empresas adopten acciones similares, ya que poseen similares estructuras de pensamiento (Hervás et al., 2006).

Sin embargo, el uso de mapas cognitivos para determinar los GEs ha recibido críticas (Garcés y Duque, 2007). Los autores sostienen que en este proceso no es posible evitar el sesgo, lo cual explica que no exista acuerdo sobre los esquemas que deberían ser utilizados (Flavián y Polo, 1999). En consecuencia, es posible argumentar que no existe consenso sobre el enfoque con que debería ser abordado el estudio de los GEs. Dado esto, el desempeño de la firma basado en su posición en relación a los GEs debe ser testeado en diferentes contextos (Dornier et al., 2012), en el caso concreto de este trabajo, se testará en el sector de las universidades en Chile.

### 2.1.3 Grupos Estratégicos y Desempeño

Uno de los temas principales en el campo de la dirección estratégica trata sobre las razones que llevan a algunas empresas a lograr diferentes niveles de desempeño (Rumelt et al., 1994). El impacto de la pertenencia a un grupo sobre el desempeño empresarial ha sido un tema central en la literatura sobre GEs (e.g., Hervás et al., 2006; Pereira et al., 2011; Araya-Castillo, 2014), aun cuando la evidencia empírica disponible es contradictoria. Algunos estudios han encontrado diferencias de desempeño significativas entre los GEs (e.g., Oustapassidis, 1998; Coombs et al., 2004; García-Ochoa et al., 2015), mientras que otros no han llegado a resultados concluyentes (e.g., Peteraf y Shanley, 1997; Zúñiga-Vicente et al., 2004; Claver et al., 2006).

La inconsistencia de los resultados puede ser atribuida a cuatro factores principales. En primer lugar, aun no existe consenso sobre las dimensiones estratégicas que deberían ser consideradas para la obtención de los GEs (Dikmen et al., 2009). En segundo lugar, se argumenta que la inconsistencia de los resultados se debe a que las estrategias no pueden ser fácilmente imitadas a causa de las barreras a la movilidad (Shah, 2007). En tercer lugar, es posible que los diferentes resultados tengan como explicación que el desempeño obtenido se encuentra determinado por las condiciones del mercado, tales como su madurez o nivel de concentración (Shah, 2007), y la rivalidad tanto en el interior como entre grupos (Mas-Ruiz et al., 2014). En cuarto lugar, los resultados contradictorios se pueden explicar en razón de las diferentes medidas de desempeño que son utilizadas, así como en el número de GEs que se establecen (Claver et al., 2002).

A pesar de estas críticas, el concepto de GE ha emergido como una construcción analítica de gran utilidad práctica (González, 2001). Esto se debe a que la división de la industria en GEs proporciona una herramienta de análisis que permite profundizar en el estudio de la naturaleza de la competencia en los sectores industriales, con un nivel de variación mayor que el que permite el análisis de una sola empresa, y de una manera más particularizada de lo que permite el análisis agregado de los sectores.

### 2.1.4 Grupos Estratégicos en Sectores de Educación Superior

Considerando las ventajas de la teoría de GEs, algunos autores han realizado investigaciones enfocadas en el sector de educación superior. No obstante, sólo se han realizado trabajos de GEs sobre el mercado de educación superior en España, Alemania y Chile. En la Tabla 1 se muestra el resumen de los estudios realizados en sectores de educación superior.

Los estudios desarrollados en Alemania y España no son de reciente fecha, lo cual es relevante si se considera que el entorno de educación superior de estos países cambió el año 2010, cuando se buscó establecer el Espacio Europeo de Educación Superior (EEES). Situación similar ocurre con los estudios realizados en Chile, ya que la última investigación (para el total de universidades) se

desarrolló con datos del año 2014, y a la fecha se han producido importantes cambios en el sector de educación superior.

Hernangómez et al. (2007) analizan los GEs de las universidades de Castilla y León (España) en función de cinco variables estratégicas (ver Tabla 1). Los autores obtuvieron cinco GEs que se diferencian por estar basados en diferentes factores:

- GE1, basado en los recursos y capacidades
- GE2, basado en la diferenciación a través de la calidad
- GE3, basado en la diferenciación a través de la especialización
- GE4, basado en el desarrollo de productos
- GE5, basado en el desarrollo de mercados.

Por su parte, Warning (2004 y 2007) analiza la competencia entre universidades alemanas usando la herramienta de GEs. La autora buscó explicar cómo y por qué las universidades difieren en el grado en el que se especializan en ciencias naturales o ciencias sociales y, en relación a los recursos que éstas dedican para investigar o enseñar (ver Tabla 1). Este estudio mostró que las universidades que difieren en su orientación estratégica presentan diferencias en su eficiencia, la cual es mayor en docencia que en investigación y en ciencias naturales que en ciencias sociales.

En Chile se encuentra el trabajo desarrollado por Thieme et al. (2012), quienes utilizaron datos del año 2007 y obtuvieron diez GEs de universidades (ver Tabla 1). Junto con encontrar los GEs, los autores analizaron la relación entre la pertenencia a un grupo y el desempeño. Evaluaron si las decisiones tomadas en las fuentes de reputación, ámbito e inversión publicitaria tienen algún impacto en la captación y retención de alumnos, posición en rankings de calidad y precio (arancel) de las carreras. A modo de conclusión, los autores señalan que la inversión en cada una de las fuentes (dimensiones estratégicas) conduce a resultados *ad-hoc*, es decir, que las instituciones universitarias obtienen como resultado de su gestión aquello que pretendieron a partir de su mezcla de despliegue de recursos.

En Chile se encuentra también la investigación de Araya-Castillo y Pedreros-Gajardo (2014), que revisaron el trabajo de Thieme et al. (2012) con información del año 2008 (ver Tabla 1). Los autores concluyen que las universidades chilenas compiten en función de las dimensiones estratégicas de ámbito, reputación, infraestructura y publicidad, y que en razón de esto se configuran catorce GEs. De acuerdo a estos autores, los grupos serán estables en la medida en que las universidades que son parte de otros grupos no modifiquen su formulación estratégica. Además, los autores sostienen que las universidades obtienen resultados de desempeño que son coherentes con las decisiones estratégicas que adoptan y con el despliegue de recursos. Esto porque la inversión de recursos en las fuentes de ámbito y reputación se correlaciona positivamente con el incremento en la matrícula, y la inversión de recursos en reputación se correlaciona también positivamente con el precio de las carreras y la posición en los rankings.

**Tabla 1. Estudios de grupos estratégicos (GEs) en sectores de educación superior**

<b>Autor/es (Año)</b>	<b>País</b>	<b>Ámbito aplicación</b>	<b>Núm. GEs</b>	<b>Descripción de resultados</b>
Hernangómez et al. (2007)	España	Universidades de Castilla y León	5	Los grupos se determinaron en función de las dimensiones estratégicas: a) recursos y capacidades tangibles e intangibles; b) grado de diferenciación del servicio educativo en relación a su nivel de calidad; c) grado de diferenciación del servicio educativo en cuanto al nivel de especialización; d) desarrollo de productos educativos; y e) desarrollo de mercados en los que actúa.
Warning (2004, 2007)	Alemania	Universidades alemanas	2	Los grupos se determinaron en función de las dimensiones estratégicas: a) docencia versus investigación; y b) ciencias sociales versus ciencias naturales.
Thieme et al. (2012)	Chile	Universidades chilenas	10	Los grupos se determinaron en función de las dimensiones estratégicas: a) reputación; b) ámbito; y c) inversión publicitaria.
Araya-Castillo y Pedreros-Gajardo (2014)	Chile	Universidades chilenas	14	Los grupos se determinaron en función de las dimensiones estratégicas: a) ámbito; b) reputación; c) infraestructura; y d) publicidad.
Araya-Castillo y Escobar-Farfán (2015)	Chile	Escuelas de negocios de Chile	4	Los grupos se determinaron en función de las dimensiones estratégicas: a) producción académica; b) equipo de investigación; y c) difusión académica.
Araya-Castillo et al. (2016)	Chile	Escuelas vespertinas de economía y negocios de la Región Metropolitana	4	Los grupos se determinaron en función de las dimensiones estratégicas: a) acreditación; b) inversión; y c) ámbito.
Araya-Castillo y Bernardo (2016)	Chile	Universidades chilenas	9	Los grupos se determinaron en función de las dimensiones estratégicas: a) reputación; b) infraestructura; c) responsabilidad social; d) educación a distancia; e) ámbito; y f) publicidad.
Yáñez y Araya-Castillo (2017)	Chile	Universidades chilenas	10	Los grupos se determinaron en función de las dimensiones estratégicas: a) reputación; b) responsabilidad social; c) educación a distancia; d) ámbito; e) gobierno corporativo; f) infraestructura; y g) publicidad.

Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, Araya-Castillo y Escobar-Farfán (2015) utilizaron la teoría de GEs para estudiar el comportamiento en investigación de las escuelas de negocios de Chile (ver Tabla 1). Los autores sostienen que aun cuando las escuelas de negocios ofrecen programas de estudios con un alto enfoque práctico y profesional, las actividades de investigación les permiten desarrollar conocimiento y vincularse con los sectores privado y público. En este estudio se trabajó con datos del año 2011 y se identificaron cuatro GEs de investigación, de acuerdo con las decisiones que adoptan las escuelas de negocios en producción académica, equipo de investigación y difusión académica. Además, los autores describen cómo la inversión realizada por las escuelas de negocios en fuentes de investigación tiene impacto en los indicadores de desempeño organizacional, tales como: acreditación internacional, posición en ranking de calidad y arancel de los programas de MBA.

También se encuentra la investigación de Araya-Castillo et al. (2016), quienes trabajaron con información del año 2008 (ver Tabla 1). Estos autores estudiaron la dinámica competitiva de las escuelas vespertinas de economía y negocios en la región metropolitana de Chile, obteniendo cuatro GEs en función de las dimensiones estratégicas de acreditación, inversión y ámbito. Además, los autores concluyen que la inversión de recursos en las dimensiones estratégicas tiene un efecto en la participación de mercado; sin embargo, sólo la inversión en publicidad influye en el precio de las carreras. En una perspectiva similar, Araya-Castillo y Bernardo (2016) trabajaron con datos del año 2013, encontrando que la dinámica competitiva de las universidades chilenas se determina por las dimensiones estratégicas de reputación, infraestructura, responsabilidad social, educación a distancia, ámbito, y publicidad, y que en razón de esto se obtienen nueve GEs. Además, los autores concluyen que la inversión de recursos en cada una de las dimensiones tiene impacto en la participación de mercado (matrícula); que la inversión de recursos en las fuentes de reputación e infraestructura tiene impacto en la posición de los rankings; y que la inversión de recursos en las fuentes de reputación tiene impacto en el arancel de las carreras (disposición a pagar).

Finalmente, se encuentra el estudio desarrollado por Yáñez y Araya-Castillo (2017), quienes revisaron los estudios aplicados previamente en el mercado universitario de Chile con datos del año 2014 (ver Tabla 1). Los autores concluyen que en el sector de educación superior de Chile se han introducido cambios en las dinámicas competitivas, por cuanto las universidades se agrupan en diez GEs en función de las decisiones que adoptan en reputación, ámbito, gobierno corporativo, infraestructura, responsabilidad social, educación a distancia y publicidad. Además, los autores encontraron que la inversión de recursos en las fuentes de responsabilidad social, ámbito y publicidad tiene impacto en la matrícula de pregrado, y la inversión en fuentes de reputación, educación a distancia e infraestructura en la matrícula de posgrado; que la inversión de recursos en las fuentes de reputación e infraestructura tiene impacto en el arancel de las carreras (en la disposición a pagar de los alumnos) y en la posición que las universidades ocupan en los rankings de calidad; y que la inversión de recursos en todas las dimensiones estratégicas (con la excepción de la publicidad), tiene impacto en los indicadores de desempeño financiero.

Los resultados de los estudios realizados no pueden ser extrapolables, ya que se centran en un país o región concretos, y/o en un sector y ámbito específicos. No obstante, estos hallazgos pueden servir de guía para el análisis de los mercados universitarios en el mundo, por cuanto la educación superior presenta dinámicas similares entre los diferentes países, tal vez con la excepción de aquellos de menores ingresos (Larraín y Zurita, 2008). Esta situación se aprecia en los sectores de educación superior de Latinoamérica, por cuanto a partir de los años 90 la educación superior en la región experimentó un crecimiento cuantitativo y algunos cambios en las políticas públicas del sector (García-Guadilla, 2007).

## 2.2 Sector de Educación Superior en Chile

### 2.2.1 Características y Funcionamiento

El sector de educación superior de Chile se ha visto expuesto a una serie de transformaciones (e.g., Brunner y Uribe, 2007; Espinoza, 2008; Thieme et al., 2012; Araya-Castillo et al., 2016), las cuales cambiaron sustancialmente la manera de competir de las universidades. Esto ocurrió a partir de la entrada en vigencia de la ley de universidades del año 1980 (e.g., Brunner y Uribe, 2007; Espinoza, 2008; Thieme et al., 2012; Araya-Castillo y Pedreros-Gajardo, 2014).

Con esta ley se experimentó un cambio estructural en el sistema de educación superior chileno (e.g., González y Schmal, 2005; Pressacco y Carbone, 2010; Menéndez, 2014; Araya-Castillo et al., 2016), ya que se pasó de un sistema con un rol coordinador del Estado, a otro donde la coordinación se realiza a través del mercado (Brunner, 2005; Pressacco y Carbone, 2010).

De acuerdo a Brunner y Uribe (2007), estos cambios se han reflejado en: a) la liberalización del control sobre la oferta; b) el crecimiento de la oferta; y c) el traslado del peso de gravedad de la financiación. En relación con el primer punto, se observa un gran dinamismo en la participación de privados, que promovió la creación de nuevas instituciones y programas de estudio (Menéndez, 2014). Entre los años 1980 y 2017, el número de universidades que componen el sector universitario de Chile pasó de 8 a 59. En la actualidad el mercado universitario está compuesto por 16 universidades estatales, 9 particulares con aporte del Estado y 34 universidades privadas. Dado esto, Chile es el país con mayor proporción de instituciones privadas de educación superior en el mundo (75%), solo después de Corea del Sur (Brunner y Uribe, 2007).

En lo que respecta al crecimiento de la oferta, entre 1980 y 1990 la matrícula del sistema pasó de 119.000 alumnos a 245.000, y en 1998 aumentó a 393.000 alumnos. En términos porcentuales, entre 1996 y 2005, la matrícula total de pregrado creció un 90%, y la matrícula nueva del año 2005 fue 203% mayor a la matrícula nueva del año 1996 (Thieme et al., 2012). La evolución de matriculados en educación superior ha seguido aumentando en los últimos años, superando los 876.000

estudiantes en el año 2009, lo cual representa aproximadamente el 5% de la población chilena (SIES, 2009).

Por otra parte, en lo que respecta al desplazamiento del centro de gravedad de la financiación de la educación superior, se observa que el año 2010 el gasto público en educación superior correspondió a un 2,4% del PIB (Producto Interno Bruto), en tanto que el año 2007 este mismo gasto fue de un 1,5% (Menéndez, 2014). Con base en los datos publicados en el anuario estadístico 2007 del Consejo de Rectores de Universidades Chilenas (CRUCH), se puede apreciar que de las seis universidades que reciben los mayores montos de aporte fiscal, cinco son de propiedad privada (Zolezzi, 2009).

En el año 2016, el sistema universitario chileno presentó una participación de 59 universidades, de las cuales 36 localizaban su sede central en la región metropolitana y el resto en diferentes regiones del país. Este es indicador del nivel de competencia que se observa en el sector de educación superior de Chile, por cuanto en el año 1980 eran 8 las universidades que componían el mercado universitario (Brunner y Uribe, 2007).

La evolución de matriculados en educación superior se ha mantenido en un creciente aumento en los últimos años, por cuanto en el año 2012 la matrícula total de pregrado ascendió a 1.032.571 alumnos, lo cual representó un crecimiento de 6% con respecto al año 2011. Para el año 2013, el sistema universitario registró una matrícula de 645.355 alumnos de pregrado y 46.726 alumnos de postgrado; un 29% de la nueva matrícula de pregrado provenía de colegios municipales, un 55% de colegios particulares-subvencionados y un 16% de colegios particulares. Y, en el año 2016 la matrícula comprendió 1.247.135 estudiantes, considerando pregrado, posgrado y postítulo, lo que implica un incremento de 1,1% respecto del año anterior, de 10,7% respecto del año 2012, y de 60,5% respecto del año 2007; los estudiantes de pregrado concentraban el 94,5% de la matrícula total 2016, los de posgrado el 3,8%, y los de postítulo el 1,7% (SIES, 2016).

### **2.2.2 Cambios y Estructura**

Con los cambios de la ley de universidades del año 1980 se buscaba configurar un sistema de educación superior más competitivo, debido a que se permitió el ingreso de nuevos actores privados, y se trasladó el coste de la formación del capital humano hacia sus propios beneficiarios (Jarpa-Arriagada y Rodríguez-Garcés, 2017). Junto con lo anterior, esta ley buscaba conseguir un mayor nivel de calidad en el sistema de educación superior, y una gestión más eficiente de sus instituciones (Menéndez, 2014).

Esta dinámica es característica del sector de educación superior en Chile, el cual, a pesar de estar regulado por instituciones de gobierno, se define mayoritariamente a través de las dinámicas que se generan en el mercado. Aun cuando el gobierno central cumple un rol activo en lo referente a

establecer los criterios de calidad, sistemas de financiación y regulación, son las propias instituciones las que definen sus líneas estratégicas (Araya-Castillo, 2015). Esto último explica que el sector de educación superior en Chile se caracterice por un alto nivel de autonomía de las instituciones que lo componen y por una gran diversidad institucional (Reich et al, 2011).

El sistema de educación superior en Chile considera tres tipos de instituciones de educación superior: universidades, institutos profesionales y centros de formación técnica. Estos tipos de instituciones se diferencian por las certificaciones académicas que pueden otorgar. Las universidades se encuentran facultadas para otorgar toda clase de títulos y grados académicos; los institutos profesionales sólo pueden otorgar títulos profesionales (con excepción de aquellos reservados únicamente para las universidades) y títulos técnicos de nivel superior; mientras que los centros de formación técnica únicamente se encuentran habilitados para entregar títulos técnicos de nivel superior (e.g., Rodríguez, 2002; González y Schmal, 2005; Araya-Castillo y Escobar-Farfán, 2015).

Por su parte, Corvalán et al. (2011) señalan que, a partir de la ley de universidades del año 1980, la educación superior en Chile ha experimentado significativas y complejas transformaciones, entremezclando reformas a su estructura y modalidad de financiación, nuevas y mayores demandas nacionales e internacionales a la formación terciaria, así como mayores aspiraciones de estudios superiores por parte de los jóvenes y sus familias.

Considerando lo anterior, se argumenta que hoy en día el sector de educación superior de Chile se caracteriza por un alto grado de participación de universidades privadas o no estatales, y porque sus instituciones de educación superior compiten por alumnos, recursos y prestigio, mientras que las políticas gubernamentales intervienen a distancia con el fin de regular determinados aspectos de este mercado (Brunner y Uribe, 2007).

El sector de educación superior en Chile se caracteriza también por un alto nivel de competencia en las instituciones que lo componen (Torres y Araya-Castillo, 2010); por encontrarse en una fase intermedia de masificación (Larraín y Zurita, 2008), por una gran diversidad institucional (Reich et al., 2011), por percibirse como un mecanismo de ascenso socioeconómico (Simbuerger, 2011), y por ocupar posiciones de liderazgo en la región (Araya-Castillo, 2015).

Además, se observa que poco más de la mitad de los alumnos de pregrado estudian en universidades privadas no tradicionales (Corvalán et al., 2011), que un grupo pequeño de universidades tradicionales se mantienen altamente selectivas (Brunner y Uribe, 2007), que la mayor parte de la investigación se realiza en las universidades tradicionales (González y Schmal, 2005), y que la oferta y el crecimiento de la matrícula de las universidades privadas se concentra en pocas carreras que, por lo general, requieren baja inversión (Corvalán et al., 2011). También se observa que las universidades centran cada vez más sus esfuerzos en ofrecer a los alumnos mejores niveles de servicios (Torres y Araya-Castillo, 2010), y con esto alcanzar sus objetivos institucionales (Thieme et al., 2012).

Estos cambios generaron el fortalecimiento del mercado de la educación superior con diversas repercusiones positivas (Thieme et al., 2012). Esto es relevante para Chile, ya que es un país que ha respondido a los cambios en la economía global con un modelo de crecimiento basado en las exportaciones (López y Yadav, 2010; O`Ryan et al., 2010), lo cual hace que a su sistema de educación superior se le presenten varios desafíos, tales como aquellos relacionados con la formación de profesionales y los niveles de investigación y desarrollo (González y Schmal, 2005).

### 2.2.3 Educación Superior a Distancia en Chile

Algunas universidades chilenas han optado por adaptarse a los cambios del sector de educación superior a través de un modelo de crecimiento basado en la oferta de programas de estudio en la modalidad a distancia. El modelo predominante en Chile consiste en la utilización de tecnologías de la información en el proceso de enseñanza y aprendizaje. Los alumnos hacen uso de la plataforma virtual para descargar el material de estudios, participar en los foros de discusión (u otras actividades de participación) y revisar las publicaciones sobre las diversas actividades de los cursos. En este modelo, los alumnos reciben los textos de estudio a través de correo postal. El proceso de evaluación suele consistir de evaluaciones parciales (tareas y/o trabajos de aplicación) que se desarrollan en la plataforma virtual, y el examen final que se realiza en modalidad presencial. Asimismo, otras universidades utilizan un modelo similar, con la diferencia de que no envían el texto de estudio al domicilio de los alumnos, por cuanto buscan hacer un mayor uso de la plataforma virtual. Y en algunas universidades, aunque en menor proporción, se observa un modelo en el que tanto el proceso de enseñanza y aprendizaje como la evaluación se realizan a través de la plataforma virtual (Araya-Castillo, 2015).

Sin embargo, la participación de la educación a distancia en la matrícula de educación superior es baja. Según datos oficiales entregados por el Ministerio de Educación de Chile, el total de matriculados el año 2010 en educación superior alcanzó a 987.643 estudiantes, de los cuales poco más de un 1% pertenecían a programas en modalidad a distancia. El total de matriculados del año 2010 se distribuyeron en un total de 12.084 programas de distintos tipos e instituciones. De este total, 196 se impartieron en la modalidad a distancia, lo que representa un 1,6% (Santander et al., 2011). Además, la educación a distancia no ha tenido un desarrollo considerable en estudios de pregrado, sino que lo ha hecho mayormente en el ámbito de la educación no formal, con programas de pos-título, diplomados o cursos de capacitación (Santander et al., 2011). Asimismo, estos estudios se concentran principalmente en las áreas de educación y administración de empresas (Araya-Castillo, 2015). Esta situación representa una problemática para Chile, por cuanto su sistema de educación superior necesita diversificar la oferta académica y la del alumnado (Brunner y Uribe, 2007). Además, aun cuando en Chile se ha mejorado el acceso a la educación superior de los jóvenes de menores ingresos (Pressacco y Carbone, 2010), todavía el 60% de los jóvenes del grupo de edad comprendido entre los 18 y 24 años no consigue ingresar en el sistema (González y Espinoza, 2011). Por lo tanto, existe la necesidad de mejorar el posicionamiento de los programas de educación a

distancia, por cuanto esto permitirá que un mayor número de personas opten por esta modalidad de enseñanza, y que sean más las universidades que puedan satisfacer sus requerimientos a través de una oferta académica más variada. Sin embargo, esta situación no ha sido fomentada por las instituciones de gobierno, ya que a la fecha no existen criterios específicos para acreditar la calidad de los programas a distancia (Santander et al., 2011). Esta problemática no es particular para Chile, por cuanto de acuerdo al Instituto Latinoamericano y del Caribe en Educación Superior a Distancia (CALED, 2011), en cada uno de los trece países de América Latina y el Caribe, existe una carencia de regulación en la calidad de los programas que se ofrecen en la modalidad a distancia, lo cual afecta las opciones laborales de los egresados.

#### 2.2.4 Comportamiento Competitivo de las Universidades

Los cambios ocurridos en razón de la ley de universidades de 1980 modificaron sustancialmente la manera de competir dentro de la industria (e.g., Brunner y Uribe, 2007; Pressacco y Carbone, 2010; Thieme et al., 2012; Araya-Castillo y Escobar-Farfán, 2015). Esto explica que el sector de educación superior chileno se caracterice por ser altamente competitivo (Torres y Araya-Castillo, 2010), por experimentar un creciente fenómeno de mercantilización (Corvalán et al., 2011), y por pasar de un sistema con un rol coordinador del Estado, a otro donde la coordinación se realiza a través del mercado (Reich et al., 2011).

Este grado de competencia que se observa en el sector de educación superior de Chile se ve reflejado en el nivel de inversión publicitaria realizado por las universidades chilenas, que el año 2007 ascendió a 77,8 millones de dólares (OMD, 2008). En Chile, el gasto en publicidad en el sector de la educación superior ocupa el segundo lugar a nivel nacional, sólo después del *retail* (Brunner, 2009). Asimismo, el nivel de competencia del mercado universitario chileno se puede explicar en función del grado de concentración. En comparación con otros tipos de instituciones que participan en el sector de educación superior en Chile, el mercado de las universidades es menos concentrado, ya que en el año 2006 cinco de los principales competidores en los sectores de universidades, institutos profesionales y centros de formación técnica, tenían una participación en la matrícula de 24,7%, 65,6% y 60,8%, respectivamente (Brunner, 2008).

En los últimos años existe gran dinamismo en la generación de la oferta de matrícula, importante inversión privada en el sistema universitario, un mayor equilibrio en la distribución territorial de la oferta (especialmente en las universidades regionales, públicas y privadas), un desarrollo comparativamente más sólido de universidades públicas de tamaño mediano y pequeño, una actitud más emprendedora en las universidades públicas, una menor dependencia de recursos inerciales, y una productividad científica comparativamente alta, en el caso de las universidades con áreas de investigación (Thieme et al., 2012).

En este escenario, Brunner y Uribe (2007) señalan que las universidades chilenas compiten por prestigio y volumen. En una perspectiva similar, De la Fuente et al. (2010) sostienen que en Chile las universidades compiten por alumnos, recursos (humanos y de financiación) y reputación. Por su parte, Thieme et al. (2012) sostienen que las universidades chilenas compiten en función de las dimensiones estratégicas de ámbito, reputación e inversión publicitaria. Estos resultados se asimilan a los de Araya-Castillo y Pedreros-Gajardo (2014), quienes argumenta que las universidades chilenas compiten en función de las dimensiones estratégicas de ámbito, reputación, infraestructura y publicidad.

No obstante, teniendo presente que la educación universitaria se encuentra inmersa en una corriente de cambios tecnológicos (Cerpa et al., 2007), un grupo de universidades chilenas ha definido como estrategia de crecimiento la oferta de programas de educación superior en formato no tradicional (Araya-Castillo y Bernardo, 2016; Yáñez y Araya-Castillo, 2017). Aun cuando la participación de la educación a distancia en la matrícula de educación superior es baja (Santander et al., 2011), algunas universidades han adoptado como estrategia de crecimiento la oferta de educación a distancia, ya que reconocen que en Chile existen las condiciones para que pueda desarrollarse un mercado de educación superior a distancia que sea competitivo, de calidad y un referente en la región.

Este tipo de educación no ha tenido un desarrollo considerable en estudios de pregrado, sino que lo ha hecho mayoritariamente en el ámbito de la educación no formal, con programas de postítulo, diplomados o cursos de capacitación (Santander et al., 2011). Asimismo, los estudios ofrecidos se concentran principalmente en las áreas de educación y administración de empresas, aun cuando en los últimos años se observan universidades que ofrecen programas a distancia en las áreas de salud e ingenierías técnicas (Araya-Castillo, 2015).

Además, los cambios que se están introduciendo en el sistema de educación superior de Chile, permiten sostener que la dinámica competitiva de las universidades chilenas debe considerar también como variable estratégica la responsabilidad social universitaria (RSU) (Araya-Castillo y Bernardo, 2016; Yáñez y Araya-Castillo, 2017). El concepto de responsabilidad social universitaria (RSU) es más amplio que el de la extensión universitaria (Alonso-Godoy et al., 2017), por cuanto la RSU tiene como ejes de actuación la ética, la transparencia, el diálogo con sus públicos y la rendición de cuentas; y, como objetivo, el desarrollo humano sostenible (González y Túñez López, 2014). Esta situación va en línea con las acciones que las instituciones de gobierno y opinión pública están demandando de las universidades chilenas. A éstas se les exige cada vez más que operen con mayores niveles de calidad, que favorezcan el acceso a la educación superior de los jóvenes de menores ingresos, y que ofrezcan programas de estudio que vayan en línea con las necesidades y mejoras competitivas del país.

Finalmente, en el último tiempo se postula que la forma de gobierno corporativo tiene impacto en la dinámica competitiva de las instituciones de educación superior, por cuanto los sistemas de organización universitarios que se adopten han de posibilitar que las instituciones puedan responder a los nuevos requerimientos actuales de las empresas y del entorno (Flórez-Parra et al., 2014; Méndez-Beltrán y Rivera-Rodríguez, 2015; Yáñez y Araya-Castillo, 2017). En este contexto se postula que la estructura organizacional de las universidades deberá constituirse desde las necesidades de los usuarios y, que se deben comercializar las actividades de investigación y docencia, en la medida que se deberán desplegar recursos con el propósito de mejorar los resultados (Restrepo et al., 2012). En el sistema de propiedad de las universidades que operan en Chile, se observan universidades públicas, universidades privadas, universidades privadas con aporte del Estado, universidades privadas con patrimonio familiar, corporaciones, consorcios internacionales, fundaciones y congregaciones religiosas.

### 2.2.5 Opciones de Crecimiento de las Universidades

En respuesta a los cambios experimentados en el mercado, las universidades chilenas han optado por distintas estrategias de crecimiento (Araya-Castillo, 2015). De acuerdo a la matriz de Ansoff (1957), se observa que las universidades chilenas han implementado las siguientes estrategias en sus planes de expansión: 1) penetración de mercado, lo cual se observa cuando incrementan las vacantes de sus carreras, o cuando abren nuevas sedes dentro de la misma ciudad en que operan, ofreciendo los mismos programas de estudio; 2) desarrollo de productos, lo cual se observa cuando ofrecen nuevos programas de estudios en la(s) misma(s) sede(s); 3) desarrollo de mercado, lo cual se observa cuando ofrecen los mismos programas a otro segmento de estudiantes (por ejemplo, a estudiantes vespertinos), o cuando abren sedes en otras ciudades, ofreciendo los mismos programas de estudios que en la sede central; y 4) diversificación, lo cual se observa cuando ofrecen nuevos programas de estudio a otros segmentos de estudiantes (por ejemplo, a estudiantes vespertinos), o cuando abren sedes en distintas regiones, en donde ofrecen nuevos programas de estudio. Relacionado con lo anterior, se observan universidades que han seguido un plan de crecimiento enfocado en la concentración o diversificación de sus operaciones (Araya-Castillo, 2015). En cuanto a la concentración, en el mercado chileno se han producido casos en que universidades pequeñas han sido adquiridas por otras de mayor tamaño, o institutos profesionales que buscan incrementar sus cuotas de mercado a través de constituirse como universidades. Asimismo, en el mercado universitario de Chile operan grupos de educación que tienen distintos tipos de instituciones de educación superior (centros de formación técnica, institutos profesionales y universidades) o incluso distintas universidades, con el objetivo de aplicar una estrategia de multisegmento, es decir, enfocar sus esfuerzos de marketing en distintos grupos de alumnos.

En cuanto a las estrategias de diversificación seguidas por las universidades chilenas, se observa que algunas han optado por una estrategia de diversificación de producto, por cuanto basan su crecimiento en la creación de nuevos programas de estudios, ya sea a nivel de pregrado, perfeccionamiento,

licenciaturas, carreras vespertinas, continuidad de estudios, postítulo y/o posgrado, así como en la modalidad de enseñanza (régimen concentrado, a distancia, semipresencial). Asimismo, nos encontramos con universidades que han seguido una estrategia de diversificación internacional, por cuanto ofrecen programas en el extranjero a través de alianzas estratégicas con instituciones locales, o se instalan con sedes propias. Esto último ocurre principalmente con Escuelas de Negocios o Facultades del área de Economía y Administración que imparten programas de posgrado en el extranjero (Araya-Castillo, 2015).

Junto con esto, algunas universidades chilenas han optado por crecer a través de la oferta de programas de estudio en formato no tradicional o a distancia. Para estas universidades la educación superior a distancia representa un modelo de crecimiento que se fundamenta en la estrategia de diversificación. En este modelo de crecimiento se observa principalmente la adopción de estrategias de diversificación relacionada, por cuanto las universidades que ofrecen estudios en modalidad a distancia, lo hacen generalmente con los mismos o similares programas que ofrecen a sus estudiantes en la modalidad tradicional. Esto tiene como objetivo el aprovechamiento de la experiencia y recursos desarrollados en la modalidad tradicional y transferirlos a los programas ofrecidos en el formato a distancia (Araya-Castillo, 2015).

No obstante, la oferta de educación a distancia no es adoptada por todas las universidades que persiguen una estrategia de diversificación. Aquellas universidades que buscan posicionarse como instituciones de calidad y reputación académica, concentran su oferta de estudios en la modalidad presencial. De hecho, estas universidades evitan impartir el mismo programa de estudio (en especial de pregrado) en distintas modalidades (diurna, vespertina, a distancia) y/o sedes (dentro de la misma o distinta región). Además, estas universidades suelen concentrar sus actividades docentes en la región metropolitana (ciudad de Santiago), y en algunos casos tienen otras sedes a nivel nacional, pero sólo en ciudades de gran tamaño o en ciudades que permitan desarrollar carreras específicas. Los programas en régimen no diurno que ofrecen este tipo de universidades se concentran principalmente en estudios de posgrado y prosecución de estudios (educación vespertina), o perfeccionamiento y capacitación (educación a distancia) (Araya-Castillo, 2015).

### **3. Conclusiones, limitaciones y futura investigación**

El entorno de las universidades es dinámico y complejo (e.g., Cerpa et al., 2007; Jain et al., 2011; Robinson y Celuch, 2016), y esto les obliga a responder rápidamente a las nuevas dinámicas competitivas (e.g., Maringe y Gibbs, 2009; de Jager y Gbadamosi, 2010; Lai et al., 2015), y con esto diferenciarse de los competidores y mantener sus ventajas competitivas (DeShields et al., 2005; Cubillo-Pinilla et al., 2009).

En el caso de Chile, se observa que el comportamiento competitivo de las universidades se define por las decisiones que adoptan en reputación (Brunner y Uribe, 2007; De la Fuente et al., 2010;

Thieme et al., 2012; Araya-Castillo y Pedreros-Gajardo, 2014; Araya-Castillo y Bernardo, 2016; Yáñez y Araya-Castillo, 2017), infraestructura (Araya-Castillo y Pedreros-Gajardo, 2014; Araya-Castillo y Bernardo, 2016; Yáñez y Araya-Castillo, 2017), ámbito (Brunner y Uribe, 2007; De la Fuente et al., 2010; Thieme et al., 2012; Araya-Castillo y Pedreros-Gajardo, 2014; Araya-Castillo y Bernardo, 2016; Yáñez y Araya-Castillo, 2017), publicidad (Thieme et al., 2012; Araya-Castillo y Pedreros-Gajardo, 2014; Araya-Castillo y Bernardo, 2016; Yáñez y Araya-Castillo, 2017), educación a distancia (Araya-Castillo y Bernardo, 2016; Yáñez y Araya-Castillo, 2017), responsabilidad social (Araya-Castillo y Bernardo, 2016; Yáñez y Araya-Castillo, 2017) y gobierno corporativo (Yáñez y Araya-Castillo, 2017).

Estos hallazgos son congruentes con los cambios que está experimentando el sector de educación superior en Chile. En el escenario de reformas, a las universidades chilenas se les exige que inviertan principalmente en calidad académica (reputación), y que en razón de esto realicen proyectos de investigación y mejoren (e incrementen) constantemente su plantilla de académicos. También se exige a las universidades que mejoren sus instalaciones y espacios de vida social (infraestructura), y que permitan el ingreso de un mayor número de personas a la educación superior (responsabilidad social). Además, como en Chile no se permite el lucro en las universidades, las instituciones de gobierno controlan que no se produzcan incrementos en la matrícula sin el respectivo apoyo académico (en los últimos 4 años el gobierno ha cerrado dos universidades). Dado el número de universidades que participan en el mercado de educación superior (35 privadas, 16 estatales y 9 particulares con aporte del Estado), éstas deben invertir en publicidad con el objetivo de ser visibles para sus potenciales estudiantes.

Junto con esto, se observa que la educación a distancia y responsabilidad social también son parte de la dinámica competitiva del sector de educación superior. Algunas universidades han optado por crecer a través de la oferta de programas de estudio en régimen no tradicional. Estas instituciones conciben la educación a distancia como una estrategia de crecimiento de desarrollo de mercado, ya que por lo general ofrecen en un nuevo mercado (mercado de educación superior a distancia) los mismos (o similares) programas de estudio que ofrecen en el formato tradicional (Araya-Castillo, 2015). Sin embargo, la educación superior a distancia tiene un bajo nivel de participación en la matrícula nacional, ya que se la percibe como de menor calidad que la educación ofrecida en formato presencial, lo cual explica que se desarrolle principalmente a nivel de posgrado y en determinadas áreas de conocimiento (Santander et al., 2011).

Además, las instituciones de gobierno demandan de forma creciente que las universidades inviertan sus recursos en acciones de responsabilidad social. A través de estas acciones se busca que las universidades ofrezcan becas o programas de apoyo para que personas de menores recursos, en especial jóvenes, puedan ingresar en el sistema de educación superior (González y Túñez López, 2014). Esta acción de las instituciones de gobierno tiene un componente ideológico, ya que se parte de la base de que las universidades que participan en el mercado de educación superior no pueden

generar ganancias, y que tienen que reinvertir sus recursos en la mejora constante de la calidad y en favorecer la formación de estudiantes con menos oportunidades sociales.

También se incluye como dimensión estratégica al gobierno corporativo, que corresponde a la manera que adoptan las universidades para manejar sus actividades operacionales. En la actualidad se encuentran universidades que sólo participan en este mercado; y universidades que pertenecen a holdings que tienen instituciones de educación superior en distintos sectores (universidades, institutos profesionales, centros de formación técnica), holdings que tienen instituciones de educación superior y otros negocios no relacionados con educación, o holdings que tienen instituciones de educación superior en distintos sectores (universidades, institutos profesionales, centros de formación técnica) y otros negocios no relacionados con educación.

Lo anterior es relevante en el estudio de la dinámica competitiva, por cuanto el sector de educación superior presenta características similares a una industria de servicio, y por ende las universidades tienen la necesidad de incorporar en su gestión aquellos aspectos de estrategia y management. En los últimos años se aprecia una disminución en el número de universidades que participan en el mercado nacional, ya que los altos niveles de competencia demandan que las universidades consigan altos niveles de eficiencia operacional, desarrollen fuentes de ventajas competitivas y obtengan posiciones de liderazgo en el mercado. Por lo tanto, el gobierno corporativo es parte relevante de la dinámica competitiva de las universidades, por cuanto la forma en que se llevan sus operaciones puede ser un factor diferenciador respecto a sus competidores.

Estos resultados también tienen importancia práctica. Los tomadores de decisiones de las universidades pueden conocer el posicionamiento estratégico de sus instituciones, y con esto evaluar si se deben establecer planes de formulación estratégica (para mantener el mismo posicionamiento) o de reformulación estratégica (para cambiar de posicionamiento). En caso de que la universidad busque mantenerse en el mismo grupo estratégico (y mejorar o mantener la posición que ocupa en este clúster), entonces debe continuar invirtiendo en las dimensiones estratégicas que lo definen. En cambio, si la universidad desea cambiar de grupo estratégico, entonces debe desarrollar los recursos que caracterizan a este otro clúster, y con esto romper las barreras a la movilidad. Por su parte, los gestores públicos pueden conocer la dinámica del mercado, y con esto interferir para mejorar los indicadores de competitividad del mercado universitario. Al conocer el funcionamiento y estructura del mercado universitario, los gestores públicos pueden establecer planes de control (y de mejora) que favorezcan la competencia entre las instituciones, y con esto la calidad de los programas académicos y el servicio que entregan a los estudiantes.

Sin embargo, la dinámica competitiva de los sectores de educación superior difiere entre los países, razón por la cual es posible que las dimensiones estratégicas obtenidas en la presente investigación se repliquen sólo de manera parcial en otros sectores de educación superior. Esto porque los mercados de educación superior difieren, entre otros factores, en el nivel de competencia, número de

instituciones participantes, poder de negociación de los estudiantes, grado de desarrollo, grado de concentración, nivel de madurez, grado de apertura a los mercados extranjeros, y grado de competitividad.

Además, la dinámica competitiva de los sectores de educación superior presenta diferencias en los distintos mercados que lo componen, por ejemplo, escuelas de economía y negocios, educación, salud, ingeniería, o administración pública. Incluso, dentro de un mismo mercado, por ejemplo, de las escuelas de economía y negocios, se presentan diferencias respecto a los distintos submercados (pregrado diurno, pregrado vespertino, posgrado profesional, posgrado de investigación), áreas de conocimiento (por ejemplo, economía, negocios, marketing, finanzas, estrategia, recursos humanos) y programa en particular. Dado esto, el análisis realizado para el sector de educación superior de Chile no puede replicar en el estudio de las dinámicas que se generan en determinados submercados, áreas de conocimiento o programas de estudio en particular.

A pesar de esto, el estudio de la dinámica competitiva del sector de educación superior de Chile puede servir de guía para investigaciones que se desarrollen en otros sectores de la educación a nivel nacional o en el extranjero. Aun cuando las dimensiones estratégicas de otros mercados (nacionales y extranjeros) pueden ser diferentes, el fenómeno de la globalización ha llevado a que los entornos de las universidades presenten características similares en lo que respecta al funcionamiento, internacionalización, comportamiento de los estudiantes, y demandas nacionales.

## Bibliografía

- Aaker, D. (1988). *Developing Business Strategies*. Estados Unidos: John Wiley & Sons.
- Abdullah, F. (2006). Measuring Service Quality in Higher Education: Three Instruments Compared. *International Journal of Research & Method in Education*, 29 (1), pp. 71-89.
- Abdullah, F. (2006). The development of HEDPERF: a new measuring instrument of service quality for the higher education sector. *International Journal of Consumer Studies*, 30 (6), pp. 569-581.
- Abdullah, F. (2006). Measuring service quality in higher education: HEdPERF versus SERVPERF. *Marketing Intelligence & Planning*, 24 (1), pp. 31-47.
- Alonzo-Godoy, M. C., Ayora Herrera, E. E. & Bote Caamal, R. D. (2017). Responsabilidad Social Universitaria: Medición del impacto de una asignatura en estudiantes de Ingeniería. *Ingeniería Revista Académica de la Facultad de Ingeniería Universidad Autónoma de Yucatán*, 20 (2), pp. 76-84.
- Altbach, P. G., Reisberg, L. & Rumbley, L. E. (2009). Trends in global higher education: Tracking an academic revolution. UNESCO, World Conference on Higher Education.
- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35 (5), pp. 113-124.
- Araya-Castillo, L. (2014). Propuesta de metodología en la determinación de los grupos estratégicos. *Revista EAN*, 76, pp. 64-77.
- Araya-Castillo, L. (2015). Dinámica competitiva en las universidades en Chile y la necesidad de potenciar el mercado de la educación a distancia. *Aposta: Revista de ciencias sociales*, 64, pp. 7-30.
- Araya-Castillo, L., Barrientos, N. & Castillo, S. (2016). ¿Qué sabemos sobre la Calidad de Servicio en Educación Superior a Distancia? *Revista de Estudios Aplicados Frater*, 1 (1), pp. 47-67.
- Araya-Castillo, L. & Bernardo, M. (2016). Grupos Estratégicos y Dinámica Competitiva de la Educación Superior en Chile. XXXII Encuentro Nacional de Escuelas y Facultades de Administración y Economía, Temuco, Chile.
- Araya-Castillo, L. & Escobar-Farfán, M. (2015). Grupos Estratégicos de Investigación en Escuelas de Negocios y su Relación con el Desempeño. *Revista Perspectiva Empresarial*, 2 (1), pp. 7-23.
- Araya-Castillo, L., Maldonado, P., Lizana, A. & Escobar-Farfán, M. (2016). Grupos estratégicos de universidades y su relación con el desempeño: El caso de las Escuelas Vespertinas de Economía y

Negocios en la Región Metropolitana de Chile. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, XXI (4), pp. 509-520.

Araya-Castillo, L. & Pedreros-Gajardo, M. (2014). Grupos Estratégicos en Sector de Educación Superior. *Revista Venezolana de Gerencia*, 19 (65), pp. 92-115.

Archer, L., Hutchings, M. & Ross, A. (2003). *Higher Education and Social Class. Issues of Exclusion and Inclusion*. Reino Unido: Routledge.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), pp. 99-129.

Barney, J. & Hoskisson, R. (1990). Strategic Groups: Untested Assertions and Research Proposals. *Managerial and Decision Economics*, 1 (3), pp. 187-198.

Bogner, W., Mahoney, J. & Thomas, H. (1993). The role of competitive groups in strategy formulation: a dynamic integration on two competing models. *Journal of Management Studies*, 30 (1), pp. 51-67.

Brunner, J. J. (2005). Transformaciones de la universidad pública. *Revista de Sociología*, 19, pp. 31-49.

Brunner, J. J. (2008). El sistema de educación superior en Chile: un enfoque de economía política comparada. *Revista da Avaliação da Educação Superior*, 13 (2), pp. 451-486.

Brunner, J. J. (2009). *Educación superior en Chile: instituciones, mercados y políticas gubernamentales (1997-2007)*. Chile: Ediciones Universidad Diego Portales.

Brunner, J. J. & Uribe, D. (2007). *Mercados Universitarios: El Nuevo Escenario de la Educación Superior*. Chile: Ediciones Universidad Diego Portales.

Buil, I., Hernández, B., Sese, F. & Urquizu, P. (2012). Los foros de discusión y sus beneficios en la docencia virtual: recomendaciones para un uso eficiente. *Innovar*, 22 (43), pp. 131-143.

CALED (2011). *Leyes, Normas y Reglamentos que regulan la Educación Superior a Distancia y en Línea en América Latina y el Caribe*. Editorial de la Universidad Técnica Particular de Loja, Ecuador.

Capelleras, J. L. & Veciana, J. M. (2004). Calidad de servicio en la enseñanza universitaria: desarrollo y validación de una escala de medida. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 13, pp. 55-72.

Caves, R. E. & Porter, M. E. (1977). From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition. *Quarterly Journal of Economics*, 91, pp. 241-261.

Cerpa, N., Ruiz-Tagle, A., Cabrera, C., Hadweh, P. & Vergara, F. (2007). Evaluación del nivel de adopción de internet en las universidades chilenas en base al modelo eMICA. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 15 (3), pp. 270-282.

Chacón, S., Pérez-Gil, J. A. & Holgado, F. P. (2001). Evaluación de la calidad universitaria: validez de contenido. *Psicothema*, 13 (2), pp. 294-301.

Claver, E., Molina, J. & Pereira, J. (2006). Strategic Groups in the Hospitality Industry: Intergroup and Intragroup Performance Differences in Alicante, Spain. *Tourism Management*, 27 (6), pp. 1101-1116.

Claver, E., Molina, J. & Quer, D. (2002). Grupos Estratégicos, Resultados Empresariales y Niveles de Riesgo. *Análisis Empírico del Sector de la Construcción. Economía Industrial*, 345, pp. 147-158.

Cool, K. & Schendel, D. (1987). Strategic group formation and performance: The case of the U.S. pharmaceutical industry. *Management Science*, 33 (9), pp. 1102-1124.

Cool, K. & Schendel, D. (1988). Performance Differences among Strategic Group Members. *Strategic Management Journal*, 9 (3), pp. 207-223.

Correia, S. & Miranda, F. (2012). DUAQUAL: calidad percibida por docentes y alumnos en la gestión universitaria. *Cuadernos de Gestión*, 12 (1), pp. 107-122.

Cubillo-Pinilla, J., Zuniga, J., Losantos, I. & Sánchez, J. (2009). Factors influencing international students' evaluations of higher education programs. *The Journal of American Academy of Business*, 15 (1), pp. 270-278.

De Jager, J. & Gbadamosi, G. (2010). Specific remedy for specific problem: measuring service quality in South African higher education. *Higher Education*, 60 (3), pp. 251-267.

De la Fuente, H., Marzo, M. & Reyes, M. J. (2010). Análisis de la Satisfacción Universitaria en la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Talca. *Revista Chilena de Ingeniería*, 18 (3), pp. 350-363.

DeSarbo, W. S., Grewal, R., Hwang, H. & Wang, Q. (2008). The simultaneous identification of strategic/performance groups and underlying dimensions for assessing an industry's competitive structure. *Journal of Modelling in Management*, 3 (3), pp. 220-248.

Deshields, O. W., Kara, A. & Kaynak, E. (2005). Determinants of business student satisfaction and retention in higher education: applying Herzberg's two-factor theory. *International Journal of Educational Management*, 19 (2), pp. 128-139.

Dikmen, I., Birgonul, T. & Budayan, C. (2009). Strategic Group Analysis in the Construction Industry. *Journal of Construction Engineering and Management*, 135 (4), pp. 288-297.

Espinoza, O. & González, L. (2011) Acceso a instituciones de educación superior públicas y privadas: el caso de Chile, en José Joaquín Brunner y Carlos Peña (editores), El conflicto de las universidades: entre lo público y lo privado, Chile: Ediciones Universidad Diego Portales.

Espinoza, O. (2008). Creating (in) equalities in access to higher education in the context of structural adjustment and post-adjustment policies: the case of Chile. *Higher Education*, 55 (3), pp. 269-284.

Flavián, C. & Polo, Y. (1999). Hacia la homogeneización de criterios en las investigaciones de grupos estratégicos. *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresa*, 3, pp. 9-28.

Flórez, J., López, V. & López, A. (2014). El gobierno corporativo de las universidades: estudio de las 100 primeras universidades del ranking de Shanghái. Obtenido de Ministerio de educación, cultura y deporte del Gobierno de España: <http://www.mecd.gob.es/dctm/revista-de-educacion/doi/364259.pdf?documentId=0901e72b8182716f>

Galbraith, C. & Schendel, D. (1983). An empirical analysis of strategy types. *Strategic Management Journal*, 4 (2), pp. 153-173.

Garcés, J. (2005). Grupos cognitivos (estratégicos y competitivos) en fondos de pensiones y cesantías de Colombia al 2005. *Suma Psicológica*, 14 (1), pp. 107-200.

Garcés, J. & Duque, E. (2007). Revisión del concepto de grupo estratégico y propuesta de definición para aplicaciones en el ámbito colombiano. *Innovar*, 17 (30), pp. 99-112.

García-Guadilla, C. (2007). Funding higher education in Latin America. *Sociologias*, 9 (17), pp. 50-101.

González, E. (2001). Valoración de la capacidad explicativa de los grupos estratégicos en la industria española. *Economía Industrial*, 6 (42), pp. 153-162.

González, L. & Espinoza, O. (2011). El rol del Estado frente a las universidades públicas y privadas. En José Joaquín Brunner y Carlos Peña (editores), El conflicto de las universidades: entre lo público y lo privado. Ediciones Universidad Diego Portales, Chile.

González, Ó. & Schmal, R. (2005). Descripción del sistema universitario de Colombia y de Chile: Una relación comparativa. *Cuadernos de Administración*, 18 (30), pp. 221-240.

González, E. & Ventura, J. (2002). How much do groups matter? *Review of Industrial Organization*, 21, pp. 55-71.

Gruber, T., Fub, S., Voss, R. & Glaser-Zikuda, M. (2010). Examining student satisfaction with higher education services: Using a new measurement tool. *International Journal of Public Sector Management*, 23 (2), pp. 105-123.

Hatten, K. J. (1974). Strategic Models in the Brewing Industries. Unpublished doctoral dissertation, Purdue University.

Hatten, R. J. & Schendel, J. E. (1977). Heterogeneity Within and Industry Firm Conduct in the U.S. Brewing Industry, 1952-71. *The Journal of Industrial Economics*, 26 (2), pp. 97-113.

Hatten, K. J. & Hatten, M. (1987). Strategic groups, asymmetrical mobility barriers and contestability. *Strategic Management Journal*, 8 (4), pp. 329-342.

Hemsley-Brown, J. & Oplatka, I. (2006). Universities in a competitive global marketplace. A systematic review of the literature on higher education marketing. *International Journal of Public Sector Management*, 19 (4), pp. 316-338.

Hernangómez, J., Borge, L., Urueña, B., Martín, N., de Benito, J. J. & Ramos, L. (2007). Las universidades de Castilla y León ante el reto del Espacio Europeo de Educación Superior. *Revista de Investigación Económica y Social de Castilla y León*, 10, pp. 39-65.

Hervás, J. L., Dalmau, J. I. & Garrigós, A. (2006). 1972-2005: En la cuarta década de la investigación sobre grupos estratégicos ¿Qué hemos aprendido? *Investigaciones Europeas de Dirección de la Empresa*, 12 (1), pp. 167-205.

Hunt, M. (1972). Competition in the major home appliance industry. Harvard University. Unpublished Ph.D. Dissertation.

Ivy, J. (2008). A new higher education marketing mix: The 7P's for MBA marketing. *International Journal of Educational Management*, 22 (4), pp. 288-299.

Jain, R., Sahney, S. & Sinha, G. (2013). Developing a Scale to Measure Students' Perception of Service Quality in the Indian Context. *The TQM Journal*, 25 (3), pp. 276-294.

Jain, R., Sinha, G. & Sahney, S. (2011). Conceptualizing service quality in higher education. *Asian Journal on Quality*, 12 (3), pp. 296-314.

Jarpa-Arriagada, C. G. & Rodríguez-Garcés, C. (2017). Segmentación y Exclusión en Chile: El caso de los Jóvenes Primera Generación en Educación Superior. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 15 (1), pp. 327-343.

Juarros, M. F. (2006). Configuraciones emergentes en la educación superior latinoamericana. *Contexto Educativo*. *Revista Digital de Educación y Nuevas Tecnologías*, 37. Disponible en: <http://contexto-educativo.com.ar>.

Lai, S. H., Laub, N. A., Mohamad Y. C. & Chew, K. W. (2014). Assessing antecedents and consequences of student satisfaction in higher education: evidence from Malaysia. *Journal of Marketing for Higher Education*, 25 (1), pp. 45-69.

Larraín, C. & Zurita, S. (2008). The new student loan system in Chile's higher education. *Higher Education*, 55 (6), pp. 683-702.

López, R. & Yadav, N. (2010). Imports of Intermediate Inputs and Spillover Effects: Evidence from Chilean Plants. *Journal of Development Studies*, 46 (8), pp. 1385-1403.

Maringe, F. & Gibbs, P. (2009). *Marketing Higher Education: Theory and Practice*. United States: McGraw-Hill Education.

Martensen, A. & Grønholdt, L. (2009). Quality in higher education: linking graduates' competencies and employers' needs. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 1 (1), pp. 67-77.

Martensen, A., Grønholdt, L., Eskildsen, J. K. & Kristensen, K. (2000). Measuring student oriented quality in higher education: application of the ECSI methodology. *Sinergie-Rapporti di ricerca*, 9 (18), pp. 371-383.

Martínez- Argüelles, M. J., Blanco, M. & Castán, J. M. (2013). Las dimensiones de la calidad del servicio percibida en entornos virtuales de formación superior. *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento (RUSC)*, 10 (1), pp. 89-106.

Martínez-Argüelles, M., Castán, J. & Juan, A. (2010). How do Students Measure Service Quality in e-Learning? A Case Study Regarding an Internet-Based University. *Electronic Journal of e-Learning*, 8 (2), pp. 151-160.

Mehra, A. & Floyd, S. (1998). Product market heterogeneity, resource imitability and strategic group formation. *Journal of Management*, 24 (4), pp. 511-531.

Mok, K. (2003). Decentralisation and marketization of education in Singapore: A case study of the school excellence model. *Journal of Educational Administration*, 41 (4), pp. 348-366.

Moreira, J. A., Reis-Monteiro, A. & Machado, A. (2017). Higher Education Distance Learning and e-Learning in Prisons in Portugal. *Comunicar*, 51 (XXV), pp. 39-49.

OMD Chile (2008). Información on-line [http:// www.omd.cl/](http://www.omd.cl/).

O'Regan, N., Kluth, C. & Parnell, J. (2011). The Demise of Strategic Groups as an Influence on Firm Performance: Lessons from the UK Plastics Industry. *Strategic Change*, 20, pp. 111-126.

O'Ryan, R., De Miguel, C., Miller, S. & Pereira, M. (2010). The Socioeconomic and environmental effects of free trade agreements: a dynamic CGE analysis for Chile. *Environment and Development Economics*, 16 (3), pp. 305-332.

Palihawadana, G. H. (1999). Modeling module evolution in marketing education. *Quality Assurance in Education*, 7 (1), pp. 41-46.

Pereira, J., Claver, E. & Molina, J. (2011). Explaining the Strategic Groups-Firm Performance Relationship: A Multilevel Approach Applied to Small and Medium-Sized Hotel Companies in Spain, *Journal of Small Business Management*, 49 (3), pp. 411-437.

Perryman, M. M. & Rivers, P. (2011). Strategic groups in health care: a literature review. *Health Services Management Research*, 24, pp. 151-159.

Peteraf, M. (1993). Intra-industry structure and the response toward rivals. *Managerial and Decision Economics*, 14 (6), pp. 519-528.

Peteraf, M. y Shanley, M. (1997). Getting to Know You: A Theory of Strategic Group Identity, *Strategic Management Journal*, 18 (1), pp. 165-186.

Porac, J., Thomas, H. & Baden-Fuller, C. (1989). Competitive groups as cognitive communities: the case of Scottish knitwear manufacturers. *Journal of Management Studies*, 26 (4), pp. 397-416.

Porac, J., Thomas, H. & Baden-Fuller, C. (2011). Competitive Groups as Cognitive Communities: The Case of Scottish Knitwear Manufacturers Revisited. *Journal of Management Studies*, 48 (3), pp. 646-664.

Porter, M. E. (1976). *Interbrand Choice, strategy, and bilateral market power*. Estados Unidos: Harvard Economic Studies, Harvard University Press.

Porter, M. E. (1979). The structure within industries and companies performance. *The Review of Economics and Statistics*, 61, pp. 214-227.

Porter, M. (1980). *Competitive strategy*. Estados Unidos: Free Press.

Pressacco, C. & Carbone, R. (2010). Educación superior en Chile: tensiones y actores relevantes en torno al eje calidad-equidad. *Papel Político*, 15 (2), pp. 537-570.

Prior, D. & Surroca, J. (2001). Modelo para la identificación de grupos estratégicos basado en el análisis envolvente de datos: aplicación al sector bancario español. Documento de trabajo 2001/2, Universidad Autónoma de Barcelona. Reger, R. y Huff, A. (1993). Strategic Groups: A Cognitive Perspective, *Strategic Management Journal*, 14 (2), pp. 103-123.

Reger, R. & Huff, A. (1993). Strategic Groups: A Cognitive Perspective, *Strategic Management Journal*, 14 (2), pp. 103-123.

Reich, R., Machuca, F., López, D., Prieto, J., Music, J., Rodríguez-Ponce, E. & Yutronic, J. (2011). Bases y desafíos de la aplicación de convenios de desempeño en la educación superior de Chile. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 19 (1), pp. 8-18.

Rodríguez, E. (2009). El rol de las universidades en la sociedad del conocimiento y en la era de la globalización: Evidencia desde Chile. *Interciencia*, 34 (11), pp. 822-829.

Rodríguez, G. (2002). El Reto de Enseñar Hoy en la Universidad. En A.J. Lázaro Martínez y V. Álvarez Rojo, *Calidad de las Universidades y Orientación Universitaria*, España, Ediciones Aljibe.

Rumelt, R. P. (1991). How much does industry matter? *Strategic Management Journal*, 12, pp. 167-185.

Rumelt, R., Schendel, D & Teece, D. (1994). *Fundamental Issues in Strategy*, en Richard Rumelt, Dan Schendel, y David Teece (Eds.), *Fundamental Issues in Strategy. A Research Agenda*. Estados Unidos: Harvard Business School Press.

Sáinz, A. & Vargas, P. (2007). Grupos estratégicos y sostenibilidad de los resultados empresariales. *Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro*, pp. 2944-2960.

Santander, W., Schalk, A., Zavando, S. & Durán, J. (2011). Leyes, Normas y Reglamentos que regulan la educación superior a distancia y en línea en Chile. En *Leyes, Normas y Reglamentos que regulan la Educación Superior a Distancia y en Línea en América Latina y el Caribe*, CALED, Ecuador, Universidad Técnica Particular de Loja.

Scherer, F. (1970). *Industrial market structure and economic performance*. Estados Unidos: Rand Mc-Nally.

Scherer, F. & Ross, D. (1990). *Industrial market structure and economic performance (Third Edition)*. Estados Unidos: Houghton Mifflin Co.

Schugurensky, D. (1998). La Reestructuración de la Educación Superior en la Era de la Globalización. ¿Hacia un Modelo Heterónimo? En Armando Alcántara, Ricardo Pozas y Carlos Torres (coordinadores), *Educación, Democracia y Desarrollo en el Fin de Siglo*, México, Siglo XXI Editores.

Senthilkumar, N. & Arulraj, A. (2011). SQM-HEI—determination of service quality measurement of higher education in India. *Journal of Modelling in Management*, 6 (1), pp. 60-78.

Shah, A. (2007). Strategic Groups in Retailing Based on Porter's Generic Market Based Strategies. *The Marketing Management Journal*, 17 (1), pp. 151-170.

Simbuerger, E. (2011). Desplazándose por la ciudad: discursos visuales de movilidad ascendente en la publicidad universitaria dentro del transporte público de Santiago'. En José Joaquín Brunner

y Carlos Peña (Eds.), *El conflicto de las universidades: Entre lo público y lo privado*, Chile, Ediciones Universidad Diego Portales.

Spencer, B., Peyrefitte, J. & Churchman, R. (2003). Consensus and divergence in perceptions of cognitive strategic groups: evidence from the health care industry. *Strategic Organization*, 1 (2), pp. 203-230.

Sultan, P. & Wong, H. Y. (2014). An integrated-process model of service quality, institutional brand and behavioural intentions: The case of a University. *Managing Service Quality*, 24 (5), pp. 487-521.

Thieme, C., Araya-Castillo, L. & Olavarrieta, S. (2012). Grupos estratégicos de universidades y su relación con el desempeño: el caso de Chile, *Innovar*, 22 (43), pp. 105-116.

Thomas, H. & Carroll, C. (1994). Theoretical and empirical links between strategic groups, cognitive communities, and networks of interacting firms. En H. Daems y H. Thomas (eds.), *Strategic Groups, Strategies Moves and Performance*, Reino Unido, Pergamon.

Thomas, H. & Venkatraman, N. (1988). Research on strategic groups: progress and prognosis. *Journal of Management Studies*, 25 (6), pp. 537-555.

Torres, E. & Araya-Castillo, L. (2010). Construcción de una escala para medir la calidad del servicio de las universidades: Una Aplicación al Contexto Chileno. *Revista de Ciencias Sociales, Universidad del Zulia*, 16 (1), pp. 54-67.

Warning, S. (2004). Performance Differences in German Higher Education: Empirical Analysis of Strategic Group. *Review of Industrial Organization*, 24, pp. 393-408.

Warning, S. (2007). *The Economic Analysis of Universities: Strategic Group and Positioning*, Reino Unido, Edward Elgar Publishing.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, 5 (2), pp. 171-180.

Wry, T., Deephouse, D. & McNamara, G. (2006). Substantive and evaluative media reputations among and within cognitive strategic groups, *Corporate Reputation Review*, 9 (4), pp. 225-242.

Yáñez, V. & Araya-Castillo, L. (2017). *Comportamiento Competitivo de las Universidades en Chile*. Working Paper, Universidad Miguel de Cervantes.

Zolezzi, J. M. (2009). Desafíos para las universidades del estado en el sistema de educación superior chilena. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 17 (2), pp. 138-139.

Zúñiga-Vicente, J. A., De la Fuente-Sabaté, J. M. & Suárez-González, I. (2004). Dynamics of the Strategic Group Membership-Performance Linkage in Rapidly Changing Environment, *Journal of Business Research*, 57 (12), pp. 1378-1390.



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

---