

La Universidad vista como Industria en Chile

Nicolás Barrientos Oradini¹

Universidad Miguel de Cervantes, Chile

nbarrientos@umcervantes.cl

Rafael Rosell Aiquel²

Universidad Pedro de Valdivia, Chile

nicolas.barrientos@upv.cl

Luis Araya-Castillo³

Universidad Andrés Bello, Chile

luis.araya@unab.cl

Jaime Reyes Saavedra⁴

Universidad Miguel de Cervantes, Chile

jreyes@umcervantes.cl

Juan Carlos Armijos Armijos⁵

Universidad Santo Tomás, Chile

jarmijos@santotomas.cl

Resumen

El aporte de esta investigación se basa en la adaptación de una herramienta de análisis financiero, que consiste en la utilización de ratios con la finalidad de obtener determinados perfiles, que permitirán evaluar el comportamiento operativo de las universidades componentes de la industria de la educación privada en Chile, lo cual permitirá crear un modelo de gestión para la industria, que aportará conocimiento válido, objetivo y confiable, que permite tomar decisiones ante escenarios financieros complejos.

¹ Escuela de Administración y Negocios, Universidad Miguel de Cervantes, Chile.

² Rector, Universidad Pedro de Valdivia, Chile.

³ Facultad de Economía y Negocios, Universidad Andrés Bello, Chile

⁴ Escuela de Administración y Negocios, Universidad Miguel de Cervantes, Chile.

⁵ Facultad de Economía y Negocios, Escuela de Auditoría y Control de Gestión, Universidad Santo Tomás, Chile

Palabras Clave: Educación estratégica, universidad privada, educación superior, ratio.

The University seen as Industry in Chile

Abstract

The contribution of this research is based on the adaptation of a financial analysis tool, which consists of the use of ratios in order to obtain certain profiles that will allow evaluating the operational behavior of the component universities in the private education industry. Chile, which will create a management model for the industry, which will provide valid, objective and reliable knowledge, which allows decisions to be made in complex financial scenarios.

Keywords: strategic education, private university, higher education, ratio.

1. INTRODUCCIÓN

Las universidades juegan un rol crucial para el desarrollo de la sociedad, a la vez son el reflejo de los ocurrido con su entorno sociocultural, político y económico, ya que se gesta una cercana relación entre las casas de estudios y el conjunto de la sociedad y en forma especial con el Estado. Desde diversos ángulos la universidad va a responder a determinadas demandas en función de los cambios que experimenta la sociedad” (Garretón, 1985, pág. 15), lo que genera un sentido de pertenencia entre el entorno y las organizaciones de educación superior. El concepto de pertinencia comprende así el papel que la educación superior desempeña en la sociedad y lo que ésta espera de aquella (Tunnermann, 2003).

Además, la educación superior debe “fomentar la construcción de conocimiento (docencia) y la investigación científica (investigación) que generen impactos positivos en la sociedad, pero también debe permitir la identificación de oportunidades para el desarrollo regional o nacional y para el beneficio de la comunidad (extensión-proyección social)” (Ospina, 2010; Villalobos 2017; Villalobos & Ramírez, 2018; Sukier, Ramírez, Parra, Martínez, Fernández & Lay, 2020).

2. ANTECEDENTES

Chile, cuenta con la mayor proporción de instituciones privadas de educación superior en el mundo (75%), solo después de Corea del Sur (Brunner J. , 2005), esto a raíz que entre

los años 1980 y 2014, la composición de la estructura pasó de 8 a 59, siendo de este total 16 universidades estatales, 9 con aporte económico del Estado y 34 universidades privadas. Entre los años 1980 y 1990, la matrícula del sistema pasó de 119.000 alumnos a 245.000, y en 1998 aumentó a 393.000 alumnos. Porcentualmente, 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, 2012). La evolución de matriculados en educación superior ha seguido aumentando en los últimos años, superando los 876.000 alumnos en el año 2009, lo cual representa aproximadamente el 5% de la población chilena (SIES, 2013).

Antes de 1980, Chile poseía un sistema de universidades “públicas” diferenciadas en su tipo de administración (Pressacco y Carbone, 2010). Se podían ver universidades estatales o privadas, las primeras nacidas por orden de un Gobierno en particular y las segundas por el esfuerzo de organizaciones privadas, ambas amparadas bajo el financiamiento y supervisión del Estado. Lo anterior propiciaba ciertos mecanismos de financiamiento, como becas o créditos, entregados directamente por las instituciones que hacían un rol de prestador de servicios (impartían distintas carreras) y de facilitador de financiamiento (intermediario financiero) (Barrientos - Ordani, 2018).

Hacia el año 2017, el mercado de la educación chileno, contaba con la participación de 61 universidades, las cuales se segmentan en dos. Las “universidades tradicionales”, aquellas que son parte del Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas integrado por las 18 universidades públicas del país y 9 universidades particulares y las 34 “universidades privadas”, por lo tanto la educación superior en Chile, se caracteriza por un alto nivel de autonomía de las instituciones que lo componen y por una gran diversidad institucional (Reich, 2011). En Chile el aumento de competitividad entre universidades ha generado que éstas, el sistema de dirección ha ido evolucionando, pasando del modelo de la planificación corporativa (años 50-70) al de la planificación estratégica (años 70-80) y de éste a la dirección estratégica en la actualidad (Barra, 2014), concepto utilizado actualmente en todas las organizaciones (Cabanelas, 1997; Ríos, Ramírez, Villalobos, Ruiz & Ramos, 2019; Villalobos, Guerrero & Romero, 2019; Villalobos, Díaz & Díaz-Cid, 2020; Ríos, Crissien, Ramírez, Villalobos, Lay & Ramos, 2020).

Para el autor Carnota (1981), la Dirección Estratégica es la función de la administración que se ocupa de regular el proceso de cambios que se producen en la empresa, como consecuencia de influencias externas e internas, con la finalidad que el sistema estructural de la organización sea capaz de enfrentar, cada vez con mayor eficiencia, los objetivos. En esta misma línea, Garrido (2006), Villalobos & Ganga (2018), Annía, Villalobos, Ramírez & Ramos (2019), Ramírez, Espindola, Ruíz & Huguet (2019) y Ramírez, Lay & Sukier (2020), sostienen que la gestión estratégica como disciplina académica es una estructura metodológica que permite la coordinación entre los diferentes componentes de una entidad, con el propósito de garantizar su desarrollo y permanencia en el tiempo, en un medio competitivo.

Las clasificaciones en el campo de la educación superior chilena operan como un poderoso mecanismo de inclusión y exclusión de un círculo de ventajas y privilegios (Brunner J. &, 2007), asimismo, la universidad es una institución social importante por su contribución al desarrollo nacional, territorial y local (Nuñez Jover & Ones, 2006) y (Nuñez Jover J. &, 2006). En las universidades permite identificar dos direcciones de interés: su pertinencia e importancia social y los fundamentos sobre los que descansa su gestión (Etzkowitz, 2000); Souza Silva, 2002; Nuñez Jover J. &, 2006; Nuñez Jover & Ones, 2006, y es a partir de la década del cincuenta del siglo pasado comenzaron a surgir los modelos conceptuales que intentan captar la producción de conocimientos en vínculo con las universidades (Gibbons, 1994) Etzkowitz, 2000; Nuñez Jover & Ones, 2006).

3. METODOLOGÍA

El análisis de estructura competitiva de la industria, se utilizará el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter; para (Porter M. , Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, 1982), la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente, utilizando para ello la Encuesta de Presupuestos Familiares⁶ y la Encuesta CASEN⁷. Las

⁶ Muestra probabilística de 10.528 hogares chilenos en 1.067 ítems agrupados en 12 categorías a lo largo de un año.

⁷ Caracteriza socioeconómicamente una muestra probabilística de 83.887 hogares de Chile.

cinco fuerzas que intervienen en un sector industrial, se basan en los principales elementos del mercado que son:

- a) **Competidores:** Conjunto de empresas que ofrecen el mismo bien o producto.
- b) **Clientes:** Conjunto formado por los compradores de los bienes y servicios.
- c) **Proveedores:** Conjunto de empresas que suministran a las empresas productoras del sector, todo lo necesario para que produzcan u ofrezcan sus servicios.
- d) **Sustitutivos:** Aquellos que pueden aparecer y cubrir las mismas necesidades que satisfacen los productos que actualmente existen en el mercado.
- e) **Competidores Potenciales:** Aquellas empresas con capacidad de entrar a competir con las pertenecientes a un subsector determinado (Porter, 1982).

El análisis estará basado en la mescolanza de estos elementos para el funcionamiento de la planificación estratégica de la empresa, entonces, debido a la necesidad que tienen las empresas en optar por invertir sus recursos en fuentes de ventajas competitivas de costos o de diferenciación (Porter M. , 1980), las inversiones o a la participación de mercado deben incorporar a su preocupación conceptos de satisfacción del cliente y las percepciones de la calidad del servicio ofrecido (Jain, 2011). Es por ello, que es importante poder diferenciar al cliente de las universidades chilenas, es decir, se considerarán como clientes del sistema educacional a los estudiantes, su satisfacción es elemento clave en la valoración de la calidad de la educación, ya que refleja la eficiencia de los servicios académicos y administrativos: su satisfacción con las unidades de aprendizaje.

Los dos enfoques antes mencionados, se pueden diferenciar en cuanto a 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, considerados internos, y la Organización Industrial de la estructura de la industria, considerados externos. (Arraya - Castillo L. , 2015)

4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

4.1. Información Sociodemográfica⁸

En Chile, la Asociación de Investigadores de Mercado (Mercado, 2018), presentó una nueva metodología de segmentación y clasificación socioeconómica, que consiste en un índice socioeconómico que corresponde a un puntaje que resume la información de 3 indicadores, el cual permite jerarquizar los hogares según su nivel de bienestar y es la base para definir los grupos socioeconómicos (GSE). El cálculo de este índice, se realiza estimando el grado de bienestar relativo de un hogar y sus miembros, a partir de su tramo de ingreso (per cápita equivalente) y de los niveles educacional y ocupacional de su principal sostenedor. Esto partiendo del umbral que corresponde a la línea de pobreza⁹ definida por el INE, establecimos intervalos regulares del índice que delimitan a los demás grupos socioeconómicos, mediante el cual se agrupan las personas en segmentos a los cuales se les asigna un nombre.

Pese a que a nivel nacional son relativamente pocas las investigaciones científicas o profesionales del área económica o financiera que se han enfocado en el análisis de los estados financieros de las universidades y menos aun los que han indagado en lo que concierne a las privadas, desconociendo -aparentemente- la importancia y el efecto que puede producir una buena estructura financiera en una universidad, solo se puede señalar el reciente estudio realizado por (Rodríguez, 2011) quien demuestra una relación significativa. El escenario cambia rotundamente al hablar de empresas privadas, donde su éxito o fracaso está limitado y señalado a los ojos de los analistas e inversores, a la estructura de sus estados financieros y un estado de resultados que mide el éxito de la empresa a través de la utilidad generada durante un periodo determinado.

El presente estudio permite concluir que la situación de los estados financieros medidos a través de los ratios financieros más utilizados para realizar un análisis a la

⁸ La demografía, para efectos de la presente investigación, se entenderá como el estudio estadístico de la población humana con fines científicos y sociales, en este sentido, para el edecuado estudio es necesario realizar una segmentación demográfica, que consiste en la división de la población en grupos más pequeños. Las tasas de natalidad y mortalidad y los movimientos de la población forman parte de los estudios básicos de la demografía, pero sin lugar a duda la variable socioeconómica es una de las variables que se utiliza con mayor frecuencia para segmentar mercados.

⁹ Ingreso mínimo establecido por persona para satisfacer las necesidades básicas. Se establece a partir del costo de la canasta básica de alimentos al que se aplica un factor multiplicador (INE).

estructura financiera de las empresas, no nos permiten establecer una relación entre una buena posición financiera de las universidades y su percepción de riesgo operativo y de gestión institucional establecido a través de parámetros utilizados por los ranking más esgrimidos en otras industrias y ampliamente divulgados en los círculos de analistas e inversores de empresas privadas.

Sin perjuicio de lo anterior, al incorporar ratios especialmente diseñados para observar la gestión de las universidades como lo es el arancel por alumno o el autodenominado “pirámide”, permiten extrapolar e inferir conclusiones relevantes que se detallan a continuación.

La metodología de clasificación se basa íntegramente en el análisis de estadísticas públicas que caracterizan en detalle los hogares chilenos y con muestras de gran tamaño, utilizando para ello la Encuesta de Presupuestos Familiares¹⁰ y la Encuesta CASEN¹¹. A continuación se presenta una tabla en la que se refleja la descripción de los grupos socioeconómicos, según las variables más discriminantes.

¹⁰ Muestra probabilística de 10.528 hogares chilenos en 1.067 ítems agrupados en 12 categorías a lo largo de un año.

¹¹ Caracteriza socioeconómicamente una muestra probabilística de 83.887 hogares de Chile.

Grupo	Ingreso Promedio	Nivel Educativo	Ocupación	Sistema de Salud	Tarjeta de Crédito Bancaria	Vehículo Particular	Teléfono Móvil
AB	M\$ 6.452	Profesionales universitarios (99%), buena parte con postgrado (30%).	100% son directivos y profesionales de alto nivel.	89% privado (ISAPRE).	92%	78%	89% tiene celular con contrato y 10% con prepago
C1a	M\$ 2.739	Profesionales universitarios (95%), unos pocos con postgrado (13%)	92% son directivos y profesionales de alto nivel.	76% privado (ISAPRE) y 19% público (nivel D de FONASA)	77%	59%	84% tiene celular con contrato y 16% con prepago.
C1b	M\$ 1.986	Mayormente profesionales universitarios (71%).	81% trabaja en oficios que requieren educación formal, principalmente directivos y profesionales de nivel alto (56%).	51% privado (ISAPRE) y 39% público (nivel D de FONASA).	60%	49%	72% tiene celular con contrato y 26% con prepago.
C2	M\$ 1.360	Mayormente profesionales técnicos (45%) y, en menor medida, universitarios (26%)	58% trabaja en oficios que requieren educación formal; 47% son técnicos y profesionales	56% público (niveles B, C y D de FONASA), y 32% privado (ISAPRE)	41%	44%	59% tiene celular con contrato y 39% con prepago.
C3	M\$ 899	La mayoría (53%) completa la enseñanza media y un 27% va más allá, sobre todo a nivel técnico.	70% trabaja en oficios que no requieren educación formal; 30% accede a empleos que sí lo requieren.	76% público (niveles A y B de FONASA).	24%	32%	58% tiene celular con prepago y 37% con contrato.
D	M\$ 562	La mayoría (54%) llega a la enseñanza media pero no va más allá de ella.	93% trabaja en oficios sin requisito de educación formal, principalmente operadores y vendedores.	90% público (niveles A y B de FONASA).	10%	22%	74% tiene celular con prepago y 17% con contrato.
E	M\$ 324	La mayoría (54%) no va más allá de la enseñanza básica.	98% trabaja en oficios sin requisito de educación formal, principalmente trabajadores no calificados	95% público (FONASA).	5%	14%	84% tiene celular con prepago y 8% con contrato.

Fuente: Elaboración Propia

Una vez evidenciada la descripción de los grupos socioeconómicos en Chile, se ha segmentado a los estudiantes chilenos en función de cuatro¹² segmentos, en función de variables demográficas, psicográficas, geográficas y conductuales¹³. Como resultado, se consiguió una segmentación de tipo cualitativa, fundamentada bajo un proceso de observación de la industria de la educación superior en Chile, la cual se sometió a una triangulación de resultados con expertos de la segmentación de (Arraya - Castillo L. , 2015), se presenta sus principales acápites:

a) “Buscadores de excelencia”:

- Jóvenes entre 18 a 25 años de edad.
- Cursan carreras de pregrado en las principales universidades del país.
- Una parte importante de estos jóvenes son de regiones, y se trasladan a Santiago¹⁴, con la finalidad de estudiar en las universidades con mayor reconocimiento y prestigio.
- Jóvenes se caracterizan por obtener altos puntajes en la Prueba de Selección Universitaria¹⁵ (PSU).
- Jóvenes cuyas familias pertenecen a los GSE ABC1; C2 y C3 (en algunos casos del grupo D).
- Personas que realizan estudios de perfeccionamiento, especialización, postítulo o posgrado (26 a 40 años de edad).

b) Un segundo grupo, denominado “buscadores de calidad”:

- Jóvenes entre 18 a 25 años de edad.
- Jóvenes que no pudieron acceder a las universidades de mayor prestigio a nivel nacional.
- Jóvenes que se encuentran cursando estudios en universidades que son reconocidas por preocuparse de la calidad académica.

¹² propuestas por (Arraya - Castillo L. , Dinámica competitiva de las Universidades en Chile y la necesidad de potenciar el Mercado de Educación a Distancia, 2015)

¹³ ejemplo, (Malhortra, 2004); (Stanton, 2007)

¹⁴ Santiago, capital de Chile.

¹⁵ Prueba que se desarrolla una vez al año a nivel nacional en Chile y en función de los resultados obtenidos por los postulantes, se realizan las solicitudes de ingreso a las universidades.

- Personas con buen rendimiento en los estudios secundarios y básico..
- Dada la dificultad de ingresar a las universidades de mayor prestigio a nivel nacional, se encuentran estudiando en la segunda o tercera opción que habían considerado inicialmente.
- Algunos jóvenes optan por trasladarse a cursar estudios a la ciudad de Santiago, o estudian en universidades públicas de reconocimiento a nivel regional, o en las sedes de universidades privadas con reputación académica.
- Este grupo de jóvenes cursó estudios secundarios en colegios privados o particulares subvencionados con enfoque en la calidad académica.
- El grupo de jóvenes descrito pertenece generalmente a familias de los GSE C1 y C2; También se observan jóvenes provenientes del GSE D, que han estudiado en colegios particulares subvencionados o en municipales que tienen buenos indicadores de calidad.
- Estos jóvenes se caracterizan por cursar sus estudios en una universidad que les ofrezca garantías de calidad y que les permita ser valorados en el mercado laboral.
- También se encuentran dentro de este grupo aquellas personas (26 a 45 años) que cursan estudios de perfeccionamiento, especialización, postítulo o posgrado, en universidades que son reconocidas por su calidad académica, pero que no gozan del mismo reconocimiento que las universidades de mayor prestigio a nivel nacional, pero debido a los altos costos de los programas de estas últimas, no es posible para este grupo ser parte de ellos.
- Dentro de este grupo se encuentran personas que por razones familiares o laborales no pueden cursar estudios en la modalidad presencial y optan por hacerlo en régimen vespertino (20 a 40 años de edad).
- Estas personas se caracterizan por ocupar buenas posiciones laborales.
- En algunos casos se trata de personas que con anterioridad iniciaron estudios de pregrado en universidades de reconocimiento a nivel nacional, pero que por diversas razones no los pudieron concluir.
- En otros casos son personas que se encuentran realizando estudios tendientes a obtener una licenciatura o segundo título profesional.
- Personas descritas buscan obtener una carrera con el objetivo de posicionarse en sus puestos y/o optar a mejores perspectivas laborales.

- Finalmente, se encuentran dentro de este grupo personas (30 a 45 años de edad) que realizan estudios de perfeccionamiento, especialización, postítulo o posgrado en el formato a distancia.
- También se encuentran aquellas personas que cursan estudios en la modalidad a distancia con el objetivo de obtener una licenciatura o segundo título profesional.
- Una parte importante de estas personas no suelen vivir en la ciudad de Santiago y buscan universidades que tengan mejor posicionamiento que aquellas que operan en sus ciudades.
- Es así como estas personas realizan estudios en universidades
- que imparten educación a distancia y que son reconocidas por su prestigio en un área de académica determinada, en especial en temas de educación.

c) Un tercer grupo denominado “buscadores de estudios”.

- En este grupo se encuentran aquellos jóvenes (18 a 30 años de edad).
- Que no han podido ingresar en las universidades con mayor reconocimiento a nivel nacional, pero que optan por cursar sus estudios en universidades más pequeñas, y que en general tienen menos enfoque en la calidad académica.
- Optan por estudiar en este tipo de universidades en lugar de hacerlo en institutos profesionales.
- Este grupo -de jóvenes se caracterizan por haber realizado sus estudios secundarios en colegios particulares subvencionados o municipales de menor reconocimiento, o en liceos industriales.
- Lo anterior impactó en el desempeño que obtuvieron en la PSU, por cuanto no alcanzaron una puntuación elevada.
- Personas cuyas familias pertenecen a los GSE C3 y D.
- Considerando el límite de ingresos en el presupuesto familiar, este grupo de jóvenes suelen optar por universidades que se localizan dentro de la ciudad en que vive su familia y que tienen aranceles accesibles a su condición económica.
- En muchos casos son los primeros
- Integrantes de la familia en realizar estudios superiores, razón por la cual buscan en la universidad la posibilidad de convertirse en profesionales y optar a un mejor nivel de vida.

- También se encuentran dentro de este grupo aquellas personas (20
- a 40 años) que han optado por cursar estudios en modalidad vespertina.
- Un grupo importante de estas personas debe hacer frente a gastos familiares y pagarse los estudios profesionales, ante lo cual optan por cursar la carrera profesional en universidades que imparten carreras en régimen vespertino conocidas a nivel nacional, pero que no son consideradas como las de mayor prestigio.
- Esto se debe a que son personas cuya posición laboral no les permite hacer frente a un alto costo de arancel universitario, pero que desean estudiar con el objetivo de optar a un mejor empleo, mejorar el nivel de vida de sus familias y/o terminar estudios que no concluyeron en el pasado.
- Dentro de este grupo se encuentran personas que por razones familiares, laborales y/o de opción personal, han optado por realizar sus estudios en régimen concentrado (clases dos o tres veces a la semana, o sólo los fines de semana) o en universidades conocidas a nivel nacional y que imparten programas en el formato a distancia.
- Algunas personas realizan estudios en formato a distancia que conducen a la obtención de carreras técnico profesionales (o ingenierías), así como (aunque en menor proporción) a la obtención de licenciaturas o segundos títulos.
- Dentro de este grupo se encuentran personas (30 a 45 años) que cursan estudios de perfeccionamiento, especialización, postítulo o posgrado en universidades que son conocidas a nivel nacional y que imparten sus programas en régimen vespertino y/o a distancia.

d) El cuarto y último grupo denominado “buscadores de títulos”.

- Lo componen jóvenes (18 a 30 años de edad)
- Que han optado por cursar estudios en universidades de menor reconocimiento a nivel nacional, en lugar de hacerlo en institutos profesionales.
- Son personas provenientes de los GSE C3 y D, egresados de colegios particulares subvencionados y municipales de calidad regular, y por tener un desempeño en educación secundaria que no era sobresaliente.
- Estas personas buscan obtener un título profesional, y no se enfocan en demasía en evaluar la calidad de la universidad.

- Considerando su motivación y nivel de ingresos familiar, este grupo de jóvenes estudia en universidades que se localizan en la misma ciudad en que vive su familia.
- Dentro de este grupo se encuentran aquellas personas (20 a 45 años de edad) que cursan estudios de pregrado en régimen vespertino en universidades de menor reconocimiento.
- Dado que el arancel de las universidades se encuentra relacionado con su posicionamiento, estas personas no suelen pagar aranceles muy elevados.
- Esto se debe a que no ocupan posiciones de jerarquía dentro de las empresas en que trabajan, y que por lo mismo tienen niveles de salarios que no les permiten aspirar a instituciones de mayor reconocimiento.
- Por razones laborales, familiares y/o personales, una parte importante de estas personas no desean invertir una parte considerable de su tiempo en actividades de formación académica.
- Dado esto, optan por cursar sus estudios en
 - Régimen vespertino concentrado, es decir, dos o tres días a la semana, sólo fines de semana, o clases sólo cada dos semanas.
 - También se encuentran dentro de este grupo aquellas personas que cursan estudios en régimen vespertino tendientes a obtener un segundo título o un programa de licenciatura.
 - Esto último se observa igualmente en
 - Aquellas personas que han optado por cursar este tipo de estudios en universidades que ofrecen la modalidad a distancia.
 - Finalmente, se encuentran aquellas personas (30 a 45 años de edad) que desean cursar estudios de perfeccionamiento, especialización, postítulo o posgrado, pero que no desean invertir tiempo en clases presenciales, por lo cual optan por universidades de menor reconocimiento que tienen oferta académica en régimen vespertino concentrado (es decir, con un formato donde se reúnen una o dos veces al mes) o en aquellas que los ofrecen en el formato a distancia.

4.2. Apalancamiento y Endeudamiento

Existen universidades como la UCINF que han generado sobre exposición a la ejecución de deudas con terceros, más allá del mismo total de activos de la empresa, de la mano en

disminuciones de patrimonio lo que a su vez funciona amplificando exponencialmente del efecto multiplicador del mismo apalancamiento, lo que conlleva a cifras de proliferación de pasivos sobre el patrimonio de 1000 a 1, grado sin parangón inclusive mucho más allá de los instrumentos financieros más volátiles (acciones de altísimo extremo riesgo o tipo “D”¹⁶) o palancas operativas del Forex de inversión para cifras superiores a los 10 millones de dólares. Hecho relevante que se suma a esta inferencia es el tipo de deuda que la universidad precitada mantiene, la cual por términos operativos es mayormente de largo plazo, lo que no es correlacional al sentido del módulo del indicador, pero síntoma sentido al ver el análisis horizontal dinámico desde el 2015 al 2016, donde pasa de un apalancamiento de -365% a uno de más del 100.000%, lo que a su vez refuerza la idea de la sobreexposición a deuda, pero la caracteriza de largo plazo.

	RATIO/ AÑO	2013	2014	2015	2016	2017
Universidad UCINF	LIQUIDEZ	243%	211%	358%	343%	25
	APALANCAMIENTO	43%	-261%	-365%	102598%	-16
	ENDEUDAMIENTO	30%	162%	138%	100%	26
	CALIDAD DE LA DEUDA	43%	21%	17%	24%	1
	COBERTURA DE INTERES	54173%	440%	366%	47%	302
	RENTABILIDAD SOBRE LOS ARANCELES	96%	-9%	11%	-4%	-13
	RESULTADO PROPIO	100%		53%		
	RENTABILIDAD SOBRE EL PATRIMONIO	6%	17%	-42%	5429%	10
	RENTABILIDAD SOBRE LA INVERSION	4%	-11%	16%	5%	-16
	GASTO SOBRE LAS VENTAS	89%	-7%	13%	3%	-13
	MOD/ INGRESO DEL GIRO	32%	6%	33%	37%	4
	LOGRO ACADEMICO	1%	0%	0%	0%	
	INGRESO DIRECTO POR ALUMNO	\$ 435	\$ 1.820	\$ 1.995	\$ 1.872	\$ 1.4
	piranide	\$ 2.162.497	\$ 618.947	\$ 624.468	\$ 524.190	\$
	GESTION DE DONACIONES	0,00%	0,00%	49,85%	61,64%	0,0
	INVERSIONES POR ALUMNO	\$ 6.103	\$ 325	\$ 305	\$ 172	\$ 3

4.3. Rentabilidades sobre la Inversión, Patrimonio y Venta (Aranceles)

Por otra parte analizando a la Universidad Iberoamérica, existe en todas las rentabilidades generan guarismo negativos, es decir, su estructura soporta mayor carga que la que debiere tener con lo cual provoca un deterioro a su gestión tras su consecución, efecto que se condice con una disminución sustancia de liquidez, que incluso baja de a un 26% (al tener poco o negativo resultado, es difícil al menos cumplir con poder tener capacidad de pago de

¹⁶ Las categorías de clasificación se denominan con las letras AAA, AA, A, BBB, BB, B, C, D y E; siendo la categoría AAA la de más bajo riesgo y la D I-a de más alto riesgo. La categoría E se utiliza cuando se carece de información suficiente para clasificar a una compañía de seguros.

deudas de corto plazo, lo que sería al menos un 100% en ese ratio), muy lejano de la media de la industria (173%).

Sendos efectos se amplifican, al a la vez adelgazarse la estructura permanente de inversión (activos) y financiamiento propio (patrimonio, derivado de la revalorización de capital negativo provocado por las pérdidas), lo que implica pasar de un 1% de rendimiento sobre los aranceles a un -61%, lo cual es un mal indicador al mercado, pues hasta el instrumento más cauto de inversión (depósito a plazo) entrega rentabilidades anuales mayores al mejor de los resultados obtenidos. Combinado aquellos puntos, con un resultado propio que no abarca fuentes externas, en síntesis, dado los malos resultados logrados implica una nula o baja posibilidad de campo de acción, lo que a su vez conlleva efectos de no-cobertura de interés e implica caer en descálces permanentes.

	RATIO/ AÑO	2013	2014	2015	2016	2017
Universidad Iberoamericana	LIQUIDEZ	113%			26%	
	APALANCAMIENTO	1727%			212%	
	ENDEUDAMIENTO	95%			68%	
	CALIDAD DE LA DEUDA	64%			92%	
	COBERTURA DE INTERES	15%			829%	
	RENTABILIDAD SOBRE LOS ARANCELES	1%			-61%	
	RESULTADO PROPIO	100%				
	RENTABILIDAD SOBRE EL PATRIMONIO	-50%			-171%	
	RENTABILIDAD SOBRE LA INVERSION	-3%	0%	0%	-55%	0%
	GASTO SOBRE LAS VENTAS	-9%			-68%	
	MOD/ INGRESO DEL GIRO	36%			49%	50%
	LOGRO ACADEMICO	0%	0%	0%	0%	0%
	INGRESO DIRECTO POR ALUMNO	\$ 946			\$ 1.990	
	piramide	\$ 580.758			\$ 750.399	
	GESTION DE DONACIONES	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	INVERSIONES POR ALUMNO	\$ 1.016			\$ 2.052	

4.4. Relación alumnos y rasgo financieros

De ello se entrelazan y vinculan, tres indicadores, siendo el primero de ellos el ingreso por alumno, luego el de pirámide y finalmente el de inversión por alumno, lo cual generan un círculo virtuoso si es adecuadamente gestionado, proyectando una características de una mejor personalidad de marca a nivel institución de educación superior (Arraya - Castillo L. &.-F., 2015), lo que puede traducirse en un mejor posicionamiento, lo que a su vez reinicia el ciclo - virtuoso- como ocurre con la Universidad de Los Andes, o Adolfo Ibáñez entre otras de reconocida trayectoria. Como contrapunto están aquellas, que poseen bajos ingresos por alumnos, una pirámide delgada y una leve capitalización en activo para los alumnos, lo que inversamente recae en una mala percepción de marca, que puede limitar y deteriorar el precio de los aranceles y/o la predisposición a cumplir con los pagos por parte de los estudiantes.

En ese sentido la eficiencia económica hace referencia a la maximización de resultados para un nivel de inputs determinados que pueden ser, convirtiéndose recientemente en un elemento cada vez más relevante en la provisión de bienes para los alumnos. En consecuencia, la eficacia económica hace referencia a la producción de bienes y servicios que son valorados por la sociedad y sus medios y los resultados económicos y operacionales más que a la rentabilidad o índices de medición relativa (Heilbroner y Thurow 1998). En el contexto de la educación superior, la eficacia económica es lo que la universidad produce en la frontera de costo mínimo (Stevens, 2005), por ende, la educación terciaria puede ser también considerada como un negocio que produce y vende servicios educacionales a sus clientes a un precio, y compra los insumos con los cuales elabora los productos (Winston, 1999).

Por un lado, la eficiencia define el nivel y la extensión de la confluencia de los objetivos del sistema de la educación superior, resultante de una política social y económica preocupada de la utilización de los recursos para evaluar la posibilidad de obtener mejores resultados educacionales (Sadlak, 1978). La eficacia con que se administren los recursos repercutirá sobre la supervivencia institucional y sus posibilidades de desarrollo (Pineda K. y., 2010). La eficiencia influye y la eficacia económica es esencial para la sustentabilidad en el corto y largo plazo de las instituciones de educación superior

Como se apreció en el capítulo de resultados, existen al menos una similitud en los extremos observados de las ratios, dando una evidente señal (no significativamente comprobable en términos estadísticos) de la dependencia entre ellos, más si desde un punto de vista fundamental o contable, con lo cual se infiere una tendencia en las universidades privadas que caen en un proceso de cierre, visto con al menos tres años de consecuencia y conducción. Con todo ello, basado en la evidencia expuesta se propone como señal de alerta en términos de riesgo financiero, que si copulativamente al menos se dan tres de los siguientes síntomas contables (expresado en ratios), existe una tendencia histórica a que estas instituciones incurran en procesos complejos de administración financiera.

- Ingreso por alumno, menor al 20% de la media de la industria
- Inversión por alumno, menor al 20% de la media de la industria
- Pirámide, menor al 20% de la media de la industria
- Gasto sobre la venta, superior al 50% y 90% de la industria
- Cobertura de interés (servicio de deuda) menor al 20%
- Apalancamiento negativo (por Patrimonio negativo) y superior a 200%

- Liquidez menor al 100%.

Lo cual se contrasta empíricamente con las universidades que comparten estos rasgos, a saber, Iberoamericana, Arcis, y la Araucana. Otra que está en proceso de cierre en tanto se generó esta investigación, fue la universidad del mar, no obstante, su proceso recae de consecuencias previas a los años en que es sometido a estudio. Por otra parte, existen universidades con rasgos notoriamente aproximados a estos, como lo es la Universidad del Pacífico, que empíricamente conllevan procesos financieros complejos (evidenciados de primera fuente tanto por el autor de la tesis, como por el director, ambos alguna vez buscados como consultores por parte de las autoridades financieras de esta), efecto que se dio a conocer recientemente a la imagen pública recientemente, y que tras analizar el patrón detectado en las universidades en proceso de cierre, se evidencia que esta de igual manera, posee - desgraciadamente- al menos 4 de esas señales de riesgo.

	RATIO/ AÑO	2013	2014	2015	2016	2017
Universidad del Pacífico	LIQUIDEZ	458%	102%	74%	68%	80%
	APALANCAMIENTO	1740%	172%	422%	754%	-382%
	ENDEUDAMIENTO	95%	63%	81%	88%	135%
	CALIDAD DE LA DEUDA	7%	96%	56%	65%	69%
	COBERTURA DE INTERES		97%	681%	62%	103%
	RENTABILIDAD SOBRE LOS ARANCELES	5%	2%	-29%	-4%	-8%
	RESULTADO PROPIO	1%	10%			
	RENTABILIDAD SOBRE EL PATRIMONIO	231%	3%	-100%	-54%	57%
	RENTABILIDAD SOBRE LA INVERSION	13%	1%	-19%	-6%	-20%
	GASTO SOBRE LAS VENTAS	5%	1%	-35%	-12%	-16%
	MOD/ INGRESO DEL GIRO	30%	8%	34%	31%	30%
	LOGRO ACADEMICO	15%	18%	5%	2%	0%
	INGRESO DIRECTO POR ALUMNO	\$ 4.511	\$ 2.425	\$ 2.801	\$ 3.588	\$ 3.346
	piramide	\$ 4.308.309	\$ 3.798.232	\$ 2.587.930	\$ 3.053.182	\$ 3.318.954
	GESTION DE DONACIONES	1,16%	0,16%	0,65%	0,16%	0,19%
INVERSIONES POR ALUMNO	\$ 1.197	\$ 863	\$ 3.366	\$ 3.984	\$ 699	

Con ello, es a bien luego de contrastar empíricamente H0 y aceptar, es decir **“Mediante la extrapolación de la información financiero-operativa y la aplicación de ratios a la industria de la educación superior privada 2013-2017, es posible determinar el grado de riesgo financiero de la operación, lo que permite construir un modelo de análisis aplicable a la industria”**.

Sobre lo anterior, es menester mencionar, que si bien el modelo de “3 de 7 señales” es una declaración objetiva en el sentido matemático de la misma, no es absoluta y más que ser

considerada de forma axiomática, es solo una señal de alerta sobre la eventual posibilidad de riesgo financiero, y que esta cobra mayor peso, cuando la derivación a la situación que alerta, es producto de una desviación significativa en la planificación financiera, con esto cobra especial sentido que la máxima autoridad económica en conjunto con el rector, provean de planificaciones financieras de largo plazo, que sean constantemente analizadas y aplicadas las medidas para corregir las desviaciones entre los estados financieros proyectados y los realmente obtenidos, guardando especial relevancia la figura del contralor, que debiere ser capaz de contrastar estos con aquellos, y sopesar el patrón descrito como modelo de alerta en la presente investigación.

4. CONCLUSIONES

Universidad de Cambridge, en Inglaterra, usó por primera vez el término extensión educativa, convirtiéndose en una función sustantiva y en el elemento dinamizador que facilita el flujo continuo de conocimientos entre la universidad y la sociedad Morales, (Morales M. M., 2010) teniendo como propósito la apertura de la educación superior en su proyecto social, tratando de responder a las necesidades de la sociedad, mediante cursos de extensión en educación para adultos y capacitación para las comunidades circundantes, principalmente conferencias en agricultura (Gonzales, 2003); (Torres, Fundamentos para un modelo curricular de extensión universitaria de carácter integrador, 1996). En definitiva, lo que hace la extensión es responder a diferentes contextos, en la medida que hace frente a los procesos de globalización, democratización de la enseñanza y cambios políticos, para así estar en correspondencia con las demandas de la sociedad, teniendo en cuenta que la universidad es una institución dinámica, (Morales M. M., 2010).

Por esto, se ha planteado que a partir de esta dinámica se genere tres enfoques para analizar la educación superior:

- Uno de corte cultural, cuyo fin es la transformación permanente de la cultura —saberes, conocimiento, habilidades, aptitudes y valores, arte, tecnología, experiencias— (Torres, 1996, pág. 6), mediante la premisa de buscar la participación de la sociedad en su conjunto a la cultura universitaria, a través de la articulación de sus funciones

sustantivas para corresponder a su cometido social (Vega, La extensión universitaria: función integradora del quehacer universitario en el presente siglo, 2002).

- Otro enfoque de tipo social, que se centra en llevar la academia, sus alumnos, profesores y titulados a la búsqueda de soluciones de los problemas de la sociedad. Estos dos enfoques son propios de Latinoamérica y surgen como consecuencia de la Reforma de Córdoba, que proponía conservar el carácter social de las instituciones universitarias (González, 2003); (Torres, 1996); (Vega, 2002).
- El tercer enfoque, se encuentra vinculado con la idea de universidad-empresa o universidad industria, acuñado en el seno de países en desarrollo de economías neoliberales y de las universidades de Europa Occidental y Estados Unidos, las cuales sin descuidar los enfoques anteriores, se comprometen además con el desarrollo industrial y al cambio del entorno. Así, las universidades han sido parte fundamental en el desarrollo a nivel regional, primordialmente, a través de la transferencia de tecnología y la venta de servicios públicos y privados (González, 2003); (Vega, 2002).

No obstante a ello, las universidades latinoamericanas a pesar de desarrollar actividades de extensión universitaria en estos enfoques, el grado de desarrollo de cada uno depende de factores del entorno regional y de los propósitos particulares de las diferentes instituciones universitarias (Pineda K. M., 2011). Se han planteado distintos modelos teóricos tendientes a explicar la integración de las universidades con otros actores de la sociedad (Pineda K. M., Modelos y mecanismos de interacción. Universidad - Empresa - Estado: retos para las universidades colombianas, 2011). Esto debido a que la generación de conocimiento no es exclusivo de las universidades, ya que también existen otros actores tales como centros de desarrollo tecnológico, escuelas de negocio, laboratorios y centros de observación estatales y/o privados, las propias empresas, solo lo que es constante es que son tres vértices los que principalmente estructuran el campo de generación y circulación de conocimiento: los sistemas políticos, los sistemas económicos y los sistemas educativos (Maldonado, 2008).

Entonces, las vinculaciones entre la academia y el entorno han sido abordadas desde modelos como el triángulo de Sábato y Botana (1986), el de la triple hélice (Etzkowitz, 2000) y el de sistemas de innovación (Lundvall, 1997), entre otros. Siendo éstos los cuales le otorgan un rol fundamental a la universidad en la producción y transmisión de conocimiento e innovación hacia el entorno y mediante estas vinculaciones se obtienen valoraciones que sostienen que los países desarrollados potencian los vínculos universidad-industria a partir de

la realización de investigaciones conjuntas, el desarrollo de patentes y la transferencia de tecnología (Tornatzky, 2002), en los países emergentes, los principales aportes de la universidad se orientan hacia la formación del capital humano, la adaptación de las innovaciones tecnológicas y su difusión en las empresas locales (Schiller, 2006).

REFERENCIAS

- ANNÍA GONZÁLEZ, María; VILLALOBOS ANTÚNEZ, José; RAMÍREZ MOLINA, Reynier Israel & RAMOS MARTÍNEZ, Yanelis. 2019. "Capacidades dinámicas frente a la incertidumbre: una mirada desde la gestión universitaria". En Revista Venezolana de Gerencia (RVG). Año 24, No. 88: 1357-1372. Universidad del Zulia. Maracaibo (Venezuela).
- ARAYA, Luis y ESCOBAR, Manuel. 2015. "Personalidad de marca de las escuelas de negocios en Chile: Propuesta de modelo". Revista AD- minister. Vol. 27: 53 -73.
- BARRA, Ana María y GÓMEZ, Nelly. 2014. "Relación entre los insumos del plan estratégico y los resultados para la acreditación. Caso aplicado a las universidades chilenas". Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación. Vol. 14 , No.: 3: 1-20.
- BARRIENTOS, Nicolás; ARAYA, Luis; BENAVIDES, Gabriel; Castro, Liliana. 2018. "Educación Superior en Chile". Aletheia. Vol. 10, No: 1: 80 - 109.
- BRUNNER, José y URIBE, Daniel. 2007. Mercados universitarios: el nuevo escenario de la educación superior. Universidad Dego Portales, Santiago (Chile).
- BRUNNER, José. 2005. "Transformaciones de la universidad pública". Revista Sociología. No.: 19: 31 - 49.
- CABANELAS, José. 1997. Dirección de empresas bases en un entorno abierto y dinámico. Eds. Pirámide, (España).
- ETZKOWAITZ, Henry y LEYDESDORFF, Loet. 2000. "The dynamics of innovatios: from national systems and "Mode 2" to a triple helix of university - industry - government relations". Research Policy. Vol. 29, No: 2: 80: 109-123
- GARRETÓN, Manuel y MARTÍNEZ, Javier. 1985. Universidades chilenas: Historia, Reforma e Intervención. Ediciones Sur, Santiago (Chile).
- GARRIDO, Santiago. 2006. Dirección estratégica. Ed. McGraw-Hill, Madrid (España).
- GIBBONS, Michael; LIMOGES, Camille; NOWOTNY, Helga; SCHWARTZMAN, Simon; SCOTT, Peter y TROW, Martin. 1994. The Ney Production of Knowledge. the dynamics of science and research in contemporary societies. SAGE Publication, California (Estados Unidos).

- GONZALES, Gil; FERNÁNDEZ-LARREA, Mercedes. 2003. "Extensión universitaria: principales tendencias en su evolución y desarrollo". *Revista Cubana de Educación Superior*. Vol. 23, No.: 1: 83 - 96.
- JAIN, Rajani; SAHNEY, Sangeeta, y SINHA, Gautam. 2011. "Conceptualizing service quality in higher education". *Asian Journal on Quality*. Vol. 12, No.: 3: 296 - 314.
- MALDONADO, Oscar. 2008. "Universidad, Estado e industria, del "triángulo de sábado" al sistema nacional de innovación". I congreso internacional de gestión tecnológica e innovación, Bogotá (Colombia).
- MALHORTA, Naresh. 2004. *Investigación de Mercados*. Pearson Educación, (México).
- MERCADO, A. d. 2018. Descripción de los grupos socioeconómicos.
- MORALES, Maria Eugenia; MIRA, Gustavo y ARIAS, Mayra. 2010. Enfoques y retos de la función de extensión universitaria como mecanismos de integración. *Universidad Empresa*, Bogotá (Colombia).
- NUÑEZ, Jorge; FÉLIX, Luis y PÉREZ, Isarelis. 2006. *Desarrollo local en Cuba*. Ed. Academia. Habana (Cuba).
- NUÑEZ, Jorge; J., & Ones, L. F. 2006. *Universidad, conocimiento y desarrollo local*. Ed. Academia. Habana (Cuba).
- OSPINA, Milton y SANABRIA, Pedro. 2010. "Un enfoque de mercadeo de servicios educativos para la gestión de las organizaciones de educación superior en Colombia: el modelo MIGME". *Revista Facultad de ciencias económicas - investigación y reflexión*. Vol.18, No.: 2:107-136.
- PINEDA, Katherine; MORALES, María Eugenia y ORTIZ, María Carolina. 2011. "Modelos y mecanismos de interacción Universidad - Empresa - Estado: retos para las universidades colombianas". *Revista Equidad & Desarrollo*. No.: 15: 41 - 67.
- PINEDA, Katherine; MORALES, María Eugenia. 2010. Integración universidad, empresa y estado: retos para la UMNG. *Memorias del V Encuentro de Investigaciones de la Universidad Militar Nueva Granada*, Bogotá (Colombia).
- PORTER, Michael. 1980. *Competitive Strategy*. Ed. Free Press, (Estados Unidos).
- PORTER, Michael. 1982. *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Ed. Cecsa, Madrid (España).
- RAMÍREZ MOLINA, Ramineth Joselin; MARCANO, Marisol; RAMÍREZ MOLINA, Reynier Israel; LAY RABY, Nelson & HERRERA TAPIAS, Belina. 2019. "Relationship Between social intelligence and resonant leadership in public health Institutions". En

- Opción. Revista de Ciencias Humanas y Sociales. Año 35, No. 90: 2477-9385. Universidad del Zulia. Maracaibo (Venezuela).
- RAMÍREZ MOLINA, Reynier Israel; AVENDAÑO VILLA, Inirida; ALEMAN ESCOBAR, Luis; LIZARAZO BARRERA, Caterine; RAMÍREZ MOLINA, Ramineth Joselin & CARDONA JARAMILLO, Yudy. 2018. "Principles of social responsibility for the strategic management of the talent human public health organizations". En Revista Espacios. Vol. 39, N° 37. Pág.: 22-27. Maracaibo (Venezuela).
- RAMÍREZ MOLINA, Reynier Israel; ESPINDOLA, Cesar; RUÍZ, Gladis & HUGUETH, Alfredo. 2019. "Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico". En Información Tecnológica. 30(6): 167-176. La Serena (Chile).
- RAMÍREZ MOLINA, Reynier Israel., LAY NELSON, D & SUKIER HAROLD, B. 2020. "Gerencia Estratégica para la Gestión de Personas del sector minero de Venezuela, Colombia y Chile". En Información Tecnológica. 31(1): 133-140. La Serena (Chile).
- REICH, Ricardo; MACHUCA, Flora; LÓPEZ, Daniel; PRIETO, Juan; MUSIC, Juan; RODRÍGUEZ-PONCE, Emilio y YUTRONIC, Jorge. "Bases y desafíos de la aplicación de convenios de desempeño en la educación superior de Chile". Revista Chilena de ingeniería. Vol. 19, No.: 1: 8 - 18.
- RÍOS PÉREZ, Juan; CRISSIEN BORRERO, Tito; RAMÍREZ MOLINA, Reynier Israel; VILLALOBOS ANTÚNEZ, José Vicente; LAY RABY, Nelson & RAMOS MARQUEZ, Yanelis. 2020. "Current state of agricultural units: as a phenomenon and complexity". En Utopía y Praxis Latinoamericana. Revista Internacional de Filosofía Iberoamericana y Teoría Social. Vol:25, Extra No2: 452-468. Universidad del Zulia. Maracaibo.
- RÍOS PÉREZ, Juan; RAMÍREZ MOLINA, Reynier Israel; VILLALOBOS ANTÚNEZ, José Vicente; RUIZ GÓMEZ, Gladis & RAMOS MARTÍNEZ, Yanelis. 2019. "Elements , resources and capacities of agricultural production units: from a thoughtful analytical approach". En Utopía y Praxis Latinoamericana. Revista Internacional de Filosofía Iberoamericana y Teoría Social. Vol: 24, Extra No. 6: 407-419, Universidad del Zulia. Maracaibo Venezuela.
- RODRÍGUEZ, José. M. 2011. "Proceso de armonización contable en los mercados de valores de Latinoamérica". Información Financiera, Gerencia y Control. 48 - 75.
- SCHILLER, Daniel. 2006. "Nascent innovation systems in developing countries: University responses to regional needs in Thailand". Industry and innovation. Vol. 13, No.: 4: 481 - 504.

- SIES. 2013. Mi Futuro. Disponible en: www.mifuturo.cl
- STANTON, William; ETZEL, Michael; WALKER, Bruce 2007. Fundamentos de marketing. Ed. McGraw Hill, (México).
- SUKIER, H; RAMÍREZ MOLINA, Reynier Israel; PARRA, M; MARTÍNEZ, K; FERNÁNDEZ, G & LAY, Nelson. 2020. "Strategic Management of Human Talent from a Sustainable Approach". En Opción. Revista de Ciencias Humanas y Sociales. Año 36, No. 91: 929-953. Universidad del Zulia. Maracaibo (Venezuela).
- THIEME, Claudio; Araya-Castillo, Luis y Olavarrieta, Sergio. 2012. "Grupos estratégicos de universidades y su relación con el desempeño: el caso de Chile". Innovar. Vol. 22, No.: 43: 105 - 116.
- TORNATZKY, Louis. 2002. Innovation U: New University roles in a Knowledge Economy. Triangle Park, North Carolina (United States).
- TORRES, M. S. 1996. Fundamentos para un modelo curricular de extensión universitaria de carácter integrador.
- TUNNERMANN, Carlos. 2003. La Universidad ante los retos del siglo XX. Universidad de Antioquía. Antioquia (Colombia).
- VEGA, Juan. 2002. "La extensión universitaria: función integradora del quehacer universitario en el presente siglo". Investigación y Desarrollo. Vol. 10, N.: 1: 26 – 39.
- VILLALOBOS ANTÚNEZ, J.V. & GANGA, F. 2018. "Tecnología y tecnocognición: Una perspectiva desde la Bioética Empresarial". En Fronteiras. Journal of Social, Technological and Environmental Science. Vol. 7 (3): 214-230.
- VILLALOBOS ANTÚNEZ, José & RAMÍREZ MOLINA, Reynier Israel. 2018. "El derecho a la autobiografía: dimensión ius-filosófica desde la perspectiva de H. Arendt y P. Ricoeur". En Opción. Revista de Ciencias Humanas y Sociales. Año 34, N° 18. Pág.: 1012-1587. Universidad del Zulia. Maracaibo (Venezuela).
- VILLALOBOS ANTÚNEZ, José V. 2017. "Karl R. Popper, Heráclito y la invención del logos. Un contexto para la Filosofía de las Ciencias Sociales". En Opción. Revista de Ciencias Humanas y Sociales. Universidad del Zulia, Maracaibo (Venezuela). Vol. 33 (84): 5-11.
- VILLALOBOS ANTÚNEZ, José; DÍAZ ZULUAGA, Luis & DÍAZ-CID, Luis. 2020. "Philosophy and right: Sartrean freedom in the right of this century". En Utopía y Praxis Latinoamericana. Revista Internacional de Filosofía Iberoamericana y Teoría Social. Vol. 25, No. 2: 441-451. Universidad del Zulia. Maracaibo (Venezuela).
- VILLALOBOS ANTÚNEZ, José; GUERRERO, José & ROMERO NECES, Luis. 2019. "Hermenéutica de la política y legitimidad de su ejercicio: democracia y Estado de

derecho”. En Utopía y Praxis Latinoamericana. Revista Internacional de Filosofía Iberoamericana y Teoría Social. Vol. 24, No. 86: 182-197.