

**Universidad de Granada**



**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Departamento de Economía Financiera y Contabilidad**

**PROGRAMA DE DOCTORADO  
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**TESIS DOCTORAL:**

**EL GOBIERNO CORPORATIVO EN EL SECTOR  
PÚBLICO: UN ESTUDIO APLICADO A LAS  
UNIVERSIDADES COLOMBIANAS**

**Doctorando:**

**JESÚS MAURICIO FLÓREZ PARRA**

**Tesis Doctoral Dirigida por:**

**Dr. D. ANTONIO MANUEL LÓPEZ HERNÁNDEZ  
Dra. D. MARÍA VICTORIA LÓPEZ PÉREZ**

***Granada-España 2015***

Editor: Universidad de Granada. Tesis Doctorales

Autor: Jesús Mauricio Florez Parra

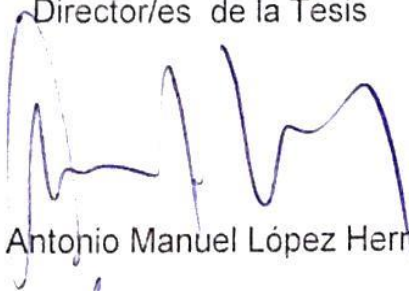
ISBN: 978-84-9125-395-2

URI: <http://hdl.handle.net/10481/41671>

El doctorando Jesús Mauricio Flórez Parra y los directores de la tesis D. Antonio Manuel López Hernández y Dña. María Victoria López Pérez Garantizamos, al firmar esta tesis doctoral, que el trabajo ha sido realizado por el doctorando bajo la dirección de los directores de la tesis y hasta donde nuestro conocimiento alcanza, en la realización del trabajo, se han respetado los derechos de otros autores a ser citados, cuando se han utilizado sus resultados o publicaciones.

Granada, a 16 de Octubre de 2015

Director/es de la Tesis



Fdo.: Antonio Manuel López Hernández.



Fdo.: María Victoria López Pérez

Doctorando



Fdo.: Jesús Mauricio Flórez Parra



# DEDICATORIA.

A mi padre Jesús Antonio Flórez que lamentablemente no estará presente para felicitar me ya que su partida ha conmocionado a nuestra familia. Su lucha constante por dotar a las clases más desfavorecidas de Colombia de una vivienda digna, lo hace merecedor de que la historia lo recuerde como un gran dirigente que aportó a la sociedad un granito de esperanza e ilusión a aquellos ciudadanos donde el Estado Colombiano no ha podido llegar a cubrir sus diversas demandas sociales. Además, su idea por un país con justicia social lo llevó en múltiples ocasiones a protagonizar y poner en práctica un Estado paralelo, el cual se caracterizaba principalmente por la participación activa de la ciudadanía en la toma de las decisiones. Su identidad política lo ha puesto a la altura de los grandes cuadros políticos que nuestro país ha podido parir, un hombre con principios y valores humanistas digno de un apellido que hoy orgullosamente llevamos sus descendientes. Su carisma continuará y seguirá viviendo en cada uno de nosotros ya que su ejemplo, su valentía y tenacidad ha sido entre otros su gran legado.

A mi madre Claire María Parra Cruz que ha dedicado su tiempo a enseñarme múltiples valores, su ejemplo ha sido primordial para mi aprendizaje junto a su cariño e incondicional apoyo que ha sido la base fundamental para que mis sueños se hagan realidad. Su heroísmo me ha puesto de manifiesto que las barreras y los obstáculos se pueden superar.

A mi hijo Jesús Alfonso Flórez Sánchez que durante mi aprendizaje en el desarrollo de mi tesis doctoral ha aportado una mayor esperanza e ilusión, generando así, un mayor compromiso por continuar luchando por las causas justas.

A la memoria de mis abuelos y a la de mis dos países Colombia y España.

«Dame un punto de apoyo y moveré el mundo». Arquímedes.



# AGRADECIMIENTOS

La presente tesis doctoral representa el esfuerzo, el apoyo, la dedicación, la paciencia, la confianza y el compromiso de dos grandes personas que con el transcurso del tiempo se han convertido en parte fundamental de mi aprendizaje, ellos son mis dos directores, la Dra. María Victoria López Pérez y el Dr. Antonio Manuel López Hernández a ellos mi entera gratitud y mi agradecimiento por haberme dado la oportunidad de compartir su tiempo, su experiencia, su amistad y su conocimiento. Muchas gracias y estoy eternamente agradecido.

Tampoco puedo olvidar al personal de la biblioteca de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, que muy amablemente contribuyeron con su experiencia y amabilidad a profundizar en mis conocimientos en el manejo de las diversas bases de datos que posee la universidad de Granada.

A Sonia mi compañera de aventura que con su paciencia y sus buenos consejos me ha ayudado a comprender numerosos escritos.

A los rectores de las universidades colombianas que muy amablemente respondieron a la encuesta, en especial a la Dra. Clemencia Bonilla de la Universidad Autónoma de Colombia y al Dr. Fernando Dejanón Rodríguez de la Universidad Libre seccional Bogotá que cuando empezamos a difundir la encuesta se encontraban como rectores de estas universidades y en gran medida me prestaron toda su colaboración y apoyo para llevar a cabo el objetivo de recabar el mayor número de encuestas posibles contando con su buena disposición para responder y difundir la encuesta entre las diversas instituciones educativas. A todos ellos, muchas gracias.

A mis hermanas Nadiesda Liliana Flórez Parra y Clara Osiris Flórez Parra por servir de apoyo en lo familiar y en lo que me hiciera falta.

A mis amigos Marco Tulio Millán, Carlos Tuta, Iván Toncon, Carlos Alberto Ramírez Córdoba y Gonzalo Escobar entre otros. Por estar pendientes

del desarrollo de la tesis, ya que su amistad sincera ha servido como fuente de inspiración para continuar.

A mis profesores que han participado en mi formación, ya que de una forma directa e indirecta han visto la transformación y el proceso evolutivo de mi paso por los diversos niveles educativos empezando por la educación preescolar realizada en el barrio Manuela Beltrán de la ciudad de Bucaramanga; al colegio distrital Rafael Núñez en Bogotá, donde hice mi primaria y gran parte de mi secundaria; al Instituto Panamericano en Arauca donde recibí mi título de bachiller con énfasis en informática; a la Universidad Autónoma de Colombia donde me gradué como contador público e inicié mis primeros pasos en la especialización en gerencia financiera y a su vez participé como miembro del Consejo Directivo en representación de los estudiantes ante este órgano de dirección y, finalmente, a la Universidad de Granada en España donde presento mi aspiración al grado de doctor. Han sido momentos difíciles que poco a poco han sido superados y que con el paso del tiempo la esperanza ha ido creciendo a tal punto de poder terminar este trabajo con ilusión.

A mis familiares tanto los Parra como los Flórez por su coraje a la hora de ayudarme a emprender cada uno de mis locuras y por acompañarme en mis triunfos y en mis derrotas. Mil gracias por estar ahí.

No ha sido fácil pero tampoco ha sido imposible el llegar hasta aquí y no solo ha sido mérito mío sino de un gran colectivo de familiares, amigos, profesores y allegados que me han acompañado y apoyado en cada uno de mis pasos por mis diversos ciclos educativos. Yo solo he sido el testigo de que cada una de estas cosas han ocurrido y en estos momentos son muchos los sentimientos los que me abordan al estar escribiendo estas palabras pero no puedo perder la oportunidad de agradecerles a todos y cada una de las personas que me han ayudado a alcanzar mis sueños, a todos ellos, mil gracias y espero poder seguir contando con vuestro respaldo.



# ÍNDICE

---



# ÍNDICE GENERAL

	Pag.
DEDICATORIA.....	I
AGRACEDIMIENTOS .....	II
ÍNDICE GENERAL.....	VII
TABLAS.....	XIII
GRÁFICOS.....	XVII
ANEXOS.....	XIX
SIGLAS Y ABREVIATURAS.....	XXI

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>29</b>
---------------------------	-----------

<b>CAPÍTULO 1. GOBIERNO CORPORATIVO Y SECTOR PÚBLICO: UN ESTUDIO BIBLIOMÉTRICO EN LAS PRINCIPALES REVISTAS ISI.....</b>	<b>35</b>
---	-----------

1.1. ANTECEDENTES DEL GOBIERNO CORPORATIVO Y SU CONTEXTO INTERNACIONAL.....	37
1.1.1. ANTECEDENTES DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN EL SECTOR PÚBLICO.....	41
1.2. EL GOBIERNO CORPORATIVO Y SU VINCULACIÓN AL SECTOR PÚBLICO .....	42
1.3. LA IMPORTANCIA DE LOS ESTUDIOS BIBLIOMÉTRICOS EN LAS ÁREAS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y EL GOBIERNO CORPORATIVO.....	45
1.3.1. DEFINICIONES DE UN ESTUDIO BIBLIOMÉTRICO .....	45
1.3.2. METODOLOGÍA .....	47
1.3.2.1. SELECCIÓN DE LA MUESTRA .....	47
1.3.2.2. ANÁLISIS DE CO-PALABRA.....	48

	Pag.
1.3.2.3. ANÁLISIS DE LA CO-CITACIÓN.....	51
1.4. ANÁLISIS DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN EL SECTOR PÚBLICO.....	55
1.4.1. TEMÁTICAS DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN EL SECTOR PÚBLICO.....	57
1.4.2. ASPECTOS TEÓRICOS DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN EL SECTOR PÚBLICO.....	60
1.4.3. METODOLOGÍAS EMPLEADAS POR EL GOBIERNO CORPORATIVO EN EL SECTOR PÚBLICO, LAS UNIVERSIDADES QUE LAS DESARROLLAN Y SUS MAPAS DE INFLUENCIA.....	64
1.4.4. LOS ESTUDIOS SOBRE GOBIERNO CORPORATIVO ENTRE LOS AÑOS 2007 y 2012 .....	68
1.5. CONCLUSIONES .....	79
<b>CAPÍTULO 2. EL GOBIERNO CORPORATIVO DE LAS UNIVERSIDADES: ESTUDIO DE LAS 100 PRIMERAS UNIVERSIDADES DEL RANKING DE SHANGHÁI .....</b>	<b>81</b>
2.1. EL GOBIERNO CORPORATIVO EN EL SECTOR PÚBLICO Y SU APROXIMACIÓN A LAS UNIVERSIDADES.....	83
2.2. LOS CÓDIGOS DE BUENAS PRÁCTICAS Y MODELOS DE GOBIERNO DE LAS UNIVERSIDADES.....	86

	Pag.
2.2.1. MODELOS DE GOBIERNO UNIVERSITARIO.....	88
2.3. METODOLOGÍA .....	91
2.3.1. MÉTODO .....	91
2.3.2. MUESTRA .....	95
2.4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	97
2.5. CONCLUSIONES .....	102
<b>CAPÍTULO 3. EL GOBIERNO CORPORATIVO EN LAS UNIVERSIDADES DE COLOMBIA: EVIDENCIAS A PARTIR DE LA PERCEPCIÓN DE LOS RECTORES .....</b>	<b>105</b>
3.1. HISTORIA Y EVOLUCIÓN DE LA UNIVERSIDAD EN COLOMBIA.....	107
3.1.1. ESTRUCTURA DE LAS UNIVERSIDADES COLOMBIANAS.....	110
3.1.2. LEGISLACIÓN Y/O ORGANISMOS DE REPRESENTACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN COLOMBIA.....	111
3.1.3. DESCRIPCIÓN DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS Y PRIVADAS EN COLOMBIA.....	112
3.2. LA ESTRUCTURA DE GOBIERNO EN LAS UNIVERSIDADES.....	118
3.3. METODOLOGÍA .....	124
3.3.1. SELECCIÓN DE LA MUESTRA.....	124
3.3.2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	128
3.4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	131
3.5. CONCLUSIONES .....	135

<b>CAPÍTULO 4. TRANSPARENCIA Y SUS DETERMINANTES EN LAS UNIVERSIDADES COLOMBIANAS</b> .....	139
4.1. LA TRANSPARENCIA .....	141
4.2. TRANSPARENCIA EN LAS UNIVERSIDADES COLOMBIANAS - DETERMINANTES -.....	143
4.2.1. FACTORES QUE INCIDEN EN LA TRANSPARENCIA.....	144
4.2.1.1. CALIDAD .....	144
4.2.1.2. MISIÓN.....	145
4.2.1.3. MODELOS DE GESTIÓN UNIVERSITARIA EN COLOMBIA.....	147
4.2.1.4. VARIABLES DE CONTROL.....	148
4.3. METODOLOGÍA .....	149
4.3.1. SELECCIÓN DE LA MUESTRA.....	149
4.3.2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	152
4.3.2.1. MODELOS DE GESTIÓN EN LAS UNIVERSIDADES COLOMBIANAS.....	152
4.3.3. FACTORES DETERMINANTES DEL GRADO DE TRANSPARENCIA EN LAS UNIVERSIDADES COLOMBIANAS.....	156
4.4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.....	158
4.5. CONCLUSIONES .....	161

	Pag.
<b>CONCLUSIONES</b> .....	163
<b>LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	170
<b>FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN</b> .....	171
<b>ANEXOS</b> .....	173
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	185





# ÍNDICE DE TABLAS

Pag.

<b>CAPÍTULO 1. GOBIERNO CORPORATIVO EN EL SECTOR PÚBLICO: UN ESTUDIO BIBLIOMÉTRICO EN LAS PRINCIPALES REVISTAS ISI .....</b>	<b>35</b>
TABLA 1.1. EI GC EN EL MARCO INTERNACIONAL .....	39
TABLA 1.2. DEFINICIONES QUE HAN AYUDADO A CONCEPTUALIZAR EL GC EN EL SECTOR PÚBLICO .....	41
TABLA 1.3. CONTRIBUCIONES DEL GC EN LAS REVISTAS ACADÉMICAS	49
TABLA 1.4. RANKING DE AUTORES CO-CITADOS EN LOS 725 ARTÍCULOS.....	52
TABLA 1.5. RANKING DE AUTORES CO-CITADOS EN LOS 58 ARTÍCULOS DEL GC EN EL PÚBLICO EN LOS TRES SUB-PERIODOS 2000-2002, 2003-2005 y 2006-2008.....	54
TABLA 1.6. PRINCIPALES TEMÁTICAS EMPLEADAS EN LOS ARTÍCULOS DEL GC EN EL SECTOR PÚBLICO .....	58
TABLA 1.7. MARCOS TEÓRICOS EXTRAÍDOS EN LOS 58 ARTÍCULOS DEL GC EN EL SECTOR PÚBLICO EN BASE A LOS SUB-PERIODOS 2000-2002, 2003-2005 y 2006-2008. (1) .....	62
TABLA 1.7. MARCOS TEÓRICOS EXTRAÍDOS EN LOS 58 ARTÍCULOS DEL GC EN EL SECTOR PÚBLICO EN BASE A LOS SUB-PERIODOS 2000-2002, 2003-2005 y 2006-2008. (2) .....	63
TABLA 1.8. METODOLOGÍAS EMPLEADAS PARA ANALIZAR CADA UNO DE LOS ASPECTOS RELACIONADOS CON EL GC.....	64
TABLA 1.9. TEMAS DE INVESTIGACIÓN ANALIZADOS POR CADA UNO DE LOS PAÍSES Y SUS UNIVERSIDADES.....	65
TABLA 1.10. CONTRIBUCIONES DEL GC EN LAS REVISTAS ACADÉMICAS DE PUBLIC ADMINISTRATION (2007-2012). (1).....	69

	Pag.
TABLA 1.10. CONTRIBUCIONES DEL GC EN LAS REVISTAS ACADÉMICAS DE PUBLIC ADMINISTRATION (2007-2012). (2).....	70
TABLA 1.11. PRINCIPALES TEMÁTICAS ANALIZADAS EN LAS REVISTAS DE PUBLIC ADMINISTRATION SOBRE EL GC EN EL SECTOR PÚBLICO.....	75
TABLA 1.12. METODOLOGÍAS EMPLEADAS PARA ANALIZAR CADA UNA DE LAS TEMÁTICAS RELACIONADAS CON EL GC.....	76
TABLA 1.13. TEMAS DE INVESTIGACIÓN ANALIZADOS POR CADA UNO DE LOS PAÍSES Y SUS UNIVERSIDADES.....	78
<b>CAPÍTULO 2. EL GOBIERNO CORPORATIVO DE LAS UNIVERSIDADES: ESTUDIO DE LAS 100 PRIMERAS UNIVERSIDADES DEL RANKING DE SHANGHÁI .....</b>	<b>81</b>
TABLA 2.1. INFORMACIÓN EN LAS PÁGINAS WEB DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS SOBRE GC. (1) .....	92
TABLA 2.1. INFORMACIÓN EN LAS PÁGINAS WEB DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS SOBRE GC. (2) .....	93
TABLA 2.1. INFORMACIÓN EN LAS PÁGINAS WEB DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS SOBRE GC. (3) .....	94
TABLA 2.2. CIEN PRIMERAS UNIVERSIDADES DEL RANKING DE SHAGHÁI (AMRU, 2011).....	96
<b>CAPÍTULO 3. EL GOBIERNO CORPORATIVO EN LAS UNIVERSIDADES DE COLOMBIA: EVIDENCIAS A PARTIR DE LA PERCEPCIÓN DE LOS RECTORES .....</b>	<b>105</b>
TABLA 3.1. UNIVERSIDADES DE CARÁCTER PÚBLICO EN COLOMBIA.(1)	113

	Pag.
TABLA 3.1. UNIVERSIDADES DE CARÁCTER PÚBLICO EN COLOMBIA.(2)	114
TABLA 3.1. UNIVERSIDADES DE CARÁCTER PRIVADO EN COLOMBIA.(3)	115
TABLA 3.1. UNIVERSIDADES DE CARÁCTER PRIVADO EN COLOMBIA.(4)	116
TABLA 3.1. UNIVERSIDADES DE CARÁCTER PRIVADO EN COLOMBIA.(5)	117
TABLA 3.2. UNIVERSIDADES COLOMBIANAS DE LA MUESTRA .....	125
TABLA 3.3. CLÚSTER DESCRIPTIVOS .....	127
<b>CAPÍTULO 4. TRANSPARENCIA Y SUS DETERMINANTES EN LAS UNIVERSIDADES COLOMBIANAS .....</b>	<b>139</b>
TABLA 4.1. INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR DE COLOMBIA..	149
TABLA 4.2. UNIVERSIDADES COLOMBIANAS DE LA MUESTRA .....	151
TABLA 4.3. ÍTEMS DE LA ENCUESTA Y AGRUPACIONES SEGÚN LOS ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS.....	153
TABLA 4.4. VARIABLES DEL MODELO Y SU MEDICIÓN .....	157
TABLA 4.5. ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS Y CORRELACIONES .....	158
TABLA 4.6. COEFICIENTES DE REGRESIÓN PARA EL MODELO DE LA TRANSPARENCIA.....	160



# ÍNDICE DE GRÁFICAS

	Pag.
<b>CAPÍTULO 1. GOBIERNO CORPORATIVO EN EL SECTOR PÚBLICO: UN ESTUDIO BIBLIOMÉTRICO EN LAS PRINCIPALES REVISTAS ISI. ....</b>	<b>35</b>
GRÁFICO 1.1. MARCO INTERNACIONAL POR PAÍSES QUE IMPLEMENTAN EL GC -1992-2015- .....	40
GRÁFICO 1.2. ARTÍCULOS ENCONTRADOS EN LAS REVISTAS DEL SSCI SOBRE GC .....	51
GRÁFICO 1.3. CO-CITACIÓN DE AUTORES.....	53
GRÁFICO 1.4. DISTRIBUCIÓN TEMPORAL DE LOS ARTÍCULOS DEL GC (2000-2008).....	55
GRÁFICO 1.5. REVISTAS QUE PUBLICAN ARTÍCULOS DEL GC EN EL SECTOR PÚBLICO.....	56
GRÁFICO 1.6. MAPA DE INFLUENCIA Y SU PENETRABILIDAD .....	67
GRÁFICO 1.7. ARTÍCULOS SOBRE EL GC EN EL SECTOR PÚBLICO EN LAS REVISTAS ISI (2007-2012).....	71
GRÁFICO 1.8. DISTRIBUCIÓN TEMPORAL DE LOS ARTÍCULOS ENCONTRADOS SOMBRE EL GC EN EL CATÁLOGO DE PUBLIC ADMINISTRATION (2007-2012) .....	72
GRÁFICO 1.9. REVISTAS QUE PUBLICAN ARTÍCULOS SOBRE EL GC EN EL SECTOR PÚBLICO .....	73
GRÁFICO 1.10. REVISTAS POR PAÍSES QUE PUBLICAN ARTÍCULOS DEL GC EN EL SECTOR PÚBLICO .....	77

<b>CAPÍTULO 3. EL GOBIERNO CORPORATIVO EN LAS UNIVERSIDADES DE COLOMBIA: EVIDENCIAS A PARTIR DE LA PERCEPCIÓN DE LOS RECTORES .....</b>	<b>105</b>
GRÁFICO 3.1. EVOLUCIÓN DE LA UNIVERSIDAD EN COLOMBIA .....	109
GRÁFICO 3.2. ESTRUCTURA DE GOBIERNO DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS COLOMBIANAS .....	110
GRÁFICO 3.3. DENDOGRAMA OBTENIDO CON EL MÉTODO WARD.....	129
GRÁFICO 3.4. UNIVERSIDADES INCLUIDAS EN CADA CLÚSTER .....	130
<b>CAPÍTULO 4. TRANSPARENCIA Y SUS DETERMINANTES EN LAS UNIVERSIDADES COLOMBIANAS.....</b>	<b>139</b>
GRÁFICO 4.1. DENDOGRAMA OBTENIDO CON EL MÉTODO WARD.....	152

# ÍNDICE DE ANEXOS

	Pag.
ENCUESTA DIRIGIDA A LOS RECTORES DE LAS UNIVERSIDADES COLOMBIANAS.....	173
CARTA ENVIADA A LOS RECTORES DE LAS UNIVERSIDADES COLOMBIANAS.....	181





## SIGLAS Y ACRÓNIMOS

<b>AMRU:</b>	Ranking Académico de Universidades del Mundo.
<b>ANAO:</b>	Oficina de Intervención Australiana.
<b>ASCUN:</b>	Asociación Colombia de Universidades.
<b>CESU:</b>	Consejo Nacional de Educación Superior.
<b>CIPFA:</b>	Instituto Británico de las Finanzas Públicas y Contabilidad.
<b>CNA:</b>	Consejo Nacional de Acreditación.
<b>CONACES:</b>	Comisión Nacional de Garantía de Calidad en Educación Superior.
<b>CSIRC:</b>	Centros y Servicios de Informática y Redes de Comunicación.
<b>CSU:</b>	Consejo Superior Universitario.
<b>CTI:</b>	Ciencia, Tecnología e Innovación.
<b>EASD:</b>	European Association of Securities Dealers.
<b>ECGI:</b>	Instituto Europeo de Gobierno Corporativo.
<b>GC:</b>	Gobierno Corporativo.
<b>GRI:</b>	Global Reporting Initiative.
<b>ICGN:</b>	International Corporate Governance Network.
<b>ISI:</b>	Instituto para la Información Científica.
<b>ISSN:</b>	Número Internacional Normalizado de Publicaciones Seriadas.
<b>JCR:</b>	Journal Citation Reports.
<b>MEN:</b>	Ministerio de Educación Nacional.
<b>OCDE:</b>	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.
<b>PIB:</b>	Producto Interno Bruto.
<b>SCI:</b>	Science Citation Index.
<b>SNCTI:</b>	Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación.
<b>SNIES:</b>	Sistema Nacional de Información de la Educación Superior.
<b>SPSS:</b>	Statistical Package for the Social Sciences.
<b>SSCI:</b>	Social Science Citation Index.



# INTRODUCCIÓN

---



## **INTRODUCCIÓN.**

En los últimos años los grandes escándalos financieros ocurridos en el marco internacional han llevado a regular y normalizar las responsabilidades de los altos ejecutivos y de los consejos de administración a fin de reforzar la credibilidad de las actuaciones y la transparencia, tanto en el ámbito privado como en el de las instituciones del sector público. En este contexto, los mecanismos de gobierno corporativo (GC) se han convertido en un elemento central en el ámbito de la investigación, siendo objeto de numerosos estudios, en primer lugar, en el campo del sector privado, y, posteriormente, en el sector público.

El concepto de GC se acuña inicialmente en el marco de la crisis económica de 1929 (Berle y Means, 1932). Posteriormente, en la última década del pasado siglo y en los primeros años del actual, el GC se convierte en un tema ampliamente tratado en los diferentes países, elaborándose, en las principales economías, códigos de buen gobierno aplicables en el sector privado. Paulatinamente se han ido ampliando e incorporando nuevos elementos a su definición, adquiriendo, en los últimos años, un especial interés, aspectos tales como competencias y responsabilidades propias de los consejos de administración, la transparencia, la mejora en la rendición de cuentas, la eficiencia y la eficacia.

Este cambio originado en el sector privado, fruto, entre otras cosas, de una demanda social se ha trasladado al sector público, con una serie de variaciones, ya que los objetivos y finalidad de dicho sector son diferentes esencialmente a los del privado. El sector público ha introducido elementos de gestión dirigidos a alcanzar mayores niveles de eficiencia y eficacia. Estas actuaciones han hecho necesario que las diferentes instituciones del sector público reformen sus estructuras de gobierno estableciendo un equivalente a los mecanismos de GC del sector privado, acomodado a las necesidades y especificidades del sector público (Pollitt y Summa, 1997; Hood, 1991).

La búsqueda por parte del sector público de alternativas para mejorar la gestión ha llevado a que los diversos modos de GC adquieran un especial protagonismo. Las primeras iniciativas sobre GC en el sector público tienen lugar en los países de cultura anglosajona. La fuerte influencia del mundo anglosajón ha ocasionado que el GC se haya desarrollado a nivel mundial tomando como modelo el planteamiento anglosajón (Taylor, 2012). Las áreas más comunes donde el GC se ha aplicado e implementado en el sector público son las que hacen referencia a la sanidad, los gobiernos locales y la educación superior universitaria (Veronesi y Keasey, 2010; Stewart et al. 2012; Shattock, 2013).

Aunque, en general, las características del GC en las entidades públicas son extensibles a las instituciones de educación superior, en este ámbito, por su relevancia en la generación y difusión del conocimiento, así como por su necesaria relación con el entorno, presenta unas connotaciones específicas que son determinantes en la evaluación del desempeño.

Así las cosas, el objetivo general de esta tesis es el estudio del GC en el sector público, centrando su atención en el grado de adopción y de desarrollo de los mecanismos del GC en las universidades colombianas.

A tal efecto, en la tesis se plantean los siguientes objetivos específicos:

1. El análisis del estado de la cuestión en relación con el GC del sector público, realizando para ello una revisión de la literatura, tomando como punto de partida las revistas indexadas en el JCR de varias áreas de conocimiento,

incluida la de la Administración Pública. Dentro de este estudio se analizarán cuáles han sido los enfoques más importantes y relevantes en materia de investigación del GC, las temáticas más ampliamente tratadas, los autores más citados, las metodologías que se han aplicado y las teorías más empleadas, así como la determinación de la importancia del GC como tema de estudio.

2. El estudio del grado de implantación de los mecanismos de GC en las universidades, tomando como referencia las universidades mejor posicionadas en el ranking de Shanghái. Para ello, es necesario elaborar un índice de divulgación sobre GC como herramienta para analizar y evaluar el grado de divulgación de este tipo información.

3. Delimitar, en estas mismas universidades, los tipos de modelos de gobierno universitario y la posible influencia de la cultura administrativa de la zona geográfica donde se localizan dichas universidades. Para ello se parte de los resultados obtenidos sobre divulgación de información sobre CG en el apartado anterior.

4. Definir los aspectos más relevantes en relación con el GC y plantearlos a los rectores de las universidades colombianas, a fin de evaluar los modelos de GC que se están siguiendo en las universidades colombianas.

5. Entendiendo que la transparencia es una demanda de la sociedad, se plantea como objetivo determinar el grado de transparencia de las universidades colombianas e identificar los factores que inciden sobre ella, a fin de poder realizar propuestas de mejora.

Para cumplir con los anteriores objetivos, el trabajo de investigación se ha estructurado en cuatro capítulos. En el primero se abordan los antecedentes del GC en un contexto internacional. A fin de determinar la importancia del GC en el ámbito público como tema de estudio, se realizó en primer lugar, un estudio bibliométrico en diversas áreas de conocimiento -Economía, Administración y Gestión, Desarrollo y Planificación, Finanzas, Ética y, finalmente, Administración Pública- de las revistas indexadas en el Journal Citation Report (JCR), entre los años 2000 y 2008, lo que permitió disponer de los antecedentes en el campo del GC en el sector público, identificar las

diversas aportaciones realizadas dicho sector, su evolución, las teorías más empleadas, delimitar las definiciones y las áreas de estudio en las que se había centrado. Este análisis nos llevó a poder concluir que los estudios realizados son todavía escasos y que se requiere un mayor número de aportaciones, a fin de delimitar las características específicas del GC en el sector público. Este trabajo fue publicado en la revista “Innovar Journal” en el año 2014. Posteriormente, se amplió el análisis bibliométrico sobre GC en el sector público a los años 2007-2012, último dato disponible de índices de impacto del JCR, concretamente en el área de Administración Pública. Los resultados muestran que, conforme pasan los años, se realizan un mayor número de publicaciones sobre este tema, lo que es un indicador del interés creciente que despierta.

Una vez estudiados los antecedentes sobre publicaciones realizadas en el sector público, nuestro objetivo se dirigió a analizar este tema -el GC- en las universidades, concretamente en las universidades colombianas. El GC de las universidades implica, entre otras cosas, definir los límites de la autonomía universitaria; reestructurar los órganos de dirección para adecuarlos a las funciones que han de desempeñar e incorporar, si se estima oportuno, miembros con un perfil más profesional; adoptar un conjunto de indicadores internos – para la gestión y control- y externos –evaluaciones- que permitan evaluar el desempeño de la institución (Tapper y Salter, 1998; Dearing, 1997). El modelo de gestión en las universidades requiere elegir entre una gestión que trate de atender las demandas de los diferentes grupos de interés o stakeholders, o una gestión más gerencial y profesional centrada en la rendición de cuentas y en la gestión eficiente de recursos, como medios para lograr que las instituciones sean más competitivas, con mejor reputación y mayor prestigio académico (Harman y Treadgold, 2007; Dixon y Coy, 2007; Pick, 2008).

A fin de poder definir el modelo de GC utilizado en las universidades colombianas, realizamos un estudio previo sobre GC en las universidades mejor posicionadas a nivel mundial, que se recoge en el capítulo segundo de esta tesis. A partir de este capítulo se elaboró un artículo que ha sido publicado



en la “Revista de Educación” en 2014. En él, seleccionamos las 100 primeras universidades del ranking de Shanghái. Estas universidades se localizaban geográficamente en diversos países, con diferentes culturas administrativas: países de influencia anglosajona, Europa continental, Países Bajos y Escandinavos y Japón. A fin de determinar los aspectos de GC que se establecían en cada una de ellas, se calculó un índice de divulgación de información sobre GC, basado en diversos indicadores como el Global Reporting Initiative (GRI), otros precedentes de investigaciones sobre GC en el sector privado (Ho, 2005) y, por último, la información divulgada por las propias universidades sobre este tema. Para la obtención de los datos del índice se realizó un análisis de contenido sobre los informes anuales y la información de las páginas web de las diversas universidades. Los resultados nos llevaron a concluir que existían dos modelos de gestión claramente diferenciados: un modelo gerencial y un modelo centrado en los grupos de interés o stakeholders.

Una vez analizado el contexto internacional del GC en las universidades, nuestro trabajo se dirigió a examinar el grado en el que se encuentra el GC en las universidades colombianas. Colombia cuenta, para el ámbito privado, con un código de buenas prácticas corporativas desde 2007 y, desde el año 2009 con una guía de GC para sociedades (Instituto Europeo de GC, 2015). En los últimos años, se ha estudiado la posibilidad de incorporar el GC en el ámbito de las universidades colombianas (MEN, 2011). Aunque no existe en la actualidad una regulación obligatoria que afecte a las universidades, el interés por tener instituciones cada vez más competitivas, más eficientes y eficaces, encaminadas a garantizar una enseñanza de calidad e influenciadas por las universidades más prestigiosas del mundo –según su posición en los rankings internacionales-, ha llevado a que las universidades colombianas traten de adaptar e implementar mecanismos de GC.

Para analizar la situación del GC en las universidades colombianas, realizamos una encuesta dirigida a los rectores de todas las universidades –un total de 81-, sobre aspectos relacionados con el GC. A partir de los resultados obtenidos se lograron delimitar los diversos modelos de gestión universitaria

existentes en Colombia, poniéndose de manifiesto la existencia de tres modelos. Un primer modelo que podemos llamar de los stakeholders, un modelo gerencial y un modelo mixto que recoge tanto aspectos del modelo gerencial como del modelo de los stakeholders. Así el tercer capítulo, describe la evolución de la institución universitaria en Colombia y se determinan los diversos modelos de gestión que utilizan, a partir de una encuesta dirigida a los rectores de las universidades colombianas. El contenido de este capítulo se ha recogido en un artículo que se encuentra actualmente en revisión en una revista indexada en el JCR.

Por último, entre los aspectos más relevantes relacionados con la gestión de las diversas entidades está la divulgación de la información y la transparencia, entendiendo que es un factor conducente a alcanzar una mayor eficiencia y eficacia. En este sentido, resulta oportuno delimitar los factores que inciden sobre la transparencia, lo que posibilitará promover aquellos que la mejoren. Los resultados alcanzados nos llevaron a concluir que el modelo de gestión universitaria que se siga resulta determinante a la hora de lograr un mayor nivel de transparencia en las universidades colombianas. Así, en el cuarto capítulo se analizan y justifican los diferentes factores que pueden incidir en la transparencia. Para ello se toman las respuestas obtenidas en la encuesta a la que nos hemos referido en el párrafo anterior. El trabajo realizado en este capítulo está actualmente en proceso de revisión en una revista indexada en el JCR.

Finalmente, se presentan las principales conclusiones que hemos obtenido de nuestra investigación y se exponen las futuras líneas de investigación. Asimismo, se identifican las limitaciones del estudio.

# **CAPÍTULO 1.**

## **GOBIERNO CORPORATIVO EN EL SECTOR PÚBLICO: UN ESTUDIO BIBLIOMÉTRICO EN LAS PRINCIPALES REVISTAS ISI.**

---

- 1.1. ANTECEDENTES DEL GOBIERNO CORPORATIVO Y SU CONTEXTO INTERNACIONAL.
- 1.2. EL GOBIERNO CORPORATIVO Y SU VINCULACIÓN AL SECTOR PÚBLICO.
- 1.3. LA IMPORTANCIA DE LOS ESTUDIOS BIBLIOMÉTRICOS EN LAS ÁREAS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y EL GOBIERNO CORPORATIVO.
- 1.4. ANÁLISIS DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN EL SECTOR PÚBLICO.
- 1.5. CONCLUSIONES.



## **1.1. Antecedentes del gobierno corporativo y su contexto internacional.**

El GC surgió en los comienzos del último siglo. La importancia del GC radica en las consecuencias que genera el llamado problema de agencia (Berle y Means, 1932). Berle y Means observaron que, en las corporaciones modernas que han llegado a ser extremadamente grandes, se produce una separación entre el control sobre la firma y la propiedad directa produciéndose asimetrías de información entre las partes implicadas.

El sistema de GC ha evolucionado, a menudo como respuesta a los escándalos financieros de grandes corporaciones –Maxwell, Mirror, Bank of Credit and Commerce International, Enron, WorldCom, Parmalat and Andersen (La Porta *et al.* 1999)-, o crisis sistémicas. La mayoría de ellas fueron el resultado de malas decisiones, fraudes, malas prácticas contables y, el intento por hacerles frente condujo a la mejora de los sistemas de GC (Iskander y Chamlou, 2000).

En estudios pioneros podemos encontrar varias definiciones de GC (Informe Cadbury, 1992; Dahya *et al.* 1996; Demb y Neubauer, 1992; Turnbull, 1997; John and Senbet, 1998; Solomon y Solomon, 2004) y también por parte de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). En general, el GC es el sistema por el cual las empresas son controladas. Esta definición destaca los principales implicados en la organización –accionistas, consejo de administración y directivos (Informe Cadbury, 1992; Dahya *et al.* 1996).

El GC proporciona los mecanismos a través de los cuales las compañías intentan dar respuesta a los derechos de los stakeholders (Demb y Neubauer, 1992; John y Senbet, 1998). Las prácticas de GC permiten disminuir los conflictos de interés entre accionistas y directivos, y tienden a incrementar el valor de la firma al disminuir la asimetría de información e incrementar la eficiencia en la gestión (Lee *et al.* 2011).

La importancia del GC subyace en su contribución a la prosperidad y responsabilidad de la empresa. El GC equilibra los intereses individuales y colectivos (Cadbury, 2002). El marco establecido por el GC promueve el uso

eficiente de los recursos y la responsabilidad en la administración de dichos recursos (Millstein, 1998).

El concepto de GC surgió en el ámbito anglosajón, pero se ha extendido a otras zonas geográficas en la medida que han ido surgiendo los mismos problemas que en aquellos países. Su impacto puede decirse que es de alcance mundial y ha llegado a culturas como son la de los países de Europa Continental, los Países Latinos e incluso Japón (Weimer y Paper, 1999). En el marco internacional, el GC ha adquirido una gran importancia en las economías más desarrolladas. Puede decirse que gran parte del impulso proviene del esfuerzo realizado por organizaciones internacionales, que han sistematizado y normalizado los diversos aspectos estableciendo pautas, principios, códigos de buenas prácticas o manuales del GC (tabla 1.1) (OCDE, 2004).

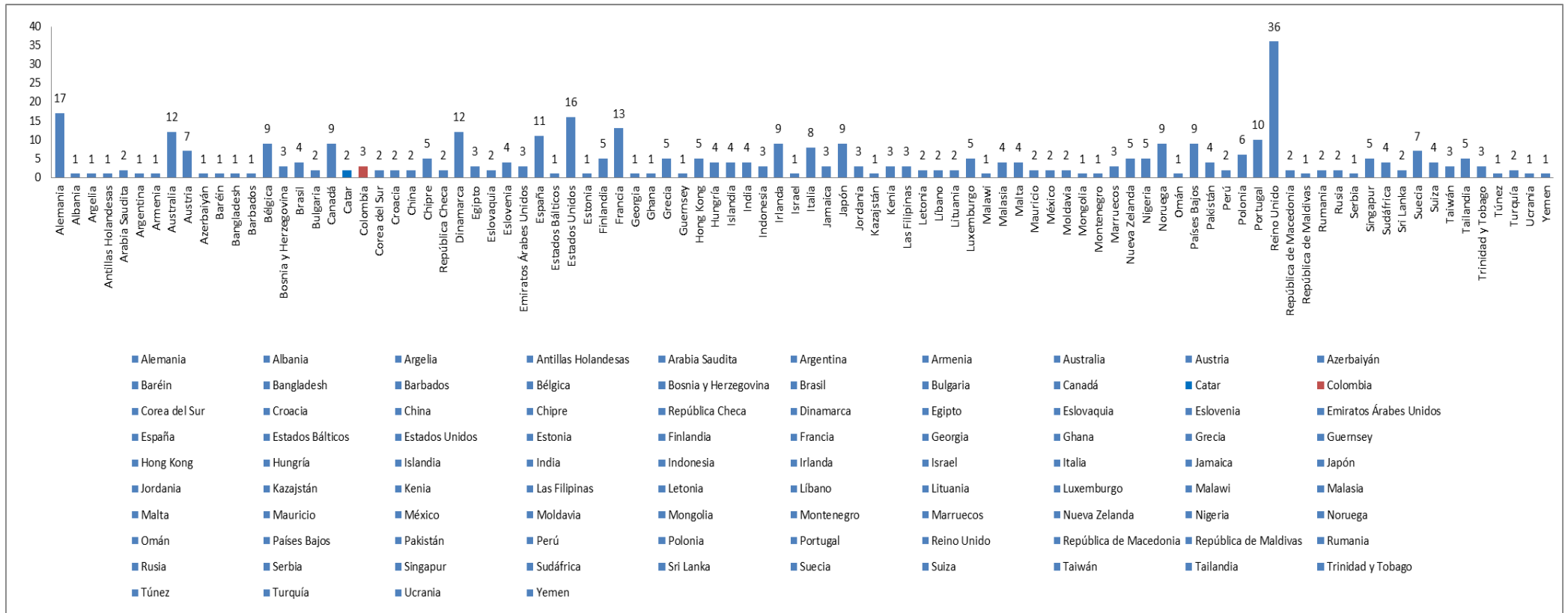
Aunque las directrices del GC a nivel internacional se han venido aplicando en muchas ocasiones de forma voluntaria, son muchos los países que han seguido sus recomendaciones. Entre las medidas asumidas a nivel internacional podemos destacar algunos ejemplos como es el código combinado de Hampel en el Reino Unido en 1998, el informe Olivencia en 1998 en España, el informe Vienot en 1995 en Francia o el Código de Preda de 1999 en Italia. En el gráfico 1.1, se muestran 94 países donde se encuentran las principales aportaciones del GC en el marco internacional y los diversos códigos existentes en cada país (el número en el gráfico).

**Tabla 1.1. El GC en el marco internacional.**

OCDE principios del GC (1999)	ICGN declaración del GC (1999)	EASD principios y recomendaciones del GC (2000)	Euroshareholders pautas del GC (2000)
<p>I. El marco de GC debe proteger los derechos de los accionistas.</p> <p>II. El marco del gobierno de las sociedades debe asegurar un trato equitativo para todos los accionistas, incluidos los minoritarios y los extranjeros.</p> <p>III. El marco del gobierno de las sociedades debe reconocer los derechos de los grupos de interés social estipulados por ley y alentar una cooperación activa entre las sociedades y estas entidades en la creación de riqueza, empleo y lograr que las empresas sean financieramente sólidas.</p> <p>IV. El marco del gobierno de las sociedades debe asegurar que se presenta la información de manera precisa y de modo regular acerca de todas las cuestiones materiales referentes a la sociedad, incluidos los resultados, la situación financiera, la propiedad y el gobierno de la sociedad.</p> <p>V. El marco del gobierno de las sociedades debe estipular las directrices estratégicas de la compañía, un control eficaz de la dirección por parte del consejo de administración y la responsabilidad de dicho consejo hacia la empresa y sus accionistas.</p>	<p>I. Informes objetivos destinados a los accionistas.</p> <p>II. Acceso y transparencia. Comunicaciones e información de las corporaciones.</p> <p>III. Derecho al voto, las partes ordinarias de las corporaciones deben ofrecer un voto para cada parte.</p> <p>IV. Consejos de administración.</p> <p>V. Políticas corporativas de remuneración.</p> <p>VI. Foco estratégico. Las modificaciones estratégicas importantes al negocio principal de una corporación no se deben hacer sin la aprobación de accionista.</p> <p>VII. Funcionamiento. Las prácticas del GC deben centrar su atención sobre el consejo de administración.</p> <p>VIII. Informes del accionista. Las prácticas del GC deben tener en cuenta la presentación de la información en tiempo y forma a los accionistas.</p> <p>IX. Ciudadanía corporativa, las corporaciones deben adherirse a todas las leyes aplicables de las jurisdicciones en las cuales funcionan.</p> <p>X. Puesta en práctica del GC. Necesidad de implementar los códigos de buenas práctica del GC, y en caso de no existir, los inversionistas y otros deben esforzarse para desarrollarlos.</p>	<p>I. Los accionistas disfrutan de los derechos fundamentales.</p> <p>II. La votación del accionista se debe animar y los problemas se deben solucionar a través de mecanismos apropiados.</p> <p>III. Las desviaciones del “uno voto” se deben evitar y, donde existen, deben ser divulgadas.</p> <p>IV. Los accionistas que controlan deben dar la consideración debida a intereses de los accionistas minoritarios. Los accionistas minoritarios no deben desazonablemente refrenar la acción corporativa.</p> <p>V. Persiguiendo el interés de largo plazo de la compañía.</p> <p>VI. La composición del consejo de administración y los de los comités debe ser equilibrada y sus políticas de nombramiento y de la remuneración transparentes.</p> <p>VII. La gerencia debe tener suficiente latitud para proponer y para ejecutar estrategia corporativa.</p> <p>VIII. El acceso relevante, oportuno, exacto y comprensible se debe hacer de la información necesaria para la evaluación apropiada del estado y de la situación de la compañía.</p> <p>IX. Los conflictos de intereses se deben evitar y en el caso de existir, estos deben ser manejados y a su vez divulgados correctamente.</p> <p>X. El control corporativo se debe permitir con la finalidad de funcionar de una manera eficiente y transparente.</p>	<p>I. La compañía debe apuntar sobre todo a maximizar el valor del accionista a largo plazo.</p> <p>II. Las decisiones importantes que tienen un efecto fundamental sobre el perfil de la naturaleza, del tamaño, de la estructura y de riesgo de la compañía, y las decisiones que tienen consecuencias significativas para la posición del accionista dentro de la corporación, deben estar conformes a la aprobación de accionistas.</p> <p>III. Las defensas antes de la toma de posesión u otras medidas que restringen la influencia de accionistas deben ser evitadas.</p> <p>IVa. El proceso de fusiones y de tomas de posesión debe ser regulado y la conformidad con estas regulaciones debe ser supervisada.</p> <p>IVb. Si el interés de un accionista en la compañía pasa cierto umbral, ese accionista se debe obligar para hacer una oferta para las partes restantes bajo condiciones razonables.</p> <p>V. Las compañías deben divulgar inmediatamente la información que puede influenciar el precio de las acciones.</p> <p>VI. Los interventores tienen que ser independientes y deben ser elegidos por la reunión general.</p> <p>VII. Los accionistas deben poder poner artículos o ítems en la agenda de la compañía.</p> <p>VIII. Además de los canales regulares, los medios electrónicos se deben utilizar para proveer y proporcionar a los accionistas la información sensible.</p> <p>IX. Los accionistas tendrán la derecha de elegir a miembros.</p> <p>X<sup>a</sup>. La calidad de miembro no-ejecutivos en el consejo, en un sistema de dos niveles, se debe limitar a un período máximo de doce años.</p> <p>X<sup>b</sup>. No más de un miembro del consejo sin cargo ejecutivo debe haber servido como miembro del consejo de dirección de la compañía.</p>

Fuente: Elaboración propia, basado en los organismos internacionales (OCDE, ICGN, EASD Y EUROSHAREHOLDERS)

**Gráfico 1.1. Marco internacional por países que implementa el GC -1992-2015-**



Fuente: Elaboración propia, basada a partir de los datos del Instituto Europeo del Gobierno corporativo (<http://www.ecgi.org>).



### 1.1.1. Antecedentes del GC en el sector público.

El estudio del GC en el sector público es posterior al desarrollo que tuvo lugar en el sector privado. En los últimos años el estudio de GC en el ámbito público ha experimentado una evolución, pudiéndose establecer sus orígenes conceptuales en los años 90, llegando a centrarse en la actualidad en aspectos como la rendición de cuentas, la eficiencia, la eficacia, la legitimación de sus actos o la transparencia, entre otros. En la tabla 1.2, se muestran diferentes definiciones en el ámbito privado del GC que han incidido en su conceptualización en el sector público.

**Tabla 1.2. Definiciones que han ayudado a conceptualizar el GC en el sector público.**

<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Definición</b>
Cadbury	1992	Es el sistema por el cual las organizaciones son dirigidas y controladas.
Hodges <i>et al.</i>	1996	Son los procedimientos asociados a la toma de decisión, funcionamiento y control de las organizaciones.
Whiteoak <i>et al.</i>	1996	Se entiende para estar sobre los controles y equilibrios dentro de una organización.
Barrett	1997	Se refiere básicamente a las estructuras y a los procesos para la toma de decisión que requieren controles eficaces para obtener resultados.
OCDE	1999	Es la interacción con los medios internos por los cuales las organizaciones están funcionando y son controladas. En este contexto los gobiernos desempeñan un papel fundamental a la hora de establecer en formar el clima legal, institucional y regulador dentro del cual se desarrollan los sistemas individuales del GC.
Rayan y Ng	2000	Es un sistema que reúne una serie de principios.

Autor	Año	Definición
Barrett	2002	Se entiende cómo la forma en la cual se gestiona una organización, donde se tiene en cuenta su estructura, su cultura, sus políticas y estrategias, y la forma en la que se preocupa por los diversos stakeholders.
Fleming y McNamee	2005	Es el conjunto de valores que agrupa tres principios básicos: el respeto, la responsabilidad y la equidad.
Mordelet	2009	Mecanismos por los cuales las entidades del sector público son dirigidas y controladas.

Fuente: Elaboración propia.

## 1.2. El GC y su vinculación al sector público.

Mientras en las últimas décadas el interés científico y social en la aplicación del GC en el ámbito empresarial ha crecido de manera importante, la preocupación por este concepto en el sector público es apenas incipiente. Además, en la mayoría de los casos, los trabajos se han centrado en el ámbito de los principios éticos subyacentes en las actuaciones públicas, de las empresas públicas, así como en el control y en la caracterización del buen gobierno o buena gestión (Benz y Frey, 2007).

En la evolución del concepto de GC podemos decir que las influencias ejercidas desde las diversas disciplinas, tales como la economía, las finanzas, el derecho o la gestión y administración, son distintas, pero han proporcionado bases sólidas para la delimitación del término. Asimismo, también resultan relevantes los trabajos de revisión realizados sobre diversos aspectos de GC que han contribuido a delimitar la estructura teórica desarrollada hasta el momento en torno a este término, a su alcance y las posibles perspectivas desde las que se aborda su estudio (Durisin y Puzone, 2009).

Los diversos intentos por tratar de crear una herramienta que agrupe el gobierno de las empresas, así como la responsabilidad y la transparencia en la actuación, han adquirido una mayor importancia a partir de los planteamientos

generales realizados por Cadbury (1992; 2000), que han servido para establecer las pautas, primero en el mundo empresarial y, posteriormente en el sector público.

Así, aunque con cierto retraso respecto al ámbito empresarial, el análisis del GC se ha empezado a extender en el sector público, principalmente debido a que, en las diferentes reformas administrativas impulsadas por numerosos países, se ha incorporado la buena gobernanza pública (Natera, 2004) como elemento clave para un mejor cumplimiento de la responsabilidad de las administraciones públicas ante los ciudadanos (Hepworth, 1994). El grado de satisfacción de los diferentes interlocutores sociales gira en torno a la demanda de una mayor información y participación en la vida pública (Fieldman y Khademian, 2007), lo que hace necesaria una mayor divulgación de información y una forma de funcionamiento más transparente.

De esta forma, la cultura organizacional en el ámbito público ha dado un giro muy importante, tomando como eje fundamental la prestación de un buen servicio a los ciudadanos, aumentando la responsabilidad e impulsando la realización de mejores prácticas entre las organizaciones del sector público. Estos cambios en la administración pública, en numerosas ocasiones han venido de la mano de la denominada nueva gestión pública (Hood, 1991; Aucoin, 1990; Torres y Piña, 2004).

Las investigaciones previas que se han realizado en el campo del GC no se han dirigido a sistematizar ni estructurar los avances que se han alcanzado en su aplicación al el sector público. Es más, la heterogeneidad de temas que podríamos encontrar en la literatura académica sobre GC y la ausencia de estudios bibliométricos sobre esta cuestión en el sector público hace necesario analizar las principales contribuciones de las investigaciones previas, con el fin de asentar una base sólida para futuras investigaciones en este contexto. El análisis bibliométrico es una herramienta que ayuda a los investigadores, tanto en el desarrollo y dirección de los futuros análisis, como en la identificación de tendencias en materia de investigación y la metodología a utilizar.

A la vista de lo anterior, el objetivo de este capítulo es poner de manifiesto el estado actual del estudio del GC -base teórica en la que se fundamentan, temas abordados y principales autores- en las entidades públicas, a través del análisis de los trabajos realizados en esta área. Para realizar un recorrido de la evolución del tema tratado, tomaremos como punto de partida el periodo 2000-2008 y se analizarán las publicaciones de las áreas de conocimiento donde se ha llevado a cabo un mayor número de trabajos sobre el tema objeto de investigación. Sobre los trabajos publicados se realiza un análisis bibliométrico que permite identificar los trabajos que han ejercido una mayor influencia y las principales contribuciones realizadas en el área del sector público.

La selección de este periodo responde al interés suscitado por el concepto, principalmente a raíz de los escándalos financieros ocurridos a finales del siglo XX en el ámbito de las empresas privadas, que situaron al GC en el punto de mira de los diferentes grupos de interés.

Para tal fin, se ha revisado el conjunto de revistas del Social Science Citation Index (SSCI), cuya base comprende un vasto número de publicaciones distribuidos entre las siguientes áreas del conocimientos, así: Administración Pública cuenta con un total de 32 revistas; Planificación y Desarrollo, con un total de 44 revistas; Gestión, con un total de 112 revistas; Economía, con un total de 245 revistas; Finanzas, con un total de 53 revistas, y Ética, con un total de 34. De ellas, se han seleccionado 26 revistas, que son las que recogen un mayor número de aportaciones.

Una vez examinadas las revistas, se procede al análisis de los resultados, exponiendo las principales aportaciones que se han generado, los principales autores que son co-citados en los diferentes trabajos y las universidades en las que se está trabajando esta línea de investigación.

### **1.3. La importancia de los estudios bibliométricos en las áreas de la Administración Pública y el GC.**

#### **1.3.1. Definiciones de un estudio bibliométrico.**

El análisis bibliométrico es un medio cada vez más frecuente para determinar la situación y grado de progreso de las disciplinas. También sirve como base para el establecimiento de los fundamentos teóricos de las mismas disciplinas (Durisin *et al.* 2010).

Los estudios bibliométricos se utilizan para identificar el objetivo y alcance de las diferentes publicaciones, las tendencias de los investigadores, los patrones de colaboración entre ellos y la cobertura de las publicaciones. Asimismo, el análisis sirve para estudiar el aumento de la literatura en un tema específico, en un periodo de tiempo dado (Kumar y Naqvi, 2010).

El término bibliométrico se describe como el análisis matemático y estadístico de los patrones que aparecen en las publicaciones y de documentos tales como libros, artículos, revistas y similares (Diodato, 1994, citado en Ramos y Ruiz, 2004; Donuhuse, 1972; Carrizo, 2004; Umut-AI *et al.* 2006; Tahai-A y Meyer, 1999). Los estudios bibliométricos han sido utilizados para establecer relaciones entre documentos, considerando aspectos cuantitativos tales como su difusión y uso, a través de métodos empíricos (Small, 1973).

Dentro de la diversidad de los estudios bibliométricos que se pueden encontrar en los distintos trabajos, los indicadores bibliométricos juegan un papel primordial. Éstos se pueden clasificar o agrupar en dos grandes áreas: 1) los indicadores cuantitativos, donde se incluye el número de publicaciones, y 2) los indicadores de impacto, que se basan en el número de citas que obtienen los trabajos; es decir, su reconocimiento indica el valor otorgado por otros investigadores (Bordons y Zulueta, 1999). Los indicadores bibliométricos requieren la utilización de distintos instrumentos que se establecen a partir de los datos bibliográficos obtenidos (Méndez, 1986, citado en Casado y Moreno, 1997).

Del mismo modo, Franceschet (2009) expone otros indicadores o métodos basados en el análisis de correlación para agrupar indicadores bibliométricos, estableciendo sistemas de indicadores por parejas fuertemente correlacionadas. Existen varios tipos de medida: en primer lugar, la productividad, que incluye el número de trabajos citados, número de trabajos por curso académico y número de trabajos por autor individual; seguidamente, el impacto, que abarca el número total de citas, el número de citas por curso académico y número de citas por autor individual; y, en tercer lugar, un híbrido que consiste en considerar el número medio de citas por trabajo (Batista *et al.* 2006). Estos indicadores apuntan a capturar productividad e impacto en una sola figura.

Uno de los indicadores más utilizados son las citas, y dentro de ellas tienen una especial relevancia las co-citaciones. Los análisis de las co-citaciones comenzaron a emplearse en la Universidad de Drexel en 1979. La importancia de este indicador reside en que muestra las frecuencias de las conexiones de los diferentes autores dentro de una línea de trabajo o área de investigación, pudiéndose realizar recapitulaciones o establecer mapas de dos dimensiones, es decir, las citas de los artículos que forman parte de las referencias bibliográficas. De este modo, la co-citación proporciona el cuerpo de conocimientos existentes de un determinado campo científico, a partir del cual se puede extraer la base teórica que se va configurando (White, 2003a; White, 2003b; Culnan *et al.* 1990).

Otros de los indicadores empleados son los indicadores multidimensionales, entre los que se encuentran los mapas. Este instrumento permite tener en cuenta de forma simultánea las distintas variables o las múltiples interrelaciones que se observan en los documentos. Los mapas se obtienen a través de técnicas de análisis multivariante y permiten la consideración de 10.000 o más citas (Casado y Moreno, 1997; Small, 1998).

En la aplicación de los estudios bibliométricos a revistas científicas relacionadas con el área de la organización, encontramos los trabajos de Podsakoff *et al* (2008) donde se identifican las universidades e investigadores más citados en ese ámbito; o autores como Culnan *et al* (1990), que investigan

sobre las organizaciones en el campo de la psicología de la organización, el comportamiento de la organización, la teoría de sistemas, la teoría de la organización y la sociología de la organización. Estos autores aplican el análisis de las co-citaciones para documentar una base objetiva intelectual. En relación con el área de la Administración Pública, los trabajos bibliométricos son escasos. Entre los trabajos pioneros podemos encontrar el de Cleary (2000), que estudia la importancia de las tesis doctorales como herramienta para evaluar la calidad de las publicaciones, considerando las citas recogidas en las mismas. Por su parte, Rodríguez *et al* (2010) realizan un recorrido evolutivo por los trabajos relacionados con la temática del e-gobierno, con el fin de analizar los estudios realizados sobre la introducción de las nuevas tecnologías como herramienta para llevar a cabo reformas administrativas en el sector público.

Por otro lado, la aplicación de las técnicas bibliométricas al campo del GC en el ámbito de las empresas privadas también es escasa. Durisin y Punzone (2009) realizan un análisis de los trabajos publicados en dieciséis revistas específicas de GC y señalan las principales teorías en la que se han basado los estudios y los autores más citados. Es más frecuente encontrar estudios de meta-análisis en el ámbito de GC en relación con la incidencia sobre la independencia de los consejos de administración, desempeño o la calidad del control (Sánchez y García 2007a y 2007b; Lin y Hwang, 2010).

Los estudios bibliométricos resultan de gran utilidad en el análisis de la importancia que tiene un determinado campo de estudio. En este ámbito se enmarca nuestro análisis. El trabajo se dirige a profundizar en la consolidación del estudio del GC en la esfera de la Administración Pública, analizando la importancia otorgada a esta área de estudio y los temas que se han tratado.

### **1.3.2. Metodología.**

#### **1.3.2.1 Selección de la muestra**

Los estudios bibliométricos evalúan la solidez de un trabajo analizando los distintos baremos que poseen las revistas: su factor de impacto o su ranking (Vocino y Elliott, 1982). Se emplea una combinación de métodos, a fin

de realizar un análisis completo del objeto de estudio (Zitt y Bassecoulard, 1994; Braam *et al.* 1990a y 1990b).

En primer lugar se analiza un total de seis temáticas de diversas áreas de conocimiento, a través de las diferentes publicaciones internacionales indexadas en el SSCI. El criterio de la elección de este índice responde a que diferentes estudios demuestran que en las publicaciones indexadas se genera un mayor valor añadido (Garand, 1990), que puede calificarse como un indicador de calidad (Legge y Devore, 1987). Su grado de impacto, los criterios de evaluación y los medios de difusión que tienen proporcionan ventajas a la hora de medir la representatividad de los trabajos (Kellough y Pitts, 2005).

El área de estudio que analizaremos -el GC- es amplio, lo que hace necesario la elección de un criterio para acotar el periodo de tiempo que será objeto de estudio. En el trabajo se toma el periodo comprendido entre los años 2000 y 2008. La razón de tomar este periodo obedece a que es a partir de los escándalos financieros de finales del siglo XX y comienzos del siglo XXI cuando empiezan a tratarse con mayor profundidad y profusión, desde un punto de vista normativo, los códigos de buen gobierno corporativo y se aprecia un mayor interés entre los investigadores por esta área de investigación. Una vez seleccionado el objeto de estudio y el periodo de tiempo que se va a analizar, en un primer paso se aplica el análisis de la co-palabra, es decir, se introducen las palabras clave para delimitar los trabajos que tratan el tema propuesto; en segundo lugar, se emplean los análisis de co-citación a fin de delimitar los autores que han trabajado en el tema de GC.

#### **1.3.2.2. Análisis de co-palabra.**

En el primer análisis para realizar la selección de los trabajos que se muestran en la tabla 1.3, se tomaron las cinco primeras revistas indexadas en el SSCI de las seis áreas temáticas que guardan mayor relación con el GC (Economía, Administración y Gestión, Desarrollo y Planificación, Finanzas, Administración Pública y Ética).



**Tabla 1.3. Contribuciones del GC en las revistas académicas.**

	Journal	Factor Impacto 2009	Periodo de Tiempo 2000-2008: volúmenes de las aportaciones y (ISSN) de (G.C)		Número de Contribuciones Sector Privado (G.C)	Número de contribuciones Sector Público (G.C)	Número de contribuciones totales de (G.C)
			Volumen	ISSN)			
MANAGEMENT	Academy of Management Review (AMR)	7.867	25-33	0363-7425	4	1	5
	Academy of Management Journal (AMJ)	6.483	43-51	0001-4273	8	-	8
	Strategic Management Journal (SMJ)	4.464	21-29	0143-2095	18	1	19
	Administrative Science Quarterly (ASQ)	3.842	45-52	0001-8392	11	-	11
	Corporate Governance: An International Review (CGIR)	2.068	8-16	0964-8410	324	18	342
PLANNING & DEVELOPMENT	Research Policy (RP)	2.261	29-36	0048-7333	5	-	5
	Long Range Planning (LRP)	1.580	33-41	0024-6301	15	-	15
	World Bank Research Observer (WBRO)	1.474	15-22	0257-3032	1	2	3
	Third World Quarterly (TWQ)	0.920	66-74	0143-6597	3	-	3
	African Development Review (ADR)	0.477	12-20	1017-6772	3	-	3
PUBLIC ADMINISTRATION	Governance (G)	1.646	21-13	0952-1895	2	1	3
	Public Management Review (PMR)	0.848	02-10	1471-9037	-	6	6
	International Review of Administrative Sciences (IRAS)	0.719	66-74	0020-8523	-	3	3
	Australian Journal of Public Administration (AJPA)	0.646	59-67	0313-6647	-	8	8
BUSINESS FINANCE	Journal of Financial Economics (JFE)	4.020	55-86	0304-405X	44	1	45
	Journal of Finance (JF)	3.764	55-62	0022-1082	30	1	31
	Review of Financial Studies (RFS)	3.551	13-21	0893-9454	6	-	6
	Journal of Accounting and Economics (JAE)	2.605	29-44	0165-4101	18	2	20
	Accounting Review (AR)	1.938	75-83	0001-4826	8	1	9
ECONOMICS	Journal of Economic Geography (JEG)	3.937	01-10	1468-2702	4	-	4
	Journal of Economic Perspectives (JEP)	3.557	14-22	0895-3309	6	-	6
	Journal of Law, Economics, & Organization (JLE&O)	1.961	16-24	8756-6222	6	-	6
	Journal of Banking & Finance (JB&F)	1.908	24-32	0378-4266	56	2	58
	Economic Journal (EJ)	1.902	110-118	0013-0133	4	1	5
ETHICS	Business Ethics Quarterly (BEQ)	1.615	10-18	1052-150X	19	2	21
	Journal of Business Ethics (JBE)	1.088	23-83	0167-4544	71	8	79
<b>Total</b>					<b>667</b>	<b>58</b>	<b>725</b>

Fuente: Elaboración propia.

En segundo lugar, se procedió a revisar los artículos identificando el concepto que queremos estudiar (Bowman y Hajjar, 1978), considerando los criterios objetivos señalados tales como el factor de impacto, número de ítems de origen, índice intermedio y ratio de citas (Gordon, 1982). Tanto el factor de

impacto como el total de citas se toman de la última publicación realizada por el Journal Citation Reports Social Sciences, correspondiente al año 2009.

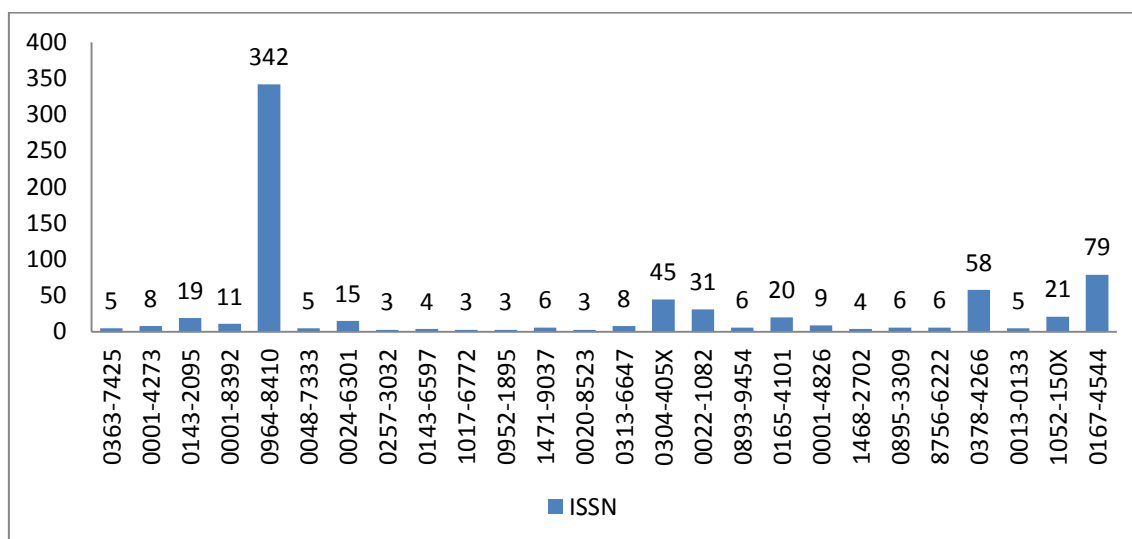
A continuación se verificó que las revistas seleccionadas cumplieran con el requisito de que su factor de impacto fuera superior a 0,25 y tuvieran más de 50 referencias (Plumber y Radaelli, 2004). En el caso de que alguna de las revistas no llegase a cumplir estos criterios o no se encontrasen un mínimo de tres artículos referentes al GC, se tomó la siguiente revista enumerada dentro del bloque señalado, ordenadas según el factor de impacto. De acuerdo con los parámetros anteriormente señalados, se seleccionaron un total de 26 revistas internacionales sobre las que se realizaron los análisis bibliométricos.

Una vez seleccionadas dichas revistas, se procedió con el siguiente método: para la selección de aportaciones se revisó, en primer lugar, el título y, seguidamente, el resumen (Lan y Anders, 2000; Plumber y Radaelli 2004); en un tercer paso, se analizaron las palabras claves (Barkiet *al.* 1988); por último, si no fueron suficientes estos criterios, se realizó la lectura total del artículo.

A continuación se procedió a la ordenación cronológica de los artículos, para observar la evolución de los trabajos sobre GC entre el 2000 y 2008. También se analizaron las temáticas más relevantes que se abordaban en los trabajos y las metodologías que se empleaban (Lan y Anders, 2000) (ver tabla 3).

Una vez recopilada la información y de acuerdo a los criterios señalados, se obtuvieron un total de 12.748 artículos, de los cuales 725 se referían al GC, 667 pertenecían al sector privado y 58 eran aportaciones referidas al sector público (gráfico 1.2).

**Gráfico 1.2. Artículos encontrados en las revistas del SSCI sobre GC.**



Fuente: Elaboración propia.

### 1.3.2.3. Análisis de la co-citación.

Una vez realizado el análisis de co-palabra, se procedió al estudio de las co-citaciones en los artículos seleccionados, para delimitar la productividad de los autores y observar los trabajos más citados, los mapas de los autores y la penetrabilidad de las investigaciones (White, 2003a; Tahai-A y Meyer, 1999).

La co-citación de los artículos y la citación del autor en las investigaciones son dos formas de medir la importancia dada a un trabajo y demuestran la evolución de la investigación (Culnan *et al.* 1990; McCain, 1990; White y McCain, 1998; White, 1981).

En relación a las co-citaciones, en primer lugar se seleccionaron los 52 autores más citados en las revistas seleccionadas, así como los organismos internacionales más citados, tales como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) o el Instituto Británico de las Finanzas Públicas y Contabilidad (CIPFA), por su fuerte influencia en el desarrollo del GC en la Administración Pública (tabla 1.4).

**Tabla 1.4. Ranking de autores co-citados en los 725 artículos.**

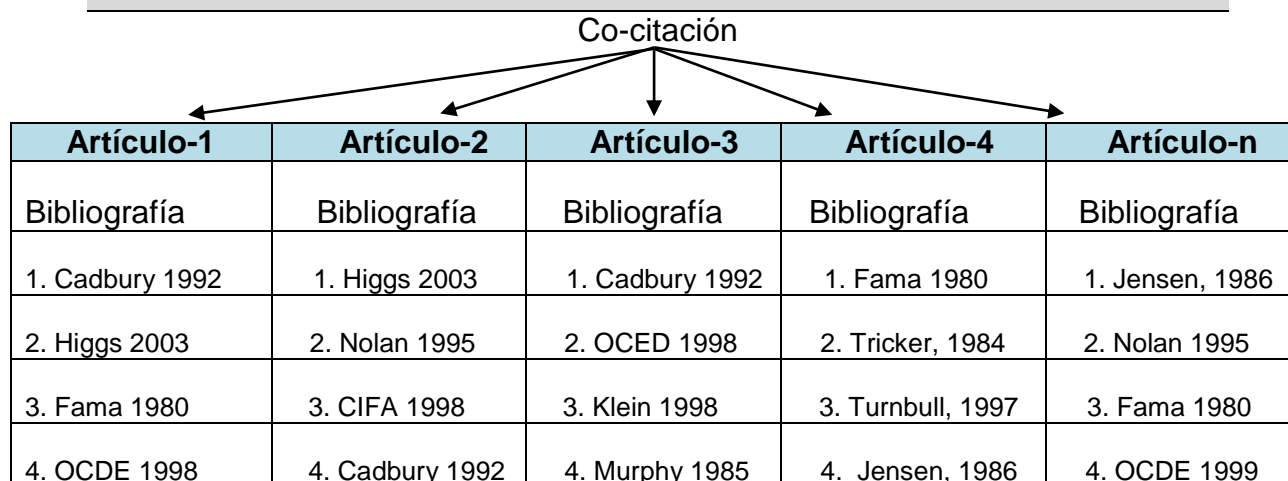
Management (CGIR, SMJ, ASQ, AMR, AMJ) Planning & Development (RP, LRP, WBRO, TWQ, TWQ) Economics (JEG, JEP, JLE&O, JB&F, EJ) Business Finance (JFE, JF, RFS, JAE, AR) Public Administration (G, PMR, IRAS, AJPA) Ethics (BEQ, JBE).

	Nombres	Management		Planning & Development		Economics		Business Finance		Public Administration		Ethics		Total
		2000-2008												
		n= 362	%	n= 15	%	n=58	%	n=110	%	n=3	%	n=40	%	
1	Jensen, Meckling, 1976	124	8,22%	8	12,50%	17	5,99%	33	8,11%	-	-	18	11,76%	200
2	Fama, Jensen, 1983	90	5,96%	2	3,13%	12	4,23%	19	4,67%	-	-	10	6,54%	133
3	Shleifer, Vishny, 1997	76	5,04%	6	9,38%	20	7,04%	32	7,86%	-	-	9	5,88%	143
4	Cadbury, 1992	73	4,84%	4	6,25%	3	1,06%	2	0,49%	2	11,76%	5	3,27%	89
5	Berle, Means, 1932	57	3,78%	4	6,25%	9	3,17%	11	2,70%	1	5,88%	6	3,92%	88
6	La Porta, López-de-Silanes, Shleifer, 1999	51	3,38%	3	4,69%	15	5,28%	22	5,41%	1	5,88%	7	4,58%	99
7	Fama, 1980	45	2,98%	1	1,56%	6	2,11%	8	1,97%	-	-	7	4,58%	67
8	La Porta, López-de-Silanes, Shleifer, Vishny, 1998	45	2,98%	3	4,69%	22	7,75%	33	8,11%	-	-	7	4,58%	110
9	Morck, Shleifer, Vishny, 1988	39	2,58%	2	3,13%	16	5,63%	22	5,41%	-	-	5	3,27%	84
10	Johnson, Daily, Ellstrand, 1996	38	2,52%	-	-	-	-	-	-	-	-	2	1,31%	40
11	Dalton, Daily, Ellstrand, Johnson, 1998	37	2,45%	-	-	1	0,35%	-	-	-	-	2	1,31%	40
12	Hempel, 1998	37	2,45%	-	-	-	-	-	-	-	-	1	0,65%	38
13	Eisenhardt, 1989	34	2,25%	-	-	-	-	-	-	-	-	6	3,92%	40
14	OCED 1999	34	2,25%	1	1,56%	1	0,35%	-	-	2	11,76%	5	3,27%	43
15	Higgs, 2003	33	2,19%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	33
16	Shleifer, Vishny, 1986	33	2,19%	1	1,56%	14	4,93%	22	5,41%	-	-	1	0,65%	71
17	Pfeffer, Salancik, 1978	32	2,12%	-	-	-	-	-	-	-	-	2	1,31%	34
18	Zahra, Pearce, 1989	32	2,12%	-	-	-	-	-	-	1	5,88%	3	1,96%	36
19	Jensen, 1993	31	2,05%	1	1,56%	11	3,87%	14	3,44%	-	-	2	1,31%	59
20	Yermack, 1996	31	2,05%	2	3,13%	10	3,52%	22	5,41%	1	5,88%	4	2,61%	70
21	Jensen, 1986	28	1,86%	1	1,56%	14	4,93%	16	3,93%	-	-	1	0,65%	60
22	La Porta, López-De-Silanes, Shleifer, Vishny, 1997	27	1,79%	2	3,13%	12	4,23%	19	4,67%	1	5,88%	4	2,61%	65
23	Pettigrew, 1992	27	1,79%	1	1,56%	-	-	-	-	-	-	1	0,65%	29
24	Forbes, Milliken, 1999	26	1,72%	-	-	2	0,70%	-	-	-	-	-	-	28
25	Daily, Dalton, Cannella, 2003	25	1,66%	1	1,56%	1	0,35%	-	-	-	-	1	0,65%	28
26	Demsetz, Lehn, 1985	25	1,66%	2	3,13%	9	3,17%	22	5,41%	-	-	2	1,31%	60
27	McConnell, Servaes, 1990	25	1,66%	-	-	12	4,23%	18	4,42%	-	-	2	1,31%	57
28	Greenbury, 1995	24	1,59%	1	1,56%	-	-	-	-	-	-	2	1,31%	27
29	La Porta, López-De-Silanes, Shleifer, Vishny, 2000	22	1,46%	1	1,56%	14	4,93%	15	3,69%	-	-	2	1,31%	54
30	Lorsch, MacIver, 1989	22	1,46%	-	-	1	0,35%	2	0,49%	-	-	-	-	25
31	Davis, Schoorman, Donaldson, 1997	20	1,33%	1	1,56%	1	0,35%	-	-	-	-	4	2,61%	26
32	Jensen, Murphy, 1990	20	1,33%	2	3,13%	7	2,46%	3	0,74%	-	-	4	2,61%	36
33	Faccio, Lang, 2002	18	1,19%	2	3,13%	8	2,82%	8	1,97%	-	-	1	0,65%	37
34	Klein, 1998	18	1,19%	1	1,56%	2	0,70%	8	1,97%	1	5,88%	1	0,65%	31
35	Donalson, Davis (1991) (1994)	17	1,13%	1	1,56%	-	-	-	-	-	-	1	0,65%	19
36	Weisbach, 1988	17	1,13%	1	1,56%	12	4,23%	19	4,67%	-	-	4	2,61%	53
37	Byrd, Hickman, 1992	16	1,06%	2	3,13%	7	2,46%	11	2,70%	1	5,88%	1	0,65%	38
38	Himmelberg, Hubbard, Palia, 1999	15	0,99%	-	-	3	1,06%	11	2,70%	-	-	2	1,31%	31
39	Baysinger, Butler, 1985	14	0,93%	1	1,56%	6	2,11%	4	0,98%	-	-	1	0,65%	26
40	Boyd, 1995	14	0,93%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	14
41	Hermalin, Weisbach, 1991	14	0,93%	1	1,56%	11	3,87%	5	1,23%	1	5,88%	2	1,31%	34
42	Pettigrew, McNulty, 1995	14	0,93%	1	1,56%	-	-	-	-	-	-	1	0,65%	16
43	Murphy, 1985	12	0,80%	1	1,56%	2	0,70%	5	1,23%	-	-	1	0,65%	21
44	Donalson, Preston, 1995	11	0,73%	-	-	1	0,35%	-	-	-	-	8	5,23%	20
45	Rechner, Dalton, 1991	10	0,66%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10
46	OCED 1998	9	0,60%	1	1,56%	1	0,35%	1	0,25%	-	-	1	0,65%	13
47	Pearce, Zahra, 1991	9	0,60%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9
48	Turnbull, 1997	9	0,60%	-	-	1	0,35%	-	-	-	-	3	1,96%	13
49	Weimer, Pape 1999	9	0,60%	1	1,56%	-	-	-	-	-	-	1	0,65%	11
50	Dulewicz, MacMillan, Herbert, 1995	6	0,40%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6
51	Tricker, 1984	6	0,40%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6
52	Conyon, 1994	4	0,27%	1	1,56%	-	-	-	-	-	-	-	-	5
53	CIPFA, 1995	1	0,07%	-	-	-	-	-	-	1	5,88%	-	-	2
54	Hodges, Wright, Keasey 1996	1	0,07%	-	-	-	-	-	-	1	5,88%	-	-	2
55	Hood, 1991	1	0,07%	-	-	-	-	-	-	1	5,88%	-	-	2
56	Nolan 1995	1	0,07%	-	-	-	-	-	-	2	11,76%	-	-	3
	Total Autores Citados	1460		64		284		407		17		153		2363
	Total Bibliografía	16343		677		3262		4963		169		2301		27557
	Número de Artículos Analizados	385		30		79		111		20		100		725
*	n= Artículos Seleccionados	362		15		58		110		3		40		584

Fuente: Elaboración propia.

Una vez seleccionados los distintos autores, procedimos a revisar la bibliografía de los 58 artículos de la base de datos. Para este fin, integramos en nuestro trabajo el criterio de la frecuencia de co-citación. Ésta se define como la frecuencia con la que dos artículos científicos son citados conjuntamente (Small, 1973; Ramos y Ruíz, 2004; Egghe y Rousseau, 2002). Esta co-citación simple se puede observar en el gráfico 1.3.

**Gráfico 1.3. Co-citación de autores.**



Artículo-1, Artículo-2 (Cadbury 1992- Higgs 2003)-Artículo-1, Artículo-3 (Cadbury 1992-OCDE 1998)-Artículo-4, Artículo-n (Fama 1980, Jensen, 1986)  
 Fuente: Elaboración propia.

Con la determinación de las co-citaciones se obtienen los autores más influyentes, es decir, con mayor número de citas, en un área de conocimiento, dándonos la opción de determinar qué autores han hablado de GC en la Administración Pública, el año, la penetrabilidad de su artículo y su descripción mediante un mapa descriptivo. Para tal fin, se dividió el periodo de 9 años en tres sub-períodos que son: 2000-2002, 2003-2005 y 2006-2008. Esta división consecutiva coincide con otros trabajos como los realizados por Ramos y Ruiz (2004), Guo (2008), Nerur *et al* (2008) o Page y Schirr (2008) (tabla 1.5).

Con los criterios anteriormente señalados, se descartaron los artículos que no poseían bibliografía y no cumplían con los criterios de co-citación. Después de esta revisión, se delimitó el número de referencias de los artículos seleccionados y se determinaron los autores más citados. Los datos se recogieron partiendo de las citas mencionadas durante el periodo de nueve años que se han considerado en este análisis.

**Tabla 1.5. Ranking de autores co-citados en los 58 artículos del GC en el sector público en los tres subperiodos 2000-2002, 2003-2005 y 2006-2008.**

Periodo: 2000-2002		Periodo: 2003-2005		Periodo: 2006-2008	
Autores	Citas	Autores	Citas	Autores	Citas
1. Cadbury, 1992	4	1. Jensen, Meckling,1976	6	1. Cadbury, 1992	3
2. Berle, Means, 1932	2	2. Eisenhardt, 1989	5	2. Fama, Jensen, 1983	3
3. Conyon, 1994	2	3. Berle, Means, 1932	4	3. Jensen, Meckling,1976	3
4. CIPFA, 1995-1998	2	4. Dalton, Daily, Ellstrand, Johnson, 1998	4	4. Daily, Dalton, Cannella, 2003	2
5. Fama, Jensen, 1983	2	5. Shleifer, Vishny, 1997	4	5. Donaldson, Davis, 1991 1994	2
6. Hampel, 1998	2	6. Fama, Jensen, 1983	3	6. Hampel, 1998	2
7. Hodges, Wright, Keasey 1996	2	7. La Porta, López-de-Silanes, Shleifer, 1999	3	7. Higgs, 2003	2
8. La Porta, López-de-Silanes, Shleifer, 1999	2	8. Donaldson, Preston, 1995	3	8. Shleifer, Vishny, 1997	2
9. La Porta, López-de-Silanes, Shleifer, Vishny, 1998	2	9. Davis, Schoorman, Donaldson, 1997	2	9. Dalton, Daily, Ellstrand, Johnson, 1998	1
10. La Porta, López-De Silanes, Shleifer, Vishny, 2000	2	10. Cadbury, 1992	2	10. Davis, Schoorman, Donaldson, 1997	1
11. OCED 1999	2	11. Fama, 1980	2	11. Eisenhardt, 1989	1
12. Pettigrew, 1992	2	12. Nolan 1995-1996	2	12. Faccio, Lang, 2002	1
13. Pettigrew, McNulty, 1995	2	13. Morck, Shleifer, Vishny, 1988	2	13. Fama, 1980	1
14. Shleifer, Vishny, 1986	2	14. OCED 1999	2	14. Greenbury, 1995	1
15. Tricker, 1984	2	15. Shleifer, Vishny, 1986	2	15. Jensen, 1993	1
16. Weisbach, 1988	2	16. Yermack, 1996	2	16. Klein, 1998	1
17. Boyd, 1995	1	17. Zahra, Pearce, 1989	2	17. La Porta, López-de-Silanes, Shleifer, 1999	1
18. Dalton, Daily, Ellstrand, Johnson, 1998	1	18. Donaldson, Davis, 1991-1994	1	18.Nolan 1995-1996	1
19. Davis, Schoorman, Donaldson, 1997	1	19. Byrd, Hickman, 1992	1	19. Shleifer, Vishny, 1986	1
20. Donaldson, Davis, 1991-1994	1	20. Daily, Dalton, Cannella, 2003	1	20. Weimer, Pape 1999	1
21. Dulewicz, MacMillan, Herbert, 1995	1	21. Faccio, Lang, 2002	1	21. Yermack, 1996	1
22. Eisenhardt, 1989	1	22. Greenbury, 1995	1		
23. Fama, 1980	1	23. Hampel, 1998	1		
24. Forbes, Milliken, 1999	1	24. Hermalin, Weisbach, 1991	1		
25. Greenbury, 1995	1	25. Hood, 1991	1		
26. Hood, 1991	1	26. Jensen, 1986	1		
27. Jensen, 1986	1	27. Jensen, 1993	1		
28. Jensen, Meckling, 1976	1	28. Jensen, Murphy, 1990	1		
29. Jensen, Murphy, 1990	1	29. Klein, 1998	1		
30. La Porta, López-De-Silanes, Shleifer, Vishny, 1997	1	30. La Porta, López-de-Silanes, Shleifer, Vishny, 1998	1		
31. Nolan 1995-1996	1	31. McConnell, Servaes, 1990	1		
32. Murphy, 1985	1	32. Pfeffer, Salancik, 1978	1		
33. Pearce, Zahra, 1991	1	33. Rechner, Dalton, 1991	1		
34. Shleifer, Vishny, 1997	1				
Artículos Analizados:	11	Artículos Analizados:	30	Artículos Analizados:	17
Total Citas:	516	Total Citas:	954	Total Citas:	449
Total Autores Citados	52	Total Autores Citados	66	Total Autores Citados	32

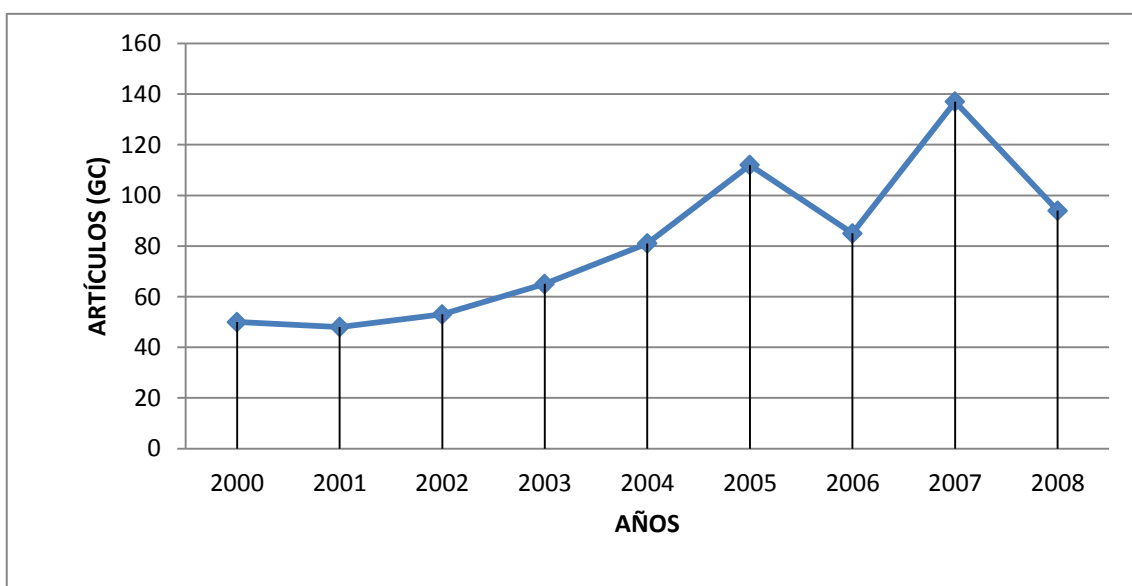
Fuente: Elaboración propia.

Para finalizar, procedimos a establecer los mapas de los autores, apoyándonos en la base de datos del Science Citation Index Expanded (Web of Science-ISI WEB of Knowledge) y revisando todos aquellos autores que habían empleado el concepto del GC en la administración pública. En este caso se tomó la revista que poseía el factor de impacto más alto de las 58 publicaciones encontradas en el área del sector público.

#### 1.4. Análisis del GC en el sector público.

Una vez aplicados los criterios señalados, se analizó la evolución del GC en el periodo considerado, permitiendo apreciar un notable incremento de aportaciones en este campo de investigación en los últimos años (gráfico 1.4).

**Gráfico 1.4. Distribución temporal de los artículos del GC (2000-2008)**



Fuente: Elaboración propia.

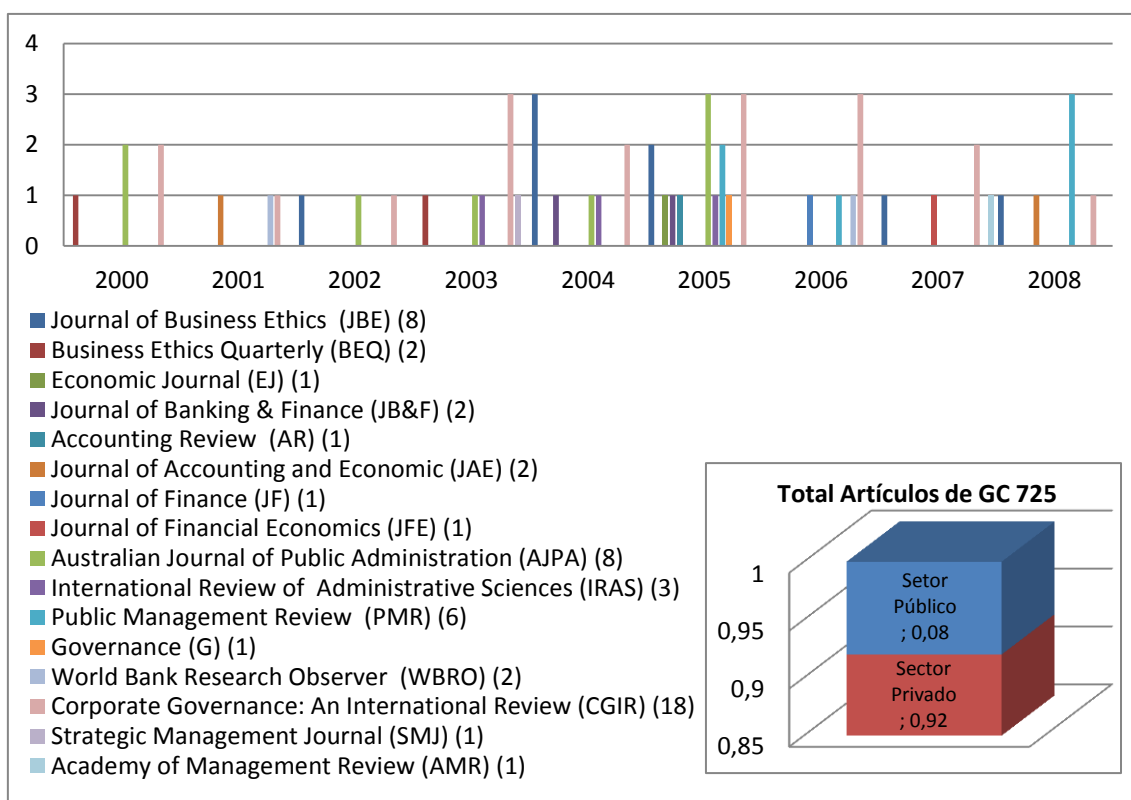
En el periodo de nueve años, objeto de estudio, podemos resaltar los siguientes resultados obtenidos:

1. Observadas las 26 revistas contenidas en los seis grandes bloques, podemos señalar las que más han publicado sobre temáticas relativas al GC. Éstas son las siguientes: 1) Corporate Governance (47,17%), 2) Journal of Business Ethics (10,90%), 3) Journal of Banking & Finance (8,00%), 4) Journal of Financial Economics (6,21%), 5) Journal of

Finance (4,28%), 6) Business Ethics Quarterly (2,90%), 7) Journal of Accounting and Economics (2,76%) y, por último, Strategic Management Journal (2,62%).

II. Revisados los 725 artículos que hacen referencia a aspectos relacionados con el GC, según el análisis bibliométrico desarrollado, nos permitió identificar 58 trabajos en diferentes revistas (gráfico 1.5), lo que supone el 8% del total de publicaciones sobre el GC. Revistas como Corporate Governance (31,03%), Australian Journal of Public Administration (13,79%) y Journal of Business Ethics (13,79%) son las que contienen un mayor número de artículos.

**Gráfico 1.5. Revistas que publican artículos del GC en el sector público**



Fuente: Elaboración propia.



### 1.4.1. Temáticas del GC en el sector público

En la tabla 1.6 se muestran las temáticas analizadas en los artículos de GC. Los temas abordados en los diferentes trabajos, según orden de importancia, son: 1) Privatización de las empresas públicas e intervención en privadas (20,69%), 2) Buen gobierno y nueva gestión pública (20,69%), 3) Empresas públicas (17,24%), 4) Divulgación de la información (12,07%), 5) Ética corporativa (8,62%) y 6) Stakeholders y Comparaciones del gobierno en empresa públicas/privadas (6,90%).

Podemos mencionar el trabajo hecho por los autores Wang *et al.* (2008), que aborda el tema de las empresas públicas, uno de los temas más frecuentes tratados en relación con el GC. Este trabajo estudia las características institucionales del Estado y su grado de interés e intervención en las empresas, considerando tres aspectos institucionales: 1) el grado de participación en la propiedad del Estado, 2) el nivel de desarrollo del mercado y de las instituciones legales, y 3) la influencia del gobierno sobre los interventores.

Otro de los temas más ampliamente tratados y vinculados con diversos aspectos al GC en el sector público es el de los códigos de buenas prácticas. La mayoría de ellos toman como referencia a Cadbury (1992). En relación con el sector público este autor plantea la necesidad de incorporar un código de buenas prácticas donde vincula aspectos como la franqueza, la integridad y la responsabilidad.

Del mismo modo, Gay (2001) relaciona el informe Cadbury como una ventaja potencial en la nueva gerencia de las empresas públicas británicas. Las citas realizadas de este trabajo han llevado a que otros informes como los de Greenbury (1995), Hampel (1998) o Tumbull (1995) hayan continuado en la línea de promover cambios en las empresas públicas a través de códigos éticos.

**Tabla 1.6. Principales temáticas empleadas en los artículos del (GC) en el sector público.**

<b>Temáticas/Revistas- Sector Público</b>	<b>AJPA</b>	<b>PMR</b>	<b>IRAS</b>	<b>G</b>	<b>JBE</b>	<b>BEQ</b>	<b>JB&amp;F</b>	<b>EJ</b>	<b>JFE</b>	<b>JAE</b>	<b>JF</b>	<b>AR</b>	<b>WBRO</b>	<b>CGIR</b>	<b>SMJ</b>	<b>AMR</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Privatización de las Empresas Públicas e intervención en Privadas.					1		1		1	1			1	5	1	1	12	20,69%
Buen Gobierno y Nueva Gestión Pública	4	4	1		1			1						1			12	20,69%
Empresas Publicas	1	1				1	1							6			10	17,24%
Divulgación de la Información	2		1							1				3			7	12,07%
Ética Corporativa	1	1			3												5	8,62%
Stakeholders			1		1	1								1			4	6,90%
Comparaciones del gobierno en Empresas Publicas/Privadas											1		1	2			4	6,90%
Corrupción, Fraude				1	1							1					3	5,17%
Inversión Socialmente Responsable					1												1	1,72%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>18</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>58</b>	
<b>%</b>	<b>13,79%</b>	<b>10,34%</b>	<b>5,17%</b>	<b>1,72%</b>	<b>13,79%</b>	<b>3,45%</b>	<b>3,45%</b>	<b>1,72%</b>	<b>1,72%</b>	<b>3,45%</b>	<b>1,72%</b>	<b>1,72%</b>	<b>3,45%</b>	<b>31,03%</b>	<b>1,72%</b>	<b>1,72%</b>		

Fuente: Elaboración propia.

Vinten (2002) también menciona los informes de Greenbury (1995), Hampel (1998) y Turnbull (1995) como una continuación de Cadbury. Su trabajo sobre GC en el sector público señala la existencia de una cierta preocupación similar a la existente en el sector privado, sobre la necesidad de incorporar un mejor control interno eficaz y continuo.

De acuerdo a los trabajos de diversos autores y también sobre la base del informe Cadbury, investigadores como Hodges *et al* (1996) relacionan el GC en el sector público con los procedimientos asociados a la toma de decisión, a su funcionamiento y al control de las organizaciones.

Por su parte, en relación con los códigos de conducta, Kirkbride y Letza (2003) proponen la introducción de estos parámetros de conducta en entidades locales como un sistema que promueve y regula un buen gobierno en autoridades públicas.

Como resultado de las propuestas del informe Cadbury, organismos como la OCDE (1999) han planteado un marco genérico de principios voluntarios para las diversas instituciones, tanto públicas como privadas, donde mencionan la incorporación de códigos de buenas prácticas. En relación con el GC en el sector público se refiere al control y a la regulación que debe establecer todo gobierno.

Por otra parte, el GC del sector público se distingue del sector privado por la diversidad de objetivos y, fundamentalmente, por las grandes diferencias en las estructuras de gerencia existentes en los entes públicos. Esa distinción es destacada por el Instituto Británico de las Finanzas Públicas y Contabilidad (CIPFA) que en 1995 amplió los aspectos del GC en el sector público, planteados por el Informe Cadbury, para contemplar especificidades concretas aplicables al sector público (Hodges *et al.* 1996).

En relación al concepto de GC, autores como Whiteoak (1996) muestran el interés existente en el sector público en implementar el concepto del GC en administraciones locales, entendiéndose éste como un instrumento de control en las organizaciones. Otras aproximaciones al concepto de GC en

el campo del sector público las podemos encontrar en el artículo realizado por Mordelet (2009), que describe el GC en el sector de los hospitales públicos como el sistema por el cual una entidad es dirigida y controlada, al igual que proponía Cadbury.

Otros autores se centran en aspectos tan importantes como los principios o el marco conceptual del GC aplicable al sector público. Trabajos como el de Rayan y Ng (2000) proporcionan una aproximación al sistema de principios de GC en el sector público aplicados a un grupo de corporaciones gubernamentales. Para ello realizan un análisis de contenido de los informes anuales de varias entidades públicas partiendo de los principios publicados por la Australian National Audit Office (ANAO) que son la dirección, el ambiente de la gerencia, la gestión de riesgos, la supervisión y la responsabilidad. Autores como McNamee y Fleming (2007 y 2005) centran sus análisis en la presentación de un marco conceptual, en el cual se evalúa el GC en las entidades de deportes del sector público y la definen como la estructura de una organización para alcanzar sus objetivos o misión de la manera más ética.

Investigadores como Howard y Seth-Purdie (2005) o Frey y Benz (2005) se refieren a la capacidad del sector público para proporcionar un ejemplo del modo de hacer las cosas. Proponen que el GC en el sector privado aprenda de algunas instituciones del gobierno público. Las instituciones ideadas para controlar y para regular el comportamiento de los agentes en el ámbito público pueden servir como fórmula para mejorar los controles en el sector privado. Otros artículos comparan los componentes clave del GC en el sector público y privado (Barrett, 2000). Por su parte Bozec *et al* (2004) utilizan el concepto del GC como elemento básico para implantar reformas en las empresas públicas.

#### **1.4.2. Aspectos teóricos del GC en el sector público**

Respecto al marco teórico empleado en el GC del sector público, utilizado por los diferentes autores, encontramos diversas teorías y modelos, según se recoge en la tabla 1.7. Las bases teóricas más frecuentes son la

teoría de los stakeholders, la teoría de la agencia, la teoría del buen gobierno y la nueva gestión pública entre otras.

En relación con los marcos teóricos empleados en los 58 artículos del GC relacionados con el sector público, de acuerdo a los tres sub-periodos establecidos entre 2000- 2008, se aprecia una fuerte influencia de la teoría de la agencia propuesta fundamentalmente por los autores Berle y Means (1932), Eisenhardt (1989) y Jensen y Meckling (1976) (15,33%). Otro conjunto de trabajos se centra, dentro de la teoría de la agencia, en el control interno (27,13%) y en el control externo (14%). Seguidamente, un gran número de autores se centra en los códigos de buenas prácticas (18%). Con una menor participación se encuentran la teoría de la dependencia de los recursos (6,00%), la teoría de stewardship (5,33%), el modelo de GC en el sector público (5,33%), la teoría financiera (4,67%), la teoría de los stakeholders (2,00%), el modelo del buen gobierno y la nueva gestión pública (1,33%) y, finalmente, el modelo de taxonomía del GC (0,67%) (ver tabla 1.7).

**Tabla 1.7. Marcos teóricos extraídos en los 58 artículos del GC en el sector público en base a los sub-periodos 2000-2002, 2003-2005 y 2006-2008. (1)**

Teorías/Modelos	2000-2002 11 Artículos (18,96%)		2003-2005 30 Artículos (51,72%)		2006-2008 17 Artículos (29,31%)						
	Autores	Revistas	Autores	Revistas	Autores	Revistas					
1) Teoría de la agencia. (15,33%).	Berle, Means, (1932). (2) Eisenhardt, (1989). (1) Jensen, Meckling, (1976). (1)	CGIR (1) CGIR (1) CGIR (1)	JAE (1)	Jensen, Meckling, (1976). (6) Eisenhardt, (1989). (5) Berle, Means, (1932). (4)	CGIR (2) EJ (1) SMJ (1) JBE (3) CGIR (3)	SMJ (1) (JBE) (2) EJ (1) AJPA (1)	Jensen, Meckling, (1976). (3) Eisenhardt,(1989) (1)	CGIR (2) AMR (1) CGIR (1)	4 (7,69%)	15 (22,73%)	4 (12,50%)
1.1) Teoría de la agencia. Control Externo: Sistema Institucional Jurídico-financiero. (8,00%).	La Porta, López-De-Silanes, Shleifer, Vishny, (1997). (1) La Porta, López-de-Silanes, Shleifer, Vishny, (1998). (2) La Porta, López-de-Silanes, Shleifer, (1999). (2) La Porta, López-De-Silanes, Shleifer, Vishny, (2000). (2)	JAE (1) JAE (1) JAE (1) JAE (1)	WBRO (1) WBRO (1) WBRO (1)	La Porta, López-de-Silanes, Shleifer, (1999).(3) La Porta, López-de-Silanes, Shleifer, Vishny, (1998). (1)	CGIR (1) G(1) JB&F (1)	JB&F (1)	La Porta, López-de-Silanes, Shleifer, (1999). (1)	WBRO (1)	7 (13,46%)	4 (6,06%)	1 (3,13%)
1.2) Teoría de la agencia. Control Externo: Incentivos (6,00%).	Fama, Jensen, (1983). (2)	CGIR (1)	JAE (1)	Fama, Jensen, (1983). (3) Byrd, Hickman, (1992). (1)	SMJ (1) AR (1) JBE (1) AJPA (1)		Fama, Jensen, (1983). (3)	CGIR (3)	2 (3,85%)	4 (6,06%)	3 (9,38%)
1.3) Teoría de la agencia. Control Interno: Supervisión. (10,67%).	Fama, (1980). (1)	JAE (1)		Fama, (1980). (2) Yermack, (1996). (2) McConnell, Servaes, (1990). (1) Hermalin, Weisbach, (1991). (1) Jensen, (1993). (1) Klein, (1998). (1) Daily, Dalton, Cannella, (2003). (1)	CGIR (1) AR (1) BEQ (1) AJPA (1) AR (1) AJPA (1) EJ (1)	AR (1) AJPA (1)	Fama, (1980). (1) Jensen, (1993). (1) Klein, (1998). (1) Yermack, (1996). (1) Daily, Dalton, Cannella, (2003). (2)	CGIR (1) CGIR (1) CGIR (1) JFE (1) AMR (1) CGIR (1)	1 (1,92%)	9 (13,64%)	6 (18,75%)
1.4) Teoría de la agencia. Control Interno Proprietarios, Ejecutivos o Juntas Directivas. (11,13%).	Murphy, (1985). (1) Jensen, Murphy, (1990). (1) Weisbach, (1988). (2) Shleifer, Vishny, (1986). (2) Pettigrew, McNulty, (1995).(2) Dulewicz, MacMillan, Herbert, (1995). (1)	JAE (1) JAE (1) JAE (1) CGIR (1) CGIR (2) CGIR (1)	CGIR (1) JAE (1)	Morck, Shleifer, Vishny, (1988). (2) Shleifer, Vishny,(1986) (2) Jensen, Murphy, (1990) (1) Zahra, Pearce, (1989). (2)	CGIR (1) CGIR (2) JBE (1) AJPA (1)	SMJ (1) JBE (1)	Shleifer, Vishny, (1986). (1)	JFE (1)	9 (17,31%)	7 (10,61%)	1 (3,13%)
1.5) Teoría de la agencia. Control Interno Estructura de Liderazgo/ Toma de decisión del Consejo. (2,67%).	Pettigrew, (1992). (2) Boyd, (1995). (1)	CGIR (2) CGIR (1)		Rechner, Dalton, (1991). (1)	SMJ (1)				3 (5,77%)	1 (1,52%)	-

**Tabla 1.7. Marcos teóricos extraídos en los 58 artículos del GC en el sector público en base a los sub-periodos 2000-2002, 2003-2005 y 2006-2008. (2)**

Teorías/Modelos	2000-2002 11 Artículos (18,96%)		2003-2005 30 Artículos (51,72%)		2006-2008 17 Artículos (29,31%)	
	Autores	Revistas	Autores	Revistas	Autores	Revistas
1.6) Teoría de la agencia control interno endeudamiento. (1,33%).	Jensen, (1986). (1)	JAE (1) 1 (1,92%)	Jensen, (1986). (1)	JB&F (1) 1 (1,52%)	-	-
1.7) Teoría de la agencia. Niveles de concentración de votos por grupos de interés (1,33%).	-	-	Faccio, Lang, (2002). (1)	CGIR (1) 1 (1,52%)	Faccio, Lang, (2002). (1)	WBRO (1) 1 (3,13%)
2. Teoría Stakeholder. (2,00%).	-	-	Donalson, Preston, (1995). (3)	JBE (2)   CGIR (1) 3 (4,55%)	-	-
2.1) Modelo de Códigos de Buenas Prácticas. (18,00%).	Cadbury (1992).(4) Hampel (1998).(2) Ocde (1999).(2) Greenbury, (1995).(1) Tricker, (1984).(2) Conyon, (1994).(2)	CGIR (3)   AJPA (1) CGIR (2)   WBRO(1) AJPA (1)   CGIR (1) AJPA (1)   CGIR (1) CGIR (2)	Cadbury (1992).(2) Ocde (1999). (2) Greenbury, (1995).(1) Hampel (1998).(1)	CGIR (1)   IRAS(1) CGIR (1)   G (1) CGIR (1) CGIR (1)	Cadbury (1992).(3) Hampel (1998).(2) Higgs, (2003).(2) Greenbury, (1995).(1)	CGIR (2)   JBE (1) CGIR (1)   JBE (1) CGIR (2) CGIR (1)
3.) Teoría de la Dependencia de Recursos (6,00%).	Pearce, Zahra, (1991). (1) Dalton, Daily, Ellstrand, Johnson, (1998). (1) Forbes, Milliken, (1999). (1)	CGIR (1) CGIR (1) CGIR (1) 3 (5,77%)	Pfeffer, Salancik, (1978). (1) Dalton, Daily, Ellstrand, Johnson, (1998). (4)	SMJ (1)   EJ (1) SMJ (1)   BEQ (1) JBE (1) 5 (7,58%)	Dalton, Daily, Ellstrand, Johnson, (1998). (1)	AMR (1) 1 (3,13%)
4.) Teoría Financiera. (4,67%).	Shleifer, Vishny, (1997). (1)	JAE (1) 1 (1,92%)	Shleifer, Vishny, (1997). (4)	CGIR (2)   AJPA (1)   EJ (1) 4 (6,06%)	Shleifer, Vishny, (1997). (2)	CGIR (1)   WBRO (1) 2 (6,25%)
5.) Modelos del GC en el Sector Público. (5,33%).	Cipfa (1995) (1998). (2) Nolan (1995)-(1996). (1) Hodges, Wright, Keasey, (1996). (2)	CGIR (1)   AJPA (1) AJPA (1)   AJPA (1) CGIR (1) 5 (9,62%)	Nolan (1995)-(1996). (2)	CGIR (1)   IRAS (1) 2 (3,03%)	Nolan (1995)-(1996).(1)	CGIR (1) 1 (3,13%)
6). Teoría Stewardship. (5,33%).	Davis, Schoorman, Donaldson, (1997). (1) Donalson, Davis (1991)-(1994). (1)	CGIR (1) CGIR (1) 2 (3,85%)	Davis, Schoorman, Donaldson, (1997). (2) Donalson, Davis (1991) (1994). (1)	EJ (1)   JBE (1) JBE (1) 3 (4,55%)	Davis, Schoorman, Donaldson, (1997). (1) Donalson, Davis (1991) (1994). (2)	AMR (1) AMR (1)   JBE (1) 3 (9,38%)
7.) Modelo del Buen Gobierno y la Nueva Gestión Pública. (1,33%).	Hood, (1991). (1)	CGIR (1) 1 (1,92%)	Hood, (1991). (1)	AJPA (1) 1 (1,52%)	-	-
8). Modelos de Taxonomía del GC. (0,67%).	-	-	-	-	Weimer, Pape (1999). (1)	CGIR (1) 1 (3,13%)

Fuente: Elaboración propia.

### 1.4.3. Metodologías empleadas por el GC en el sector público, las universidades que las desarrollan y sus mapas de influencia.

En cuanto a las metodologías usadas en los artículos, observamos una fuerte tendencia al uso de los métodos de investigación empíricos, con un 93,48%, frente a los no empíricos que suponen tan solo el 6,25% de los trabajos. Respecto a los métodos empíricos usados debemos decir que las herramientas de análisis cualitativo son las más utilizadas (81,52% de los trabajos) superando a las herramientas de análisis cuantitativas (11,96%).

De hecho, los análisis descriptivos son los más frecuentes en los estudios cualitativos (21,74%) mientras que en los estudios cuantitativos la herramienta más utilizada es la estadística descriptiva (6,52% de los casos) (tabla 1.8).

**Tabla 1.8. Metodologías empleadas para analizar cada uno de los aspectos relacionados con el GC.**

Temáticas/Metodologías	E. No Empíricos 6,52%	93,48%									
		Métodos Empíricos									
		81,52%					11,96%				
		Metodologías Cualitativas					Metodologías Cuantitativas				
	NE	ACM	ACN	AD	EC	MC	AF	AV	ED	AR	Total
Buen Gobierno y Nueva Gestión Pública	2	5	5	5	3				1		21
Empresas Publicas		1	4	2	4	5		1	1	1	19
Privatización de las Empresas Públicas e intervención en Privadas		2	2	4	2	2			2	1	15
Divulgación de la Información	1	2	4	4							11
Corrupción, Fraude				1		4	2		1		8
Comparaciones del gobierno en Empresas Publicas/Privadas	1	3		1		1					6
Ética Corporativa	2		2	2							6
Stakeholders		1		1	2						4
Inversión Socialmente Responsable			1						1		2
Total	6	14	18	20	11	12	2	1	6	2	

Lista de abreviaturas: ACM: Análisis Comparativo, AF: Análisis Factorial, ACN: Análisis Contenido, EC: Estudio de Caso, AD: Análisis Descriptivo, MC: Multi Casos, AR: Análisis de Regresión, ED: Estadística Descriptiva, AV: Análisis de Varianza, NE: No Empírico.

Fuente: Elaboración propia.

En relación con las universidades que han realizado un número mayor de artículos sobre GC del sector público, podemos mencionar que las universidades del Reino Unido aportan un 26,23% de estas publicaciones. Los autores provienen de universidades como la Universidad de Inglaterra (Oeste),



la Universidad de Cambridge, la Universidad de Birmingham, la Universidad de Liverpool y la Universidad de Gloucestershire, entre otras. Seguidamente encontramos las universidades norteamericanas (el 27,87% de los trabajos). El 18,03% pertenece a autores de universidades de Estados Unidos y el 9,84% de autores de universidades canadienses (tabla 1.9). Entre las universidades de Estados Unidos podemos mencionar la Universidad de Boston, la Universidad de Michigan, la Universidad de Indiana, la Universidad de Harvard, la Universidad de Houston, la Universidad de Massachusetts y la Universidad de Chicago. En cuanto a las universidades canadienses, se encuentran la Universidad de Toronto, la Universidad Internacional de Negocios y Economía y la Universidad de Ottawa.

**Tabla 1.9. Temas de investigación analizados por cada uno de los países y sus universidades.**

Temáticas de Investigación por Países	Reino Unido	Estados Unidos	Australia	Canadá	China	Países Bajos	Suiza	Italia	Nueva Zelanda	Alemania	Otros Países
Privatización de las Empresas Públicas e intervención en Privadas	12,50%	9,09%		16,67%	50,00%		50,00%		50,00%	50,00%	50,00%
Buen Gobierno y Nueva Gestión Pública	18,75%		33,33%	33,33%		33,33%	50,00%	100,00%		50,00%	
Empresas Publicas	25,00%	18,18%	11,11%	50,00%	50,00%				50,00%		
Divulgación de la Información	25,00%	9,09%	22,22%								
Ética Corporativa	12,50%	9,09%	22,22%								
Stakeholders	6,25%	9,09%									
Comparaciones del gobierno en Empresas Publicas/Privadas		18,18%	11,11%			66,67%					25,00%
Corrupción, Fraude		18,18%									25,00%
Inversión Socialmente Responsable		9,09%									
<b>Total</b>	<b>26,23%</b>	<b>18,03%</b>	<b>14,75%</b>	<b>9,84%</b>	<b>6,56%</b>	<b>4,92%</b>	<b>3,28%</b>	<b>3,28%</b>	<b>3,28%</b>	<b>3,28%</b>	<b>6,56%</b>

Fuente: Elaboración propia.

También existe un número significativo de autores en Australia (14,75%). Entre las principales universidades australianas encontramos a la Universidad de Caberra, la Universidad de Griffith, la Universidad de New South Wales, y la Universidad Tecnológica de Queensland.

Las investigaciones del GC en el sector público no solo provienen de Occidente. También hemos encontrado artículos provenientes de universidades de Asia (8,20%) como son la Universidad Nacional de Singapur y la Universidad de Hong Kong en China.

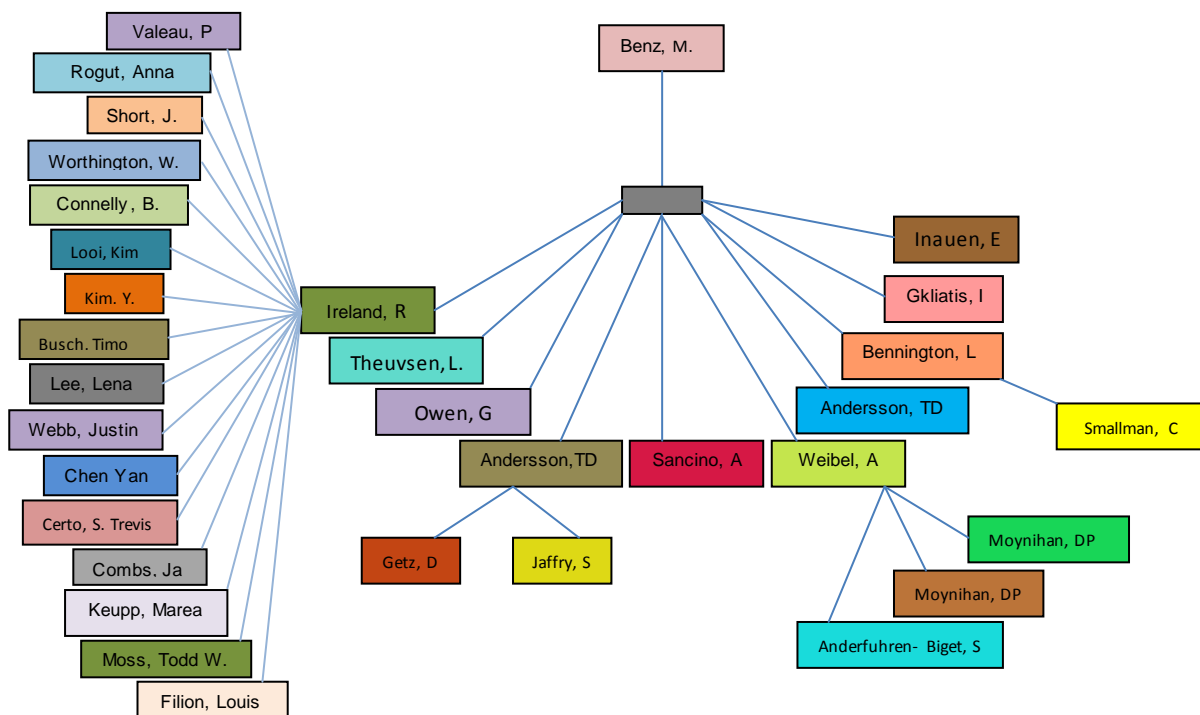
Los estudios del GC en el sector público son más escasos en las Universidades de los Países Bajos como la de Ámsterdam (4,92%), Suiza, Italia, Nueva Zelanda y Alemania (3,28%) y finalmente otros países como España y Suecia con un (1,64%).

En relación al género, los artículos publicados del GC en el sector público en su gran mayoría están producidos por hombres (89,81%) y han sido realizados por dos o más autores (62,07%).

Para finalizar, queremos observar el mapa de influencia de un artículo relacionado con el campo del GC en el sector público. Para este fin, hemos seleccionado, de entre los 58 trabajos encontrados, el artículo publicado en la revista *Academy of Management Review* (AMR) por Benz y Frey en 2007. Esta publicación tiene en primera generación 10 autores que lo co-citan y en segunda generación es mencionado por 22 autores (gráfico 1.6).

**Gráfico 1.6. Mapa de influencia y su penetrabilidad.**

Corporate Governance: What Can we Learn From Public Governance?



Fuente: *ISI Web of Knowledge*. [www.Thomsonscientific.com](http://www.Thomsonscientific.com)

A través de los mapas se pone de manifiesto el modo en el que se construye el conocimiento a partir de las anteriores investigaciones realizadas. Los mapas de influencia nos pueden servir también para observar los años de publicación, la universidad de donde provienen los autores, el idioma, las revistas donde están publicados los artículos y dos generaciones de penetrabilidad.

#### **1.4.4. Los estudios sobre GC entre los años 2007 y 2012**

Según hemos visto, los estudios sobre GC en el sector pública se incrementan en los últimos años analizados. A ello se añade que, tras los escándalos financieros y prácticas corruptas que se han producido a principios de siglo, se ha generado una mayor regulación, intervención y control por parte del Estado. Estos hechos nos han llevado a ampliar el análisis hecho hasta el año 2012, último año disponible publicado por el JCR. En este apartado se estudia específicamente el área de Public Administration formado por un total de 47 revistas (tabla 1.10).

Al igual que en el periodo anteriormente analizado, hemos procedido, en primer lugar, a clasificar la muestra objeto de estudio de acuerdo a su factor de impacto, que debe ser superior a 0,25 o con más de 50 citas (Plüper y Radaelli, 2004). De esta forma la muestra final está formada por 42 revistas académicas que suponen un 89,32% del total (tabla 1.10).

**Tabla 1.10. Contribuciones del GC en las Revistas Académicas Public Administration (2007-2012).**

**(1)**

Ranking	Nombre de las Revistas	Abreviación de las Revistas	Factor de Impacto 2012	Total Citas	ISSN	Artículos encontrados sobre GC ámbito público.	Artículos encontrados sobre GC ámbito privado.	Total de Artículos
1	Philosophy & Public Affairs	P&PA	1.958	1186	0048-3915	-	-	78
2	<b>Journal of Public Administration Research and Theory</b>	<b>JPART</b>	<b>1.757</b>	<b>1770</b>	<b>1053-1858</b>	<b>2</b>	-	<b>240</b>
3	Journal of European social policy	JESP	1.644	703	0958-9287	-	-	160
4	<b>Regulation &amp; Governance</b>	<b>RG</b>	<b>1.625</b>	<b>241</b>	<b>1748-5983</b>	-	<b>3</b>	<b>143</b>
5	<b>Governance</b>	<b>G</b>	<b>1.604</b>	<b>838</b>	<b>0952-1895</b>	<b>1</b>	-	<b>160</b>
6	Journal of policy analysis and management	JPA&M	1.541	1276	0276-8739	-	-	175
7	Climate policy	CP	1.536	776	1469-3062	-	-	241
8	International public management journal	IPMJ	1.200	217	1096-7494	-	-	113
9	<b>Journal of European Public Policy</b>	<b>JEPP</b>	<b>1.197</b>	<b>1545</b>	<b>1350-1763</b>	-	<b>2</b>	<b>418</b>
10	Review of Policy Research	RPR	1.113	315	1541-132X	-	-	168
11	Journal of social policy	JSP	1.075	641	0047-2794	-	-	200
12	<b>Public Administration</b>	<b>PA</b>	<b>1.062</b>	<b>1372</b>	<b>0033-3298</b>	<b>9</b>	-	<b>361</b>
13	Policy sciences	PS	1.059	794	0032-2687	-	-	102
14	<b>Journal of Public Policy</b>	<b>JPP</b>	<b>1.033</b>	<b>454</b>	<b>0143-814X</b>	<b>1</b>	-	<b>86</b>
15	Environ Plann C.	EPC	1.016	872	0263-774X	-	-	-
16	<b>Policy Studies Journal</b>	<b>PSJ</b>	<b>1.014</b>	<b>679</b>	<b>0190-292X</b>	<b>1</b>	-	<b>203</b>
17	<b>Public Management Review</b>	<b>PMR</b>	<b>0.989</b>	<b>575</b>	<b>1471-9037</b>	<b>3</b>	-	<b>257</b>
18	Science & public policy	S&PP	0.983	707	0302-3427	-	-	362
19	Social policy & administration	SP&A	0.976	622	0144-5596	-	-	255
20	<b>Public Administration Review</b>	<b>PAR</b>	<b>0.900</b>	<b>3250</b>	<b>0033-3352</b>	<b>2</b>	-	<b>522</b>
21	Review of public personnel administration	RPPA	0.900	243	0734-371X	-	-	127
22	<b>American Review of Public Administration</b>	<b>ARPA</b>	<b>0.781</b>	<b>474</b>	<b>0275-0740</b>	<b>1</b>	-	<b>187</b>
23	<b>Public Money &amp; Management</b>	<b>PMM</b>	<b>0.781</b>	<b>445</b>	<b>0954-0962</b>	<b>7</b>	-	<b>299</b>
24	<b>Journal of Accounting and Public Policy</b>	<b>JAPP</b>	<b>0.770</b>	<b>582</b>	<b>0278-4254</b>	-	<b>14</b>	<b>180</b>
25	Policy Polit	PP	0.758	425	0305-5736	-	-	-

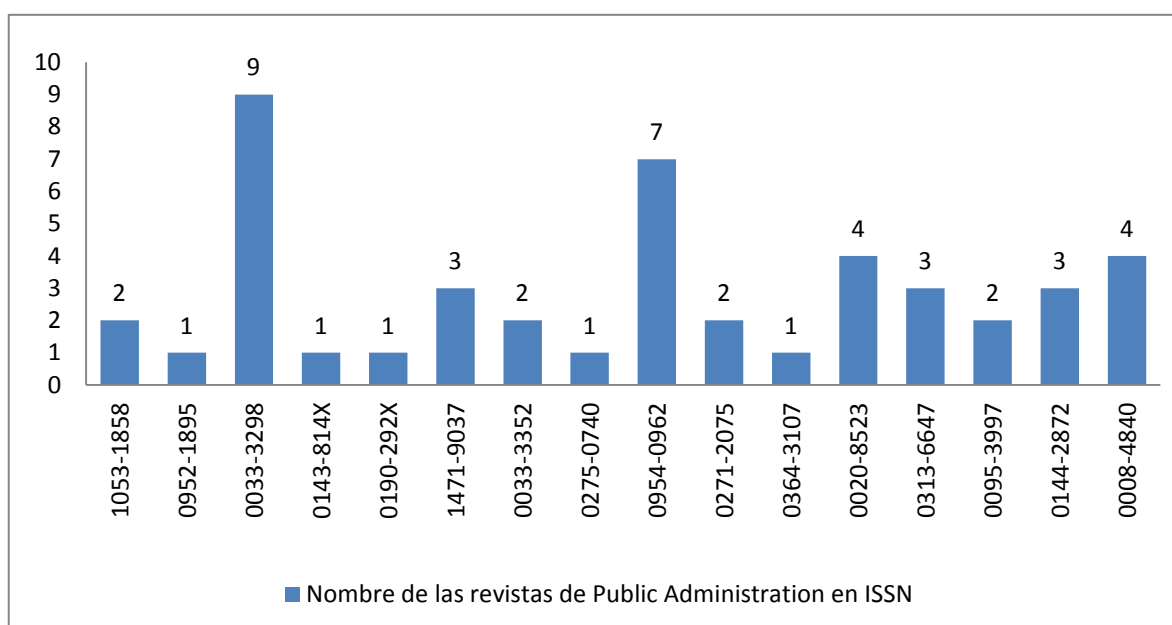
**Tabla 1.10. Contribuciones del GC en las Revistas Académicas Public Administration (2007-2012). (2)**

Ranking	Nombre de las Revistas	Abreviación de las Revistas	Factor de Impacto 2012	Total Citas	ISSN	Artículos encontrados sobre GC ámbito público.	Artículos encontrados sobre GC ámbito privado.	Total de Artículos
26	Local government studies	LGS	0.690	260	0300-3930	-	-	215
27	Contemporary economic policy	CEP	0.671	516	1074-3529	-	-	254
<b>28</b>	<b>Public Administration and Development</b>	<b>PAD</b>	<b>0.655</b>	<b>420</b>	<b>0271-2075</b>	<b>2</b>	-	<b>187</b>
29	Canadian public policy	CPP	0.577	262	0317-0861	-	-	-
<b>30</b>	<b>Administration in Social Work</b>	<b>ASW</b>	<b>0.566</b>	<b>285</b>	<b>0364-3107</b>	<b>1</b>	-	<b>145</b>
<b>31</b>	<b>International Review of Administrative Sciences</b>	<b>IRAS</b>	<b>0.559</b>	<b>307</b>	<b>0020-8523</b>	<b>4</b>	-	<b>201</b>
<b>32</b>	<b>Australian Journal of Public Administration</b>	<b>AJPA</b>	<b>0.537</b>	<b>313</b>	<b>0313-6647</b>	<b>3</b>	-	<b>204</b>
33	Public performance & management review	PP&MR	0.536	184	1530-9576	-	-	176
34	Journal of comparative policy analysis	JCPA	0.509	233	1387-6988	-	-	144
<b>35</b>	<b>Administration &amp; Society</b>	<b>AS</b>	<b>0.468</b>	<b>621</b>	<b>0095-3997</b>	<b>2</b>	-	<b>212</b>
<b>36</b>	<b>Policy Studies</b>	<b>PS</b>	<b>0.452</b>	<b>192</b>	<b>0144-2872</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>186</b>
<b>37</b>	<b>Nonprofit Management &amp; Leadership</b>	<b>NML</b>	<b>0.449</b>	<b>439</b>	<b>1048-6682</b>	-	<b>4</b>	<b>150</b>
38	Journal HomeI Secur Emerg	JHSE	0.422	140	2194-6361	-	-	-
39	Lex Localis	LL	0.400	27	1581-5374	-	-	-
40	Transylvanian Review of Administrative Sciences	TRAS	0.380	81	1842-2845	-	-	257
41	Public personnel management	PPM	0.326	308	0091-0260	-	-	168
<b>42</b>	<b>Canadian Public Administration</b>	<b>CPA</b>	<b>0.283</b>	<b>148</b>	<b>0008-4840</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>155</b>
<b>Total Revistas:</b>		<b>42</b>		<b>(89,32%)</b>				
<b>Total Artículos:</b>						<b>46</b>	<b>26</b>	<b>7.691</b>
<b>Porcentaje Total Artículos sobre GC:</b>						<b>(0,59%)</b>	<b>(0.33%)</b>	
43	Civ Szle	CS	0.149	17	1786-3341			
44	Revista del CLAD Reforma y Democracia	RCLADR&D	0.119	31	1315-2378			
45	Gestión y política pública	GPP	0.100	34	1405-1079			
46	Innovar revista de ciencias administrativas y sociales	IRCAS	0.058	28	0121-5051			
47	Amme Idaresi Derg	AID	0.042	23	1300-1795			

Fuente: elaboración propia, basada en JCR 2012

En segundo lugar, se procedió a la selección de los artículos, mediante el análisis del título, el resumen (Lan y Anders, 2000; Plümper y Radaelli 2004), y las palabras claves (Bartki *et al.* 1988). En aquellos casos en los que estos pasos no fueron suficientes, se realizó la lectura total del artículo. Fruto de esta labor, se obtuvieron 7.691 artículos publicados en las revistas seleccionadas, 20 de las cuales publican artículos con contenidos de GC tanto del sector público como del privado. Se obtuvieron 72 artículos, de los que 46 se refieren al ámbito público (gráfico 1.7).

**Gráfico 1.7. Artículos sobre el GC en el sector público en las revistas ISI (2007-2012).**

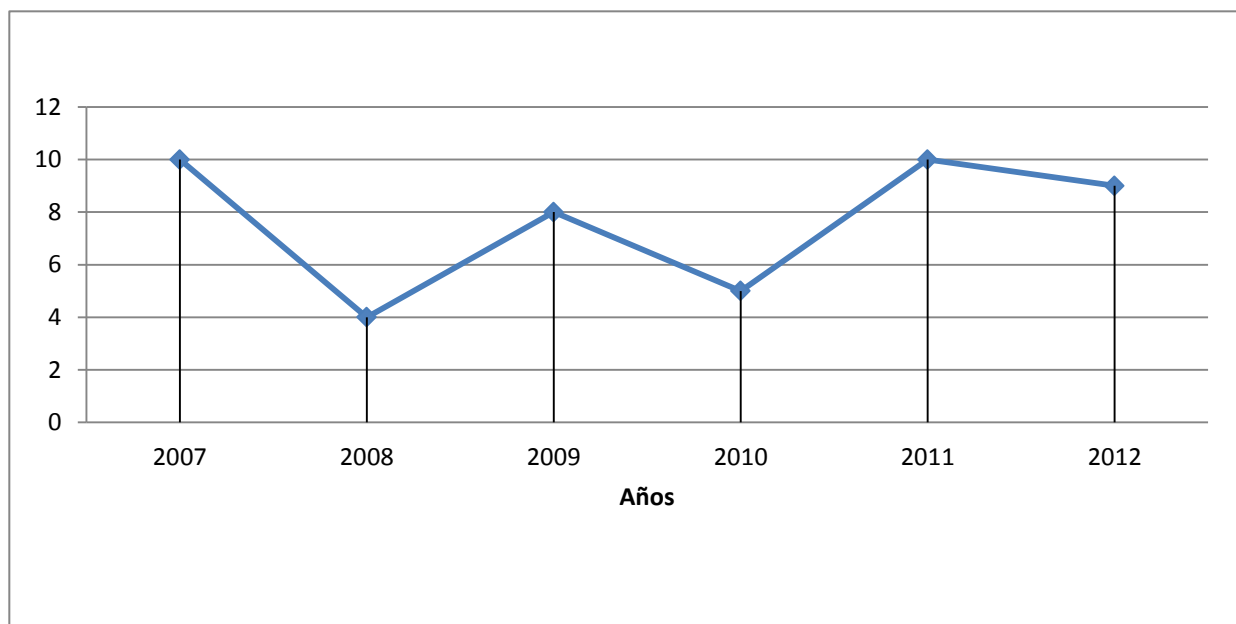


Fuente: Elaboración propia.

Siguiendo la misma metodología descrita al comienzo de este apartado, se realizó una revisión de las revistas, entre los meses de febrero y abril del año 2014.

De acuerdo a los datos obtenidos en el gráfico 1.8, el GC en el sector público en los últimos años tiene cada vez más presencia en las revistas del ámbito público.

**Gráfico 1.8. Distribución temporal de los artículos encontrados sobre el GC en el catálogo de Public Administration (2007-2012).**

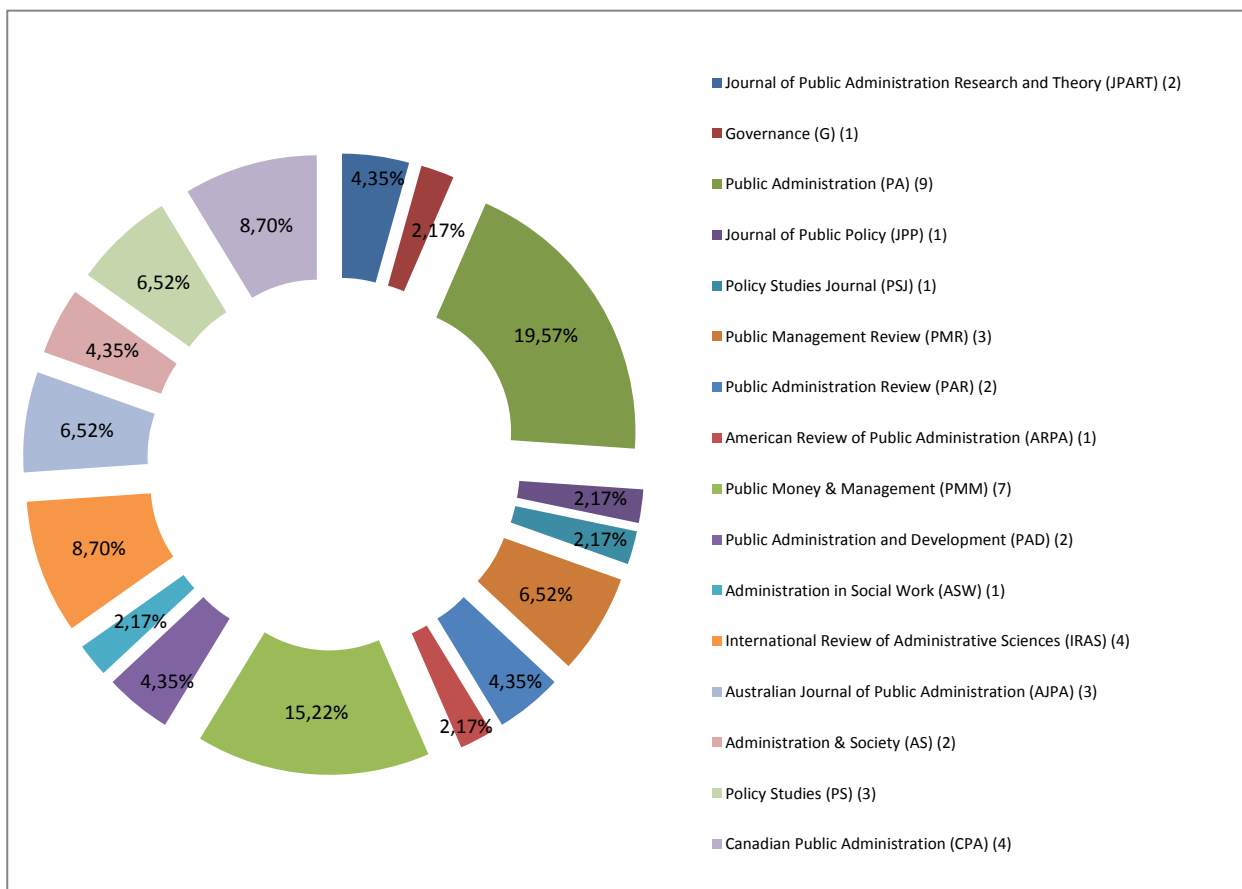


Fuente: Elaboración propia.



Según se muestra en el gráfico 1.9, más de un 70% de los 46 artículos seleccionados se encuentran publicados en las siguientes revistas: Public Administration (19,57%), Public Money & Management (15,22%), International Review of Administrative Sciences (8,70%), Canadian Public Administration (8,70%), Public Management Review (6,52%), Australian Journal of Public Administration (6,52%) y Policy Studies (6.52%).

**Gráfico 1.9. Revistas que publican artículos sobre el GC en el sector público.**



Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 1.11, se presentan los principales aspectos tratados en los trabajos, según su orden de importancia: 1) Reforma y mejoras en la Administración Pública (17,39%), 2) Estilos de gobierno y estructuras de organización (13,04%), 3) Transparencia, responsabilidad, rendición de cuentas e internet (13,04%), 4) Código de buenas prácticas y buen gobierno (10,87%), 5) Privatización de las empresas públicas (10,87%), 6) Eficiencia en las organización del sector público (8,70%), 7) Análisis teórico del GC (8,70%), 8) Buen gobierno y gobernanza (8,70%) y 9) Gobierno central y descentralización de los gobiernos locales.

En cuanto a las instituciones objeto de estudio, Reddy *et al* (2011) examinan las prácticas del GC en empresas públicas de Nueva Zelanda. Su investigación propone realizar cambios en la estructura de la organización con la intención de lograr mejores niveles de desempeño. Stewart *et al* (2012), analiza la transparencia, la responsabilidad, la rendición de cuentas e internet en los departamentos del gobierno australiano a través del análisis de los informes de gestión divulgados en las páginas web. Veronesi y Keasey, (2010) analizan en Reino Unido los estilos de gobierno y las estructuras de organización de los consejos de administración en los centros de salud británicos. Estas aportaciones al campo objeto de estudio pertenecen a las tres principales temáticas (reforma y mejoras en la Administración Pública, estilos de gobierno y estructuras de organización y, finalmente, la transparencia, la responsabilidad y la rendición de cuentas) y representan más del 40% de los estudios realizados. Estos trabajos han sido publicados en revistas como Governance, Public Money & Management y Australian Journal of Public Administration.

**Tabla 1.11. Principales temáticas analizadas en las revistas de Public Administration sobre el GC en el sector público.**

Temáticas	JPART	G	PA	JPP	PSJ	PMR	PAR	ARPA	PMM	PAD	ASW	IRAS	AJPA	AS	PS	CPA	Total	%
Reformas y mejoras en la Administración Pública.	1	1	1				1		1					1		2	8	17,39%
Estilos de gobierno y estructuras de organización.			1		1	2			1					1			6	13,04%
Transparencia, responsabilidad, rendición de cuentas e internet.			1						1			1	1		1	1	6	13,04%
Códigos de buenas prácticas y buen gobierno.			1							1	1	1	1				5	10,87%
Privatización de las empresas públicas.				1			1		1						1	1	5	10,87%
Eficiencia en las organizaciones del sector público.			1						2						1		4	8,70%
Análisis teórico del GC.	1		2					1									4	8,70%
Buen gobierno y gobernanza.			1			1			1				1				4	8,70%
Gobierno central y descentralización de los gobiernos locales.			1							1		2					4	8,70%
Total	2	1	9	1	1	3	2	1	7	2	1	4	3	2	3	4	46	
%	4,35%	2,17%	19,57%	2,17%	2,17%	6,52%	4,35%	2,17%	15,22%	4,35%	2,17%	8,70%	6,52%	4,35%	6,52%	8,70%		

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a las metodologías usadas en los artículos de este periodo, son principalmente trabajos empíricos, en un 95,65%, mientras que los no empíricos son sólo el 4,35%. Entre los métodos empíricos usados debemos mencionar que, al igual que en los periodos anteriores, la herramienta cualitativa es la más utilizada (82,61%) superando a las herramientas cuantitativas (13,04%) (tabla 1.12). De hecho, la metodología cualitativa más empleada es la de los estudios de casos (44,73%) mientras que en los estudios cuantitativos la herramienta más utilizada es el análisis de regresión (33,33%).

**Tabla 1.12. Metodologías empleadas para analizar cada una de las temáticas relacionadas con el GC.**

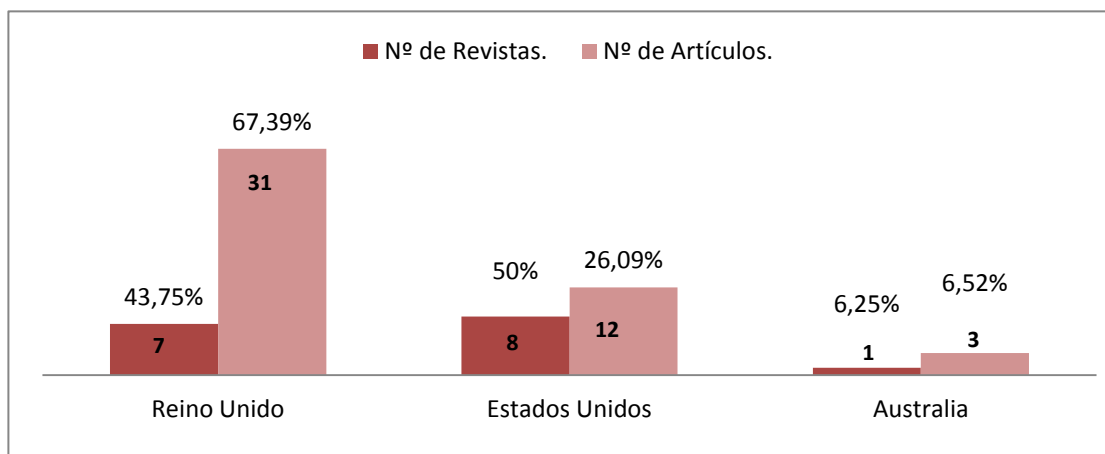
Temáticas/Metodologías	E. No Empíricos 4,35%	Métodos Empíricos 95,5%									
		Metodologías Cualitativas 82,61%					Metodologías Cuantitativas 13,04%				
		ANCOP	AC	EC	MC	AD	ANCOP	AC	AREG	ED	Total
Reformas y mejoras en la Administración Pública.			2	3	1		1		1		8
Estilos de gobierno y estructuras de organización.				2	2			1		1	6
Transparencia, responsabilidad, rendición de cuentas e internet.		1		3	1	1					6
Códigos de buenas prácticas y buen gobierno.	1		1		1	2					5
Privatización de las empresas públicas.		1		2		1			1		5
Eficiencia en las organizaciones del sector público.			1	1	2						4
Análisis teórico del GC.		2			1			1			4
Buen gobierno y gobernanza.	1			2		1					4
Gobierno central y la descentralización de los gobiernos locales.				4							4
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>17</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	

Lista de abreviaturas: ANCOP: Análisis Comparativo, AC: Análisis de Contenido, EC: Estudios de Casos, NOE: No Empíricos, AD: Análisis Descriptivos, MC: Multi Casos. ED: Estadística Descriptiva. AREG: Análisis de Rearesión.

Fuente: Elaboración propia.

Respecto a los países que realizan las principales aportaciones en este campo son: 1) Reino Unido, el 50%; 2) Estados Unidos, el 44% y 3) Australia el 6% (gráfico 1.10). Entre las universidades del Reino Unido que mayores aportaciones realizan sobre el GC encontramos universidades públicas como la de Birmingham, Nottingham, Escuela Universitaria de Londres (UCL), Plymouth e incluso la universidad de Oxford que investigan el GC desde un punto de vista teórico, y aspectos como la eficiencia de las organizaciones del sector público, la privatización de las empresas públicas y la transparencia, la responsabilidad y la rendición de cuentas (tabla 1.11).

**Gráfico 1.10. Revistas por países que publican artículos del GC en el sector público.**



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a las investigaciones del GC en el sector público procedentes de América del Norte (26,09%), el 15,22% pertenecen a universidades de los Estados Unidos como la de Stanford, Massachusetts, Maryland, Pennsylvania, Carolina del Norte A & T, Dayton y Ohio y el 10,87% son de autores canadienses. Las investigaciones provienen de universidades públicas tales como la de Quebec, Ottawa, Dalhousie, Saint Mary's y Carleton- (tabla 1.13).

**Tabla 1.13. Temas de investigación analizados por cada uno de los países y sus universidades.**

TEMATICAS	Reino Unido	Estados Unidos	Canadá	Australia	Italia	Países Bajos	Alemania	Suiza	Singapur	España	Bélgica	Sudáfrica	Nueva Zelanda	Oslo
Análisis Teórico del GC.	JPART (6,25%) PA (12,50%)							ARPA (50%)						
Reformas y mejoras en la Administración y el Servicio Público.	JPART (6,25%)	PAR (14,29%) AS (14,29%)	CPA (40%)			PA (50%)				PMM (100%)			G (100%)	
Buen gobierno y gobernanza.	PA (6,25%)			AJPA (25%)		PMR (50%)					PMM (100%)			
Códigos de buenas prácticas y buen gobierno.	IRAS (6,25%)	PAD (14,29%) ASW (14,29%)		AJPA (25%)				PA (50%)						
Estilos de gobierno y estructuras de organización.	PA (6,25%) PMM (6,25%)	PSJ (14,29) AS (14,29%)			PMR (66,67%)									
Eficiencia en las organizaciones del sector público.	PMM (12,50%)				PS (33,33%)									PA (100%)
Privatización de las empresas públicas.	PMM (6,25%) PS (6,25%)		CPA (20%)				JPP (50%)		PAR (100%)					
Transparencia, responsabilidad, rendición de cuentas e internet.	PA (6,25%) PMM (6,25%)		CPA (20%)	AJPA (25%) PS (25%)			IRAS (50%)							
Gobierno central y la descentralización de los gobiernos locales.	IRAS (6,25%)	PA (14,29%)	IRAS (20%)									PAD (100%)		
<b>Total</b>	<b>32,61%</b>	<b>15,22%</b>	<b>10,87%</b>	<b>8,70%</b>	<b>6,52%</b>	<b>4,35%</b>	<b>4,35%</b>	<b>4,35%</b>	<b>2,17%</b>	<b>2,17%</b>	<b>2,17%</b>	<b>2,17%</b>	<b>2,17%</b>	<b>2,17%</b>

Fuente: elaboración propia

En relación con otros resultados importantes se encuentran las universidades australianas (8,70%). Las investigaciones provienen de autores que se encuentran adscritos a universidades como Tasmania, Queensland, Ballarat y Griffith sus trabajos se enmarcan sobre el buen gobierno y gobernanza, código de buenas prácticas, la transparencia, la responsabilidad y la rendición de cuentas.

Los trabajos no solo provienen del Reino Unido, América del Norte o Australia. Una parte de las investigaciones proceden de países como Italia (6,52%) y las universidades que contribuyen a su análisis son la de Roma y Siena. Otras universidades como la de Bremen en Alemania, las universidades de Erasmus de Rotterdam y Twente en los Países Bajos, y las universidades de Zurich o Geneve en Suiza también realizan trabajos sobre GC en el sector público (4,35%).

Otras investigaciones más puntuales provienen de otras latitudes geográficas -Universidad Tecnológica de Nanyang en Asia y la Universidad del Noroeste en Sudáfrica- (2,17%).

Para finalizar, queremos mencionar la relación del número de autores que realizan los artículos. Usualmente son elaborados por dos o más autores (56,52%) y en su mayoría son hombres (70,97%). Algunas investigaciones son colaboraciones entre universidades del ámbito nacional o internacional (26,09%).

## **1.5. Conclusiones**

En relación al estudio bibliométrico realizado en materia del GC y su aproximación en el sector público, podemos decir que su situación se encuentra en un estado incipiente, si lo comparamos con el desarrollo alcanzado por este mismo concepto en el ámbito privado. El análisis realizado pone de manifiesto que el GC en el sector público está adquiriendo cada vez mayor relevancia, siendo un tema objeto de estudio en varias áreas de conocimiento en las que se divide el SSCI.

En cuanto a los autores que son más co-citados en el ámbito del sector público debemos señalar a Cadbury. Este autor es uno de los precursores en su propuesta de la aplicación del GC al sector público. Asimismo, se ve una fuerte influencia de la teoría de la agencia, centrada principalmente en el control. Los autores más citados coinciden con los del ámbito privado. Aunque los diversos objetivos en el ámbito público podrían hacer pensar que el marco teórico predominante estaría en la teoría de los stakeholders o teoría de stewardship, los trabajos realizados en el ámbito público están muy centrados en trasladar aspectos teóricos de la agencia, viéndose claramente la influencia de la investigación ya realizada en el ámbito del sector privado a la hora de iniciar nuevas áreas de investigación.

En cuanto a los temas más tratados, podemos decir que hay una fuerte influencia del ámbito anglosajón, ya que gran parte de los trabajos han sido realizados por autores de las universidades de Australia o el Reino Unido, siendo los países pioneros en la aplicación del modelo de GC al sector público.

Sin embargo, en el análisis realizado, se aprecia que esta tendencia puede cambiar, ya que si observamos cómo se van configurando los mapas de influencia, vemos cómo constituyen puntos de arranque para abrir diversas líneas de investigación en áreas específicas del ámbito público, como pueden ser la aplicación de códigos de buenas prácticas, ética corporativa y responsabilidad social, que pueden diferir de las realizadas en el ámbito privado.

En cuanto al interés que puede generar el GC en la línea de investigación relacionada con la Administración Pública, podemos decir que este concepto permite un amplio desarrollo para evaluar la eficiencia y la eficacia de la gestión realizada en términos de confianza, transparencia, credibilidad, así como asegurar un mayor control de los recursos gestionados. Los estudios realizados hasta ahora son incipientes y suponen una primera aproximación al tema objeto de estudio que se irá reforzando y ampliando en la medida que los diferentes grupos de interés vayan demandando nuevas formas de gestión y de rendición de cuentas.



## **CAPÍTULO 2.**

# **EL GOBIERNO CORPORATIVO DE LAS UNIVERSIDADES: ESTUDIO DE LAS 100 PRIMERAS UNIVERSIDADES DEL RANKING DE SHANGHÁI.**

---

- 2.1. EL GC EN EL SECTOR PÚBLICO Y SU APROXIMACIÓN A LAS UNIVERSIDADES.
- 2.2. LOS CÓDIGOS DE BUENAS PRÁCTICAS Y MODELOS DE GOBIERNO DE LAS UNIVERSIDADES.
- 2.3. METODOLOGÍA.
- 2.4. ANÁLISIS DE RESULTADOS.
- 2.5. CONCLUSIONES.



## 2.1. El GC en el sector público y su aproximación a las universidades

El GC es un tema ampliamente estudiado en el ámbito de las empresas privadas que, paulatinamente, también se ha empezado a analizar en el sector público. El concepto de GC empieza a utilizarse en Norteamérica en la década de los años treinta, para el ámbito privado en los trabajos pioneros de Berle y Means (1932). Posteriormente, el Informe Cadbury (Cadbury, 1992) proporcionó una definición de GC y facilitó unas directrices generales para construir códigos de buenas prácticas (Aguilera y Cuervo-Carruzo, 2009), principalmente en el ámbito privado. La definición de Cadbury de GC como sistema por el cual las organizaciones son dirigidas y controladas, es aplicable tanto al sector privado como al sector público, lo que posibilita que se apliquen sus directrices al ámbito público, que es el objeto de este trabajo.

En el sector público, los estudios sobre GC son más escasos que los realizados en el ámbito de empresas privadas (Flórez-Parra *et al.* 2014a). El estudio del GC se ha centrado principalmente en el modo de gestión desarrollado por los gobiernos locales para la mejora de los servicios públicos (Whiteoak, 1996). Otros trabajos se han centrado en la delimitación de los principios generales de GC aplicables en el sector público (Ryan y Ng, 2000) y en los principios éticos en el ámbito público (Fleming y MacNamee, 2005). Otros definen o analizan la aplicación del GC al sector público, estudiando las mejoras en la eficiencia de los gobiernos locales por la implementación de estructuras de GC, o proporcionan modelos de evaluación de las entidades públicas a partir de sus modos de gobierno (Hodges *et al.* 1996). En otros trabajos se analiza el GC en las diversas estructuras organizativas de entidades públicas (Ferlie *et al.* 1995) o se analiza el paralelismo existente entre el GC y la gobernanza pública en las organizaciones del sector público (Clatworthy *et al.* 2000).

La mayor parte de los estudios se han realizado en el ámbito de servicios públicos de carácter general, como la sanidad o la educación, pero sus conclusiones son aplicables a otras entidades que forman parte del sector público, entre las que se encuentran las universidades. En el ámbito

universitario quizás el aspecto más frecuentes sea la autonomía universitaria (De Boer *et al.* 2007). Otros autores como Carnegie y Tuck (2010) ponen el acento en el poder y la autoridad que se ejerce en las universidades a la hora de asignar y gestionar los recursos. En general, las características específicas del GC en entidades públicas son extensibles a las organizaciones de Educación Superior pública en la medida en que: a) son instituciones de interés público; b) reciben financiación pública, y c) tienen autonomía jurídica de gobierno y de autogobierno (De la Torre y Torres, 2010).

El GC en entidades de Educación Superior presenta unas connotaciones específicas que serán determinantes a la hora de evaluar los sistemas de organización y buenas prácticas desarrollados. Los sistemas de organización universitarios que se adopten han de posibilitar que las instituciones respondan a los requerimientos actuales de las empresas y del entorno. Las universidades tienen una importancia significativa en la generación y difusión del conocimiento (Stephens *et al.* 2008); y, además, han de contar con el apoyo y la colaboración de las empresas para la financiación de sus proyectos de investigación (Shattock, 2004). A ello hay que unir que la gestión de los recursos que realizan estas instituciones debe ser eficiente, eficaz, económica y transparente, lo que puede relacionarse con los mecanismos de GC que se adopten (Carnegie y Tuck, 2010).

En este sentido, las entidades de Educación Superior, y especialmente las universidades públicas, están introduciendo mecanismos de GC en sus organizaciones. La adopción de estructuras de GC responde a la creciente tendencia al gerencialismo y al nuevo entorno en el que las universidades están operando (Lapworth, 2004). La implementación de una estructura organizativa adecuada posibilita enfrentarse a nuevos retos y a la creciente competencia, mejorar el posicionamiento en rankings, gestionar las limitaciones de gasto y el cambio de actitud caracterizado por un mayor compromiso económico y social con el entorno (Comisión Europea, 2007). El modelo de gobernanza universitaria debe tener como objetivo que las universidades públicas funcionen de manera eficiente, que los consejos directivos rindan cuentas sobre su actuación, que los órganos colegiados trabajen en la mejora y

ampliación de las ofertas educativas y que haya una adecuada transferencia y gestión de los resultados de la investigación (Trakman, 2008).

La estructura de gobierno o el organigrama que adoptan las universidades se compone habitualmente de una junta o consejo de gobierno (también llamada consejo de administración); un presidente de la universidad o rector (también llamado jefe ejecutivo); un equipo de vicerrectores y de representantes del personal, de los profesores, de los decanos o directores, de los jefes de departamento; y, generalmente, una representación organizada de estudiantes (Kezar y Eckel, 2004). Esta estructura y la dinámica de gobierno seguida pueden equivaler a las que adoptan las empresas, formadas por el consejo de administración, los comités específicos, los directivos y la asamblea de accionistas (OCDE, 2005), sobre los que descansa la responsabilidad de la gestión, la toma de decisiones, la fijación de estrategias y el control. La introducción de mecanismos de GC en las universidades puede suponer una mejora en la gestión universitaria y un impulso en la competitividad, ya que facilita el control, el asesoramiento, la gestión y la eficacia en la fijación de sus estrategias (Lapworth, 2004).

El modelo de GC en las universidades se basa en el adoptado por las empresas (Trakman, 2008). Según este modelo, las universidades deben estar dirigidas por profesionales con experiencia en la fijación de políticas corporativas, en la planificación de estrategias y con capacidad de dirigir y gestionar. La estructura de GC puede proporcionar una herramienta eficaz para que las instituciones de Educación Superior puedan implantar mecanismos de control y de rendición de cuentas, planifiquen su gestión a largo plazo, delimiten la misión y visión estratégica de la institución, construyan indicadores claves de rendimiento y eficiencia, establezcan sus presupuestos anuales y cumplan con los intereses de los diversos grupos de interés (Lambert, 2003).

Un elemento fundamental para poder conocer los mecanismos de gobierno es la divulgación que la institución realice sobre este aspecto. Las universidades desarrollan una amplia labor en ámbitos muy diferentes y la información puede aparecer de modo disperso. La mayor parte de ellas divulgan información a través de Internet. En este sentido, las nuevas

tecnologías desempeñan un papel clave en la transparencia de las organizaciones (Meijer, 2009), en la medida en que favorecen la comunicación, facilitan el acceso a la información (Borins, 2002) y pueden establecerse como el cauce a través del cual se rindan cuentas a los distintos grupos de interés (Kudo, 2008). Por ello, en nuestro estudio utilizaremos la información sobre GC que las universidades públicas divulgan a través de las páginas web.

La contribución de nuestro estudio es doble. Por una parte, a partir de investigaciones previas, se diseña y propone un modelo para analizar y valorar la divulgación online de información sobre GC en las universidades. Y, por otra, se aplica dicho modelo a una muestra formada por las principales universidades, a nivel mundial, que están aplicando y divulgando aspectos de GC de su organización, a fin de establecer el grado de divulgación de dicha información por las universidades, delimitar los contenidos que recogen y caracterizar los diversos modos de gobierno.

El trabajo se centra en universidades públicas que forman parte del ranking de Shanghái y que divulgan información sobre GC en sus informes anuales o memorias de gestión. Se analizan y evalúan los contenidos de dichos informes, se determina el volumen de información sobre GC, y se identifican las universidades y países de procedencia que incorporan y reflejan un mayor número de elementos relacionados con el GC, teniendo en cuenta la cultura administrativa en la que se inserta la organización.

## **2.2. Los códigos de buenas prácticas y modelos de gobierno de las universidades.**

La adopción de códigos de buenas prácticas en la Administración Pública tiene su origen en los acontecimientos ocurridos en la década de los setenta en Norteamérica, concretamente en el caso Watergate. La existencia de una serie de actuaciones cuestionables de gobernantes estimuló la creación de mecanismos para fomentar planteamientos éticos en el ámbito público e hizo que surgieran diversas publicaciones académicas para analizar las actuaciones de los gobiernos (Kernaghan, 1980).

Por esta razón, los códigos en el sector público, desde sus comienzos, están profundamente relacionados con los principios éticos. Contienen un sistema de recomendaciones y buenas prácticas que sirven de marco de referencia ante los posibles problemas o deficiencias morales que se puedan producir en los procedimientos de gobierno (Zattoni y Cuomo, 2008). Proporcionan referencias para un mejor desempeño en las organizaciones y una serie de indicadores para evaluar el comportamiento ético (Svensson y Wood, 2009).

A partir del informe Cadbury (1992), los códigos del sector público incorporaron aspectos relacionados con las buenas prácticas y otras cuestiones relativas a la buena gestión. El Instituto de Finanzas Públicas y Contabilidad (CIPFA), en 1995 planteó, además de una serie de parámetros propios de un código ético, la introducción de otros parámetros como la consideración de los grupos de interés en el sector público (Ryan y Ng, 2000). En el mismo año 1995 se publicó en el Reino Unido el Informe Nolan (1995), donde se establecían las normas de la vida pública que deben orientar la actividad parlamentaria y administrativa. Este informe se tomó como referencia en el ámbito de la educación superior para fijar el marco ético que deben adoptar los directivos de las instituciones universitarias. Dicho marco se completó con el informe Dearing (1997) que delimitaba los mecanismos de gobierno que debía incluir un informe de GC: a) identificación inequívoca del consejo de administración, b) claridad de la toma de decisiones, c) los miembros que lo integran y el tamaño del órgano de gobierno, d) los procedimientos para la participación formal de entidades externas, e) los procedimientos para la revisión periódica de la eficacia del órgano de gobierno y de la institución f) los informes anuales sobre el desempeño institucional, g) los procedimientos necesarios para atender las quejas de los estudiantes y del personal y h) la rendición de cuentas sobre la gestión académica eficaz.

A partir de esta información, se elaboran las normas de buenas prácticas en las universidades públicas. Según se ha señalado, en el sector público los códigos e informes propuestos se habrían centrado, en un primer momento principalmente, en aspectos éticos y en normas de buena conducta.

Sin embargo, en los últimos años se puede apreciar que, en muchos casos, la información divulgada por las universidades en materia de GC se está centrando más en los mecanismos de gobierno y en aspectos relacionados con la gestión, de un modo similar al modelo aplicado en la empresa, como respuesta a las exigencias de una mayor transparencia y la necesidad de una rendición de cuentas sobre los recursos utilizados.

### **2.2.1. Modelos de gobierno universitario**

Los procedimientos de GC o gobernanza universitaria se entienden como la manera en la que las instituciones de Educación Superior se organizan y operan internamente (Harvey, 2004). La gobernanza explica cómo se organiza y jerarquiza el proceso de toma de decisiones (Gayle *et al.* 2011; Lambert, 2003) y el modo en el que se ejerce un control colectivo sobre el logro de los objetivos institucionales (Mora y Vieira, 2007). Es una forma de organización que mejora la toma de las decisiones en la medida en que se delimitan los cauces para alcanzar consensos, para resolver los conflictos y para proporcionar legitimidad a las actuaciones (Meléndez *et al.* 2010). La gobernanza universitaria se enmarca en el contexto de la autonomía institucional (OCDE, 2003).

Los mecanismos de gobierno pueden organizarse según múltiples criterios, también en el ámbito universitario. Así, diversos autores proponen un modelo de gobierno colegiado o compartido en el cual tiene una especial importancia la participación académica y donde intervienen diversos actores (el sector productivo, los docentes, los estudiantes, etc.).

El modelo compartido está compuesto por una junta directiva formada por miembros del ámbito académico que rige la institución, pero, al mismo tiempo, participan agentes de entidades privadas (Gómez, 2004; Mora y Vieira, 2007). Este modelo es habitual en Europa continental o en los países escandinavos. Existe otro tipo de gobierno universitario, conocido como modelo del emprendimiento, de tipo más gerencial, donde un equipo, a veces formado por profesionales, se encarga de la gestión, de las decisiones sobre el personal, de la preparación de presupuestos y de la delimitación de las



políticas en educación (Brunner, 2011). Esta forma de gobernar las universidades se ha desarrollado primariamente en el ámbito anglosajón y, posteriormente, también en las universidades japonesas, entre otras. Por otra parte, desde otra perspectiva, la gran mayoría de las universidades están gobernadas de modo democrático. Esta circunstancia conlleva que el poder se concentre principalmente en manos de la comunidad académica (Castro e Ion, 2011).

En la elección del modelo de gestión también pueden incidir otros factores. Entre ellos puede resultar determinante la cultura o tradición administrativa en la que se enmarca la institución, en la medida en que proporciona el contexto para entender los modos en los que se organizan las instituciones públicas. La cultura administrativa se refiere a la existencia de ciertos valores culturales similares entre países, que originan diversos estilos de Administración Pública (Kickert, 1997). Así, la anglosajona se caracteriza por un especial énfasis en la rendición de cuentas; la tendencia a adoptar mecanismos de mercado; la importancia otorgada a la eficiencia, a la eficacia, a la relación calidad-precio, a la competitividad; y por estar centrada en los grupos de interés, principalmente en el ciudadano como consumidor y como cliente. La cultura continental europea que se distingue por su carácter eminentemente normativo marcado por el derecho administrativo. Los países que se incluyen dentro de ella presentan una estructura burocrática en la cual tradicionalmente se considera al ciudadano como un sujeto pasivo (Torres, 2004; Kickert, 1997). La cultura imperante en los países escandinavos y Países Bajos toma aspectos de las culturas anglosajona y europea. En ella existe un interés por conocer las necesidades de los ciudadanos y hay una larga tradición de negociación y consultas. La eficiencia y la eficacia se dirigen a satisfacer las necesidades de los ciudadanos (Beck, 1996). Por último, haremos referencia a la cultura japonesa, caracterizada por una excesiva burocratización y centralización de la gestión pública, fruto quizás del fuerte sentido del deber y de la obligación, y una especial importancia del sentido del honor y de las tradiciones. En las últimas décadas, la burocratización se ha suavizado a través de la descentralización de servicios, la simplificación de las estructuras de la Administración pública a favor de las administraciones locales

y agencias específicas y la reducción de regulaciones. Se han introducido procesos deliberativos en los cuales han adquirido importancia las negociaciones y los métodos informales con el objetivo de una búsqueda de la eficiencia (Yamamoto, 2006; Wright y Sakurai, 1987).

Dentro de la cultura anglosajona podemos considerar los siguientes países: Estados Unidos, Reino Unido, Irlanda, Australia, Nueva Zelanda y Canadá. En cuanto a la cultura de Europa continental, englobaría a países como Francia, Alemania, Luxemburgo, Grecia, Portugal, España, Suiza e Italia. De la cultura de los países escandinavos y de Países Bajos forman parte Holanda, Finlandia, Noruega, Dinamarca y Suecia (Kickert, 1997, Torres, 2004). Por último, Japón se consideraría una cultura independiente, ya que, a pesar de presentar rasgos comunes a la cultura continental europea y escandinava, muestra unos rasgos asiáticos característicos.

Así, según el modelo y la cultura administrativa en que se desarrolle, los mecanismos de GC adoptados han tomado diversas orientaciones. Las experiencias que existen en el ámbito del GC universitario se han visto afectadas por los cambios producidos por las nuevas formas de gestión en el ámbito público (Gibb *et al.* 2009). En las universidades australianas, a mediados de los años ochenta, el modelo corporativo se orientó hacia la eficiencia y eficacia de las instituciones, a través de medidas como el establecimiento de un órgano ejecutivo y la supresión de los órganos deliberativos y colegiados intermedios (Harman y Treadgold, 2007). En Norteamérica los órganos de GC establecieron como estrategia la búsqueda de fuentes de financiación alternativas a los ingresos públicos, a través de las entradas generadas por las patentes, sufragadas por las empresas. En Europa continental la estrategia de los mecanismos de GC universitario ha tenido como objetivo la transferencia de los resultados del ámbito universitario a la sociedad, tanto en investigación como en el aprendizaje continuo. Finalmente, en Asia la estrategia de GC se ha dirigido a profesionalizar la gestión de las universidades y orientar la formación de estudiantes hacia el desarrollo de las capacidades necesarias para su actividad profesional tanto en las empresas como en el gobierno (Etzkowitz *et al.* 2000).

La organización universitaria está cambiando, ya sea como consecuencia de las variaciones que se están produciendo en las culturas administrativas públicas, en los modos de financiación y en las exigencias en la eficiencia y eficacia en la gestión. Esta evolución está originando que se elaboren códigos de buenas prácticas y se implanten nuevos mecanismos de GC, como en el caso de las universidades del Reino Unido o Australia (Baird, 2007; Dearing, 1997), o, más recientemente, en la Unión Europea y en los países asiáticos. En este contexto la estructura de GC que se adopte en la Educación Superior puede cumplir un papel importante y diferenciador a la hora de fijar estrategias y conseguir objetivos.

### **2.3. Metodología.**

#### **2.3.1. Método.**

Para analizar en qué medida las universidades de la muestra están divulgando información online de GC, y teniendo presente la escasez de trabajos previos que examinan dicha divulgación, en el presente trabajo proponemos la creación de un índice que tiene como objetivo valorar los principales aspectos de GC que contiene la información divulgada.

Para elaborar el índice sobre GC se han tomado los indicadores del Global Reporting Initiative (GRI) (2011) relacionados con el perfil de las organizaciones y estructura de GC, y los indicadores sobre buenas prácticas de GC propuestos por Ho (2005). Asimismo, se han tenido en cuenta los parámetros utilizados por algunas universidades públicas del Reino Unido y Australia que introducen medidas del GC en sus informes anuales. En función de estas fuentes, se han distinguido cuatro secciones: información de carácter institucional sobre GC (INS), información de carácter financiero relacionada con el GC (IF), información sobre transparencia y liderazgo de GC (TRAYLI) e información sobre la estructura y organización de los mecanismos de GC (ESYOR) (tabla 2.1).

**Tabla 2.1. Información en las páginas web de las universidades públicas sobre GC**

**(1)**

<b>Gobierno corporativo en las universidades públicas.</b>																	
<b>1. Información Institucional.</b>																	
<b>Conceptos</b>	<b>Puntu.</b>	<b>Anglosajón</b>				<b>Europa Continental</b>				<b>Países Escandinavos y Países Bajos</b>				<b>Japón</b>			
		<b>Media</b>	<b>Mediana</b>	<b>Des. T.</b>	<b>Coe. V.</b>	<b>Media</b>	<b>Mediana</b>	<b>Des. T.</b>	<b>Coe. V.</b>	<b>Media</b>	<b>Mediana</b>	<b>Des. T.</b>	<b>Coe. V.</b>	<b>Media</b>	<b>Mediana</b>	<b>Des. T.</b>	<b>Coe. V.</b>
1. Se Recoge la Misión.	0/1	0,81	1,00	0,39	0,49	0,67	1,00	0,49	0,74	0,33	0,00	0,52	1,55	0,60	1,00	0,55	0,91
2. Se Recoge la Visión.	0/1	0,54	1,00	0,50	0,93	0,25	0,00	0,45	1,81	0,17	0,00	0,41	2,45	0,60	1,00	0,55	0,91
3. Se Recoge el Plan Estratégico.	0/1	0,69	1,00	0,47	0,68	0,25	0,00	0,45	1,81	0,83	1,00	0,41	0,49	0,20	0,00	0,45	2,24
4. Se Recoge la Existencia de Códigos de Buen Gobierno.	0/1	0,25	0,00	0,44	1,75	0,17	0,00	0,39	2,34	0,33	0,00	0,52	1,55	0,20	0,00	0,45	2,24
5. Se Recoge la Existencia de Informes de Gestión.	0/1	0,73	1,00	0,45	0,62	0,58	1,00	0,51	0,88	0,83	1,00	0,41	0,49	0,60	1,00	0,55	0,91
6. Se Recoge el Organigrama Institucional.	0/1	0,77	1,00	0,42	0,55	0,75	1,00	0,45	0,60	1,00	1,00	0,00	0,00	1,00	1,00	0,00	0,00
<b>Total de la Sección (1) Información Institucional (6, ítems).</b>		<b>63,17%</b>				<b>44,50%</b>				<b>58,17%</b>				<b>53,33%</b>			
<b>2. Información Financiera.</b>																	
<b>Conceptos</b>	<b>Puntu.</b>	<b>Media</b>	<b>Mediana</b>	<b>Des. T.</b>	<b>Coe. V.</b>	<b>Media</b>	<b>Mediana</b>	<b>Des. T.</b>	<b>Coe. V.</b>	<b>Media</b>	<b>Mediana</b>	<b>Des. T.</b>	<b>Coe. V.</b>	<b>Media</b>	<b>Mediana</b>	<b>Des. T.</b>	<b>Coe. V.</b>
7. Se Recoge el Informe Presupuestario Aprobado.	0/1	0,65	1,00	0,48	0,75	0,50	0,50	0,52	1,04	0,50	0,50	0,55	1,10	0,60	1,00	0,55	0,91
8. Se Recoge el Informe del Presupuesto Ejecutado.	0/1	0,06	0,00	0,24	3,91	0,00	0,00	0,00	0,00	0,17	0,00	0,41	2,45	0,00	0,00	0,00	0,00
9. Se Recoge el Balance.	0/1	0,90	1,00	0,31	0,34	0,50	0,50	0,52	1,04	1,00	1,00	0,00	0,00	0,80	1,00	0,45	0,56
10. Se Recoge el Estado de Resultado.	0/1	0,90	1,00	0,31	0,34	0,50	0,50	0,52	1,04	1,00	1,00	0,00	0,00	0,80	1,00	0,45	0,56
11. Se Recoge el Informe de Inversiones.	0/1	0,31	0,00	0,47	1,50	0,17	0,00	0,39	2,34	0,17	0,00	0,41	2,45	0,20	0,00	0,45	2,24
<b>Total de la Sección (2) Información Financiera (5, ítems)</b>		<b>56,40%</b>				<b>33,40%</b>				<b>56,80%</b>				<b>48,00%</b>			

**Tabla 2.1. Información en las páginas web de las universidades públicas sobre GC**

**(2)**

<b>3. Información de Transparencia y Liderazgo.</b>																	
<b>Conceptos</b>	<b>Puntu.</b>	<b>Media</b>	<b>Mediana</b>	<b>Des. T.</b>	<b>Coe. V.</b>	<b>Media</b>	<b>Mediana</b>	<b>Des. T.</b>	<b>Coe. V.</b>	<b>Media</b>	<b>Mediana</b>	<b>Des. T.</b>	<b>Coe. V.</b>	<b>Media</b>	<b>Mediana</b>	<b>Des. T.</b>	<b>Coe. V.</b>
12. Se Recoge la Remuneración de los Directivos.	0/1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
13. Se Recoge el Grado de Consanguinidad de los Directivos.	0/1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
14. Se Recoge el número de las Reuniones del Máximo Órgano de Dirección de la Universidad.	0/1	0,75	1,00	0,44	0,58	<b>0,50</b>	<b>0,50</b>	<b>0,52</b>	<b>1,04</b>	0,50	0,50	0,55	1,10	<b>0,60</b>	<b>1,00</b>	<b>0,55</b>	<b>0,91</b>
15. Se Recoge los Acuerdos Adoptados o Actas.	0/1	0,29	0,00	0,46	1,57	<b>0,33</b>	<b>0,00</b>	<b>0,49</b>	<b>1,48</b>	0,33	0,00	0,52	1,55	<b>0,40</b>	<b>0,00</b>	<b>0,55</b>	<b>1,37</b>
16. Se Recoge el Ranking que Posee la Universidad a Nivel Mundial.	0/1	0,81	1,00	0,39	0,49	<b>0,67</b>	<b>1,00</b>	<b>0,49</b>	<b>0,74</b>	0,83	1,00	0,41	0,49	<b>0,20</b>	<b>0,00</b>	<b>0,45</b>	<b>2,24</b>
17. Se Recoge el Ranking que Posee la Universidad a Nivel País.	0/1	0,88	1,00	0,33	0,38	<b>0,67</b>	<b>1,00</b>	<b>0,49</b>	<b>0,74</b>	0,83	1,00	0,41	0,49	<b>0,40</b>	<b>0,00</b>	<b>0,55</b>	<b>1,37</b>
18. Se Recogen los Premios Obtenidos por la Universidad.	0/1	0,98	1,00	0,14	0,15	<b>0,92</b>	<b>1,00</b>	<b>0,29</b>	<b>0,31</b>	0,83	1,00	0,41	0,49	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Total de la Sección (3) Información Transparencia y Liderazgo (7, ítems)</b>		<b>53,00%</b>				<b>44,14%</b>				<b>47,43%</b>				<b>37,14%</b>			

**Tabla 2.1. Información en las páginas web de las universidades públicas sobre GC**

**(3)**

<b>4. Información sobre Estructura y Organización.</b>																		
<b>Conceptos</b>		<b>Puntu.</b>	<b>Media</b>	<b>Mediana</b>	<b>Des. T.</b>	<b>Coe. V.</b>	<b>Media</b>	<b>Mediana</b>	<b>Des. T.</b>	<b>Coe. V.</b>	<b>Media</b>	<b>Mediana</b>	<b>Des. T.</b>	<b>Coe. V.</b>	<b>Media</b>	<b>Mediana</b>	<b>Des. T.</b>	<b>Coe. V.</b>
19. Se Recoge la estructura y/o Composición del Máximo Órgano de Dirección de la Universidad.		0/1	0,96	1,00	0,20	0,21	0,92	1,00	0,29	0,31	1,00	1,00	0,00	0,00	1,00	1,00	0,00	0,00
20. Se Recogen las Funciones de los Directivos o Órganos de Dirección de la Universidad.		0/1	0,96	1,00	0,20	0,21	0,92	1,00	0,29	0,31	1,00	1,00	0,00	0,00	0,60	1,00	0,55	0,91
21. Se Recoge el Número de Miembros que Integran el Máximo Órgano de Gobierno de la Universidad.		0/1	0,96	1,00	0,20	0,21	0,92	1,00	0,29	0,31	1,00	1,00	0,00	0,00	0,60	1,00	0,55	0,91
22. Se Recoge si hay Consejeros que pertenezcan a algún grupo de interés como son:	a) Empresarios Representantes de la Sociedad.	0/0,20	0,13	0,00	0,33	2,67	0,17	0,00	0,39	2,34	0,17	0,00	0,41	2,45	0,00	0,00	0,00	0,00
	b) Representantes de los Profesores.	0/0,20	0,58	1,00	0,50	0,85	0,92	1,00	0,29	0,31	0,83	1,00	0,41	0,49	0,00	0,00	0,00	0,00
	c) Representantes de los Estudiantes.	0/0,20	0,77	1,00	0,42	0,55	0,92	1,00	0,29	0,31	0,83	1,00	0,41	0,49	0,00	0,00	0,00	0,00
	d) Representantes de los Sindicatos.	0/0,20	0,06	0,00	0,24	3,91	0,08	0,00	0,29	3,46	0,17	0,00	0,41	2,45	0,00	0,00	0,00	0,00
	e) Representantes de los Egresados o Graduados.	0/0,20	0,25	0,00	0,44	1,75	0,08	0,00	0,29	3,46	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
23. Se Recoge cual es el Número de Comités o Consejos Existentes en la Universidad.		0/1	0,92	1,00	0,28	0,30	0,92	1,00	0,29	0,31	0,17	0,00	0,41	2,45	0,20	0,00	0,45	2,24
24. Se Recoge la Composición de los Sigüientes Comités o Consejos:	a) Comité Académicos de la Universidad.	0/0,20	0,88	1,00	0,33	0,38	0,75	1,00	0,45	0,60	0,50	0,50	0,55	1,10	0,40	0,00	0,55	1,37
	b) Comité Administrativo o de Finanzas de la Universidad.	0/0,20	0,90	1,00	0,31	0,34	0,75	1,00	0,45	0,60	0,67	1,00	0,52	0,77	0,60	1,00	0,55	0,91
	c) Comité de Investigación.	0/0,20	0,52	1,00	0,50	0,97	0,75	1,00	0,45	0,60	0,50	0,50	0,55	1,10	0,60	1,00	0,55	0,91
	d) Comité de Auditoría.	0/0,20	0,77	1,00	0,42	0,55	0,25	0,00	0,45	1,81	0,33	0,00	0,52	1,55	0,20	0,00	0,45	2,24
	e) Otros Comités.	0/0,20	0,92	1,00	0,28	0,30	0,92	1,00	0,29	0,31	0,83	1,00	0,41	0,49	0,40	0,00	0,55	1,37
25. Se Recoge cual es el Número de Consejeros de Sexo Femenino del Máximo Órgano de Dirección.		0/1	0,02	0,00	0,14	6,93	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Total de la Sección (4) Información Estructura y Organización (7, ítems)</b>			<b>71,14%</b>				<b>68,43%</b>				<b>59,09%</b>				<b>40,57%</b>			
<b>Total=(Sección 1+Sección 2+Sección 3+Sección 4)</b>			<b>60,93%</b>				<b>47,62%</b>				<b>55,37%</b>				<b>44,76%</b>			

Fuente: Elaboración propia.

En relación con la valoración asignada a cada uno de los aspectos recogidos en el índice, y basándonos en la literatura previa (Caba *et al.* 2005), se ha optado por un sistema de valoración dicotómico (0/1) de acuerdo con la ausencia o presencia de información, repartiéndose por igual la unidad en el caso de que el aspecto analizado esté definido por varios ítems (Ho *et al.* 2008).

A partir del modelo propuesto, hemos creado un índice del contenido de la información de GC recogido en los informes y en las páginas web divulgados por las universidades públicas (ICGCUP). Está formado por la suma de las puntuaciones obtenidas en las cuatro áreas de información: el apartado de la información institucional  $INS=(Inf.Corp/z)*100$ , el área de información financiera  $IF=(If/z)*100$ , el área de transparencia y liderazgo  $TRAYLI=(Trayli/z)*100$  y finalmente el área de estructura y organización  $ESYOR=(Esyor/z)*100$ . Este índice es, por tanto, la suma de una serie de variables dicotómicas (1).

$$ICGCUP = \left[ \sum_{k=1}^j INS./6 + \sum_{p=1}^m IF./5 + \sum_{i=0}^n TRAYLI./7 + \sum_{c=0}^h ESYOR/7 \right] * 100 \quad (1)$$

La información se obtuvo de las páginas web de las distintas universidades seleccionadas. La revisión tuvo lugar entre los meses de enero y marzo del año 2012.

### 2.3.2. Muestra

Nuestra investigación se centra en el sector de la educación pública superior, específicamente en las universidades públicas del Ranking Académico de Universidades del Mundo (AMRU) que analiza y clasifica las universidades de acuerdo a su excelencia y calidad (Leydesdorff y Shin, 2011).

Se han seleccionado las 100 primeras universidades del ranking. De las 100 universidades, 76 pertenecen al sector público, que constituyen la muestra objeto de estudio (tabla 2.2). La muestra seleccionada está formada por

universidades que desarrollan su actividad en diversas culturas administrativas, representan un número suficientemente significativo para poner de manifiesto las características de los mecanismos de GC que divulgan y, al ser pioneras en su ámbito, suponen un referente para otras universidades públicas.

De las universidades seleccionadas se han eliminado, por su escasa presencia, las universidades de aquellos países que no alcanzan en el ranking una representación de al menos el 2% (tabla 2.2). Finalmente, la muestra quedó formada por 11 países y 71 universidades públicas.

**Tabla 2.2. Cien primeras universidades del ranking de Shanghái (AMRU, 2011)**

Países	Universidades	%	U. Sector Privado	%	U. Sector Público	%
Estados Unidos	53	53%	23	95,83%	30	39,47%
Reino Unido	10	10%	-	0	10	13,16%
Alemania	5	5%	-	0	5	6,58%
Japón	5	5%	-	0	5	6,58%
Australia	4	4%	-	0	4	5,26%
Canadá	4	4%	-	0	4	5,26%
Suiza	4	4%	-	0	4	5,26%
Francia	3	3%	-	0	3	3,95%
Suecia	3	3%	1	4,17%	2	2,63%
Dinamarca	2	2%	-	0	2	2,63%
Países Bajos	2	2%	-	0	2	2,63%
Bélgica	1	1%	-	0	1	1,32%
Finlandia	1	1%	-	0	1	1,32%
Israel	1	1%	-	0	1	1,32%
Noruega	1	1%	-	0	1	1,32%
Rusia	1	1%	-	0	1	1,32%
Total	100	100%	24	100%	76	100%

Fuente: Elaboración propia, basada en AMRU.

Posteriormente, se agruparon las universidades de la muestra según las culturas administrativas de los diferentes países. De acuerdo con este criterio, las universidades quedarían agrupadas de la siguiente forma: países anglosajones -Estados Unidos, Reino Unido, Australia y Canadá- que representan un 67,61% de las universidades de la muestra. Seguidamente Europa continental -Francia, Alemania y Suiza- que supondría un 16,90% de la



muestra. Los países escandinavos y los Países Bajos -Suecia, Países Bajos y Dinamarca- suponen un 8,45% de la muestra y finalmente Japón que tiene un peso de 7,04% en la muestra. Según esta distribución, se puede apreciar que, entre las primeras 100 universidades de este ranking, hay un predominio de universidades de cultura anglosajona.

#### **2.4. Análisis de los resultados**

En la tabla 2.1 se observa que, en relación con la información divulgada en materia de GC, los países pertenecientes a la cultura administrativa anglosajona son los que recogen mayor volumen de información en sus páginas web relacionado con el GC (60,93%), seguido de las universidades que se sitúan en la cultura administrativa escandinava y Países Bajos (55,37%). La tercera posición la ocupan las universidades de los países que pertenecen a la cultura administrativa de Europa continental (47,62%) y, finalmente, se encuentran las universidades japonesas (44,76%). Teniendo en cuenta que la información relativa al GC no tiene un carácter obligatorio, parece lógico que las universidades pertenecientes a culturas administrativas más vinculadas al usuario o consumidor divulguen una mayor cantidad de información, mientras que las universidades que desarrollan su actividad en contextos administrativos más normativos y burocratizados obtengan una menor puntuación.

En relación con la sección de información institucional, se observa que, en las universidades anglosajonas, la divulgación de códigos de buen GC es el ítem con menor peso (0,25 puntos) en dicha sección. En general, en el ámbito anglosajón se divulga principalmente el informe de gestión (0,73). En el caso de las universidades de los países escandinavos y Países Bajos la media es algo más elevada (0,33 puntos para códigos y 0,83 para informes de gestión). En las universidades de Europa continental la tendencia a elaborar códigos e informes de gestión es bastante inferior al resto de Europa (la media es de 0,17 y de 0,58, respectivamente). Al no requerirse de modo obligatorio dicha información, posiblemente sea la influencia de otras áreas geográficas la que estén impulsando su formulación, aunque todavía son elaboradas por un número pequeño de instituciones. Y, finalmente, las universidades de Japón

presentan una media algo superior al ámbito continental (0,20 para los códigos y 0,60 para los informes de gestión). El hecho de que sea en el ámbito anglosajón donde se elaboran en mayor medida códigos e informes de gestión puede responder a una mayor tradición que tiene su origen en el informe Cadbury y en la existencia de un marco específico de referencia (informes Nolan y Dearing).

Otros resultados obtenidos en esta sección institucional muestran que la mayoría de las universidades anglosajonas revelan la misión (media de 0,81). La misión hace referencia a la razón de ser o el propósito de la institución que justifica su existencia. También es significativo este aspecto en las universidades de Europa continental (media de 0,67). Las universidades que forman parte del grupo de países escandinavos y los Países Bajos presentan una media inferior en cuanto a divulgación de la misión y la visión (media de 0,33 y 0,17, respectivamente). Finalmente, las universidades japonesas muestran unos datos similares al ámbito continental (media de 0,60). En este último caso, hemos de señalar que es el aspecto sobre el que divulgan más información las universidades japonesas, lo que puede responder a su modo de expresar el sentido del honor, de la obligación y el deber, propios de la cultura japonesa, así como la preparación cuidadosa de los proyectos y el valor de la eficiencia (Yamamoto, 2006).

De acuerdo a los resultados globales obtenidos en la sección institucional, podemos observar que, sobre el peso que tienen los diferentes ítems, pueden estar incidiendo las diversas culturas administrativas. En el caso de las universidades situadas en la cultura administrativa anglosajona, el resultado (63,17%) muestra la importancia que esta cultura otorga a la justificación de la actuación, lo que les lleva a facilitar información a los usuarios, proporcionando parámetros que les permitan evaluar la eficiencia y la eficacia, entre otros aspectos. Por otra parte, en las universidades de la cultura administrativa de los países escandinavos y Países Bajos la valoración obtenida (58,17%) se aproxima a la de las universidades anglosajonas, e igual ocurre con la cultura japonesa (53,33%). En el primero de los casos la explicación podría ser la misma que para los países anglosajones, mientras

que en el caso japonés, puede ser expresión de su sentido del deber y obligación. En algunos ítems, como la divulgación del organigrama institucional, la cultura administrativa de los países escandinavos y Países Bajos junto con Japón ocupan la primera posición, con un porcentaje del 100%, superando a las universidades anglosajonas y a las de Europa continental. Por su parte, los resultados de la sección institucional del grupo de universidades situadas en un contexto cultural continental son los menores (44,50%). Este resultado concuerda con las características propias de esta cultura administrativa, muy apoyada en un marco normativo, y, cuando éste no existe, el seguimiento de orientaciones es mínimo.

En cuanto al apartado dedicado a la información financiera, se observa que la información más divulgada es: el balance y el estado de resultados. Las más preocupadas por la divulgación de esta información son las universidades anglosajonas seguidas de las japonesas y las escandinavas. La publicación de esta información ha de entenderse en el ámbito de la evaluación de la eficiencia y eficacia de la gestión, elemento que es común a las tres culturas (Kickert, 1997; Beck, 1996; Yamamoto, 2006). De nuevo son las universidades del continente europeo, con una tradición normativa y reguladora, las que menos información divulgan. La publicación de la información financiera en el sector público es uno de los retos actuales de las diversas administraciones y organizaciones públicas. Aquellas zonas más preocupadas por la atención del usuario revelan mayor información. Las universidades japonesas, aunque procedentes de un contexto burocratizado y legalista, al igual que el continental, proporcionan mayor información que las europeas.

En cuanto a la sección de información de transparencia y liderazgo debemos mencionar que en relación con los aspectos recogidos en los ítems 12 y 13, referidos a remuneración y grado de parentesco del consejo de administración, que son habituales en la información divulgada en las empresas privadas, no se publica información en las páginas web. Así, los ítems más mencionados relacionados con la transparencia son los referidos al número de reuniones del máximo órgano de dirección y a la divulgación de los acuerdos o actas. Las universidades de la cultura anglosajona son las que

presentan una mayor puntuación (media 0,75 y 0,29, respectivamente). Las universidades anglosajonas suelen publicar un cronograma de las reuniones del año. Las universidades japonesas ocupan el segundo lugar, con una media de 0,60 y 0,40, respectivamente y, de forma similar, tanto las universidades que pertenecen a la cultura administrativa de Europa continental como el grupo de países escandinavos y Países Bajos son los que poseen una valoración menor en este aspecto. Sin embargo, estas tres culturas, más proclives a la regulación y a la normalización que la anglosajona, publican en mayor medida los acuerdos adoptados por los órganos de gobierno (0,33, 0,33 y 0,40, respectivamente).

En relación con el nivel de liderazgo de las universidades (apartados 16, 17 y 18), las universidades anglosajonas publican en mayor proporción esta información. En estos países gran parte de la financiación proviene de entidades privadas, por lo que el puesto que ocupan en los diferentes rankings puede servir como elemento diferenciador para obtener fondos. Sus medias (0,81; 0,88 y 0,98) son superiores a las de las universidades que forman parte de la cultura administrativa de los países escandinavos y Países Bajos (media 0,83 en todos los ítems), como también al conjunto de países de Europa continental (medias: 0,67; 0,67 y 0,92) y a las universidades japonesas, cuya media es 0,20 y 0,60, en los dos primeros apartados, mientras que en el 18, relativo a los premios que recibe la universidad, en el cuál las universidades de esta última cultura superan a los demás grupos de universidades y se posicionan en el primer lugar (media 1,00), quizá como reflejo de la importancia del honor y la profesionalidad en esta cultura.

En relación con la información sobre estructura y composición del máximo órgano de dirección de la universidad, el grupo de países escandinavos y Países Bajos se posicionan en el primer lugar junto a las universidades japonesas con un 100% de información sobre este aspecto, seguidas de las universidades anglosajonas con un 96% y, en último lugar, las universidades de Europa continental con un 92%.

Respecto a la función de los directivos u órganos de dirección (apartado 20), y el número de miembros del máximo órgano de gobierno

(apartado 21), el bloque de universidades pertenecientes a los países escandinavos y Países Bajos obtiene una puntuación del 100%; seguido del grupo anglosajón con una puntuación del 96%. En el tercer puesto, se encuentran las universidades de Europa continental, con una puntuación del 92%, y, finalmente, el conjunto de universidades de Japón obtienen una puntuación del 60%. Cabe destacar en este apartado que la inmensa mayoría de las universidades divulga información corporativa. Esta información permite conocer el modo concreto en el que se articulan los mecanismos de GC.

En cuanto a la pertenencia de los consejeros a algún grupo de interés (apartado 22), en las universidades de Europa continental, su órgano colegiado refleja la participación de estudiantes y profesores (43,4%). Algunas universidades tienen representación de sindicatos, de los egresados y de los empresarios. También en las universidades de los países escandinavos y Países Bajos participan en sus cuerpos de dirección estudiantes y profesores. En algunas universidades los representantes sindicales y empresariales suponen un 40% del total. En las universidades anglosajonas en el órgano de gobierno deben participar igualmente estudiantes, profesores y egresados, existiendo una representación mínima de sindicatos y empresarios. Finalmente, el grupo de universidades de Japón no refleja en sus páginas web la composición de la estructura de gobierno.

Los apartados 23 y 24 se refieren al número de comités y la composición de los mismos. Las universidades anglosajonas los presentan en un 92% y 79,8%, respectivamente; seguido de las universidades de Europa continental, con 92%, y un 68,4% para las universidades japonesas. El grupo de países escandinavos y Países Bajos en el ítem 23 no supera el 20%, muy por debajo del resto de grupos de universidades. Se observa cierta homogeneidad en los comités que se constituyen en todas las culturas.

Por último, mientras que en las empresas se suele informar sobre el número de consejeras, en nuestro análisis se observa que son muy pocas las universidades que establecen un porcentaje para asegurar una representación femenina en los órganos de dirección de las universidades. Por esta razón,

esta participación en las estructuras de dirección no sigue unas pautas y sólo las universidades anglosajonas divulgan información sobre este ítem.

En resumen, las universidades anglosajonas son las que logran una mayor puntuación por su divulgación de los distintos aspectos de GC. Las diferencias que se producen respecto a los otros grupos de universidades pueden derivarse de las características de su cultura administrativa o del hecho de ser pioneros en la elaboración de códigos y en el establecimiento de modelos de GC. Seguida muy de cerca se encuentra la cultura administrativa de los países escandinavos y Países Bajos. En tercera posición se encuentra la cultura administrativa de Europa continental que posee un sistema legal administrativo fuertemente normalizado cuyo funcionamiento ocasiona una fuerte burocracia. Y, finalmente, se encuentra Japón cuyos resultados nos indican que tiende a acercarse hacia la cultura administrativa anglosajona en algunos aspectos, pero el hecho de no divulgar información sobre su organigrama la coloca en última posición. Esta cultura prima la información institucional frente a otras cuestiones. En cualquier caso, los altos índices de divulgación son expresión del esfuerzo realizado por las universidades de los diversos ámbitos geográficos por implementar procedimientos de GC y divulgar esta información en los sitios web.

## **2.5. Conclusiones**

En los últimos años se aprecia un fuerte impulso en la implementación de mecanismos de GC en diversas entidades públicas, tendencia que también afecta a las universidades públicas. En la actualidad existe un creciente interés por la mejora de la gobernanza universitaria y por la divulgación de información acerca de los procesos de GC como parte fundamental de la rendición de cuentas que corresponde hacer a las universidades.

Nuestros resultados ponen de relieve que las universidades de la muestra están incorporando aspectos de GC en sus órganos de gestión y están dando importancia a la divulgación online de información específica sobre ellos, lo que podría facilitar la realización de análisis comparativos, sobre todo si las universidades consideran el GC como un factor estratégico diferenciador.

La necesidad de un gobierno eficiente está justificada, entre otras, por dos principales razones: la necesidad cada vez más creciente de buscar fórmulas de financiación alternativas a la financiación pública y la presión social que reciben las universidades públicas para crear sistemas de organización que garanticen una mayor eficiencia, eficacia y economía, y una mejor transferencia de conocimientos a la sociedad (empresas y entorno); proporcionen el marco para la rendición de cuentas de su gestión; sean más transparentes; y compitan en el marco internacional con otras universidades en busca de una mayor excelencia.

De hecho, debemos destacar la influencia que ejercen países como el Reino Unido (Informe Nolan e Informe Dearing) y Australia (código de la ANAO) en el desarrollo de estos mecanismos de gobierno. Las universidades públicas de estos países se han basado en códigos e informes de gestión anuales para divulgar información específica sobre GC. Este acercamiento de las instituciones de Educación Superior a la adopción de estructuras y mecanismos de GC pone de manifiesto el interés de los cuerpos directivos por reflejar, al igual que las entidades de carácter privado, una mayor transparencia en la gestión de las universidades y una actuación eficiente.

De acuerdo con los resultados de la investigación realizada, las universidades presentan diferencias en cuanto a la información que publican en las páginas web sobre los mecanismos de GC. Estas diferencias pueden responder a las diferentes culturas administrativas a las que pertenecen las universidades. Así, aunque se aprecia el esfuerzo de las universidades de las diversas regiones geográficas, es patente el predominio del ámbito anglosajón en la adopción y divulgación de información sobre GC. En las universidades de esta cultura administrativa, la rendición de cuentas es un objetivo prioritario y la divulgación de información de los procesos de GC permite cumplir con él.

En el contexto de cada cultura administrativa, la importancia de cada dimensión es diferente y responde a las prioridades que se derivan de cada cultura. Los países escandinavos y Países Bajos y los anglosajones, más vinculados al usuario, divulgan un mayor volumen de información, mientras que los países de Europa continental son más reacios a publicar información,

posiblemente porque no existe una normativa que lo requiera. Por último, las universidades japonesas publican predominantemente información relacionada con su razón de ser y el propósito de la institución como respuesta al sentido del deber y del honor, propios de su cultura. En un mundo globalizado, los diversos agentes van adoptando las tendencias predominantes de forma generalizada. La situación que presentan las diversas universidades revela que en ocasiones se trata de una iniciativa incipiente o en proceso de desarrollo. El hecho de haber tomado como referencia las universidades mejor posicionadas nos lleva a pensar que el proceso hasta su plena implantación en el ámbito universitario será largo. A la vez, las universidades que forman parte del ranking son referentes en el contexto internacional y, en este sentido, ofrecen pautas al resto de universidades.

En cualquier caso el estudio realizado muestra que las universidades públicas del ranking están adoptando mecanismos de GC, lo que puede suponer un cambio radical en los sistemas de administración. Y por otra parte, las universidades deberían tomar mayor conciencia de los beneficios que ofrecen las tecnologías de la información y la comunicación para dar a conocer sus procesos de GC y favorecer la participación de los grupos de interés a fin de satisfacer adecuadamente sus demandas informativas. Como futuras líneas de investigación nos planteamos analizar cómo evoluciona la divulgación de información en un periodo de tiempo determinado, para valorar los cambios que se producen en el volumen de información publicada y determinar a qué obedecen. Asimismo, pretendemos extender el análisis a universidades que no forman parte del ranking considerado para comprobar si existen diferencias significativas relacionadas con el GC y la cultura administrativa con aquellas consideradas referentes.



# **CAPÍTULO 3. EL GOBIERNO CORPORATIVO EN LAS UNIVERSIDADES DE COLOMBIA: EVIDENCIAS A PARTIR DE LA PERCEPCIÓN DE LOS RECTORES**

---

- 3.1. HISTORIA Y EVOLUCIÓN DE LA UNIVERSIDAD EN COLOMBIA.
- 3.2. LA ESTRUCTURA DE GOBIERNO EN LAS UNIVERSIDADES.
- 3.3. METODOLOGÍA.
- 3.4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.
- 3.5. CONCLUSIONES.



### **3.1. Historia y evolución de la universidad en Colombia**

Las universidades en Colombia surgen a finales del siglo XV con el principal objetivo de formar personas para desempeñar funciones en el Estado -funcionarios- y para el ámbito eclesiástico (Brunner, 1990). En ese primer momento el Estado es el responsable de la enseñanza universitaria (López, 2001; Brunner, 1990).

En 1826, las universidades colombianas se estructuraron siguiendo el modelo napoleónico según el cual el Estado es el responsable de la enseñanza (López, 2001; Brunner, 1990). A partir de ahí, la educación universitaria en Colombia ha ido evolucionando a lo largo del último siglo, pudiéndose fijar varias etapas (Múnera, 2011; Soto, 2005):

- En el año 1842, se instaura la figura del consejo universitario.
- Entre 1845-1867 se estableció la libertad de enseñanza.
- Entre 1867-1880 se aceptó la autonomía de la universidad en la elección de sus miembros.
- Entre 1904-1918 se concedió la autonomía a las universidades para elección de cargos.
- Entre 1920-1928 se democratizaron los órganos de gobierno universitario.
- Entre 1934-1938 se crearon consejos directivos con representantes de los diversos estamentos implicados.
- Entre 1948-1957 se modificó la representatividad de los diferentes estamentos.

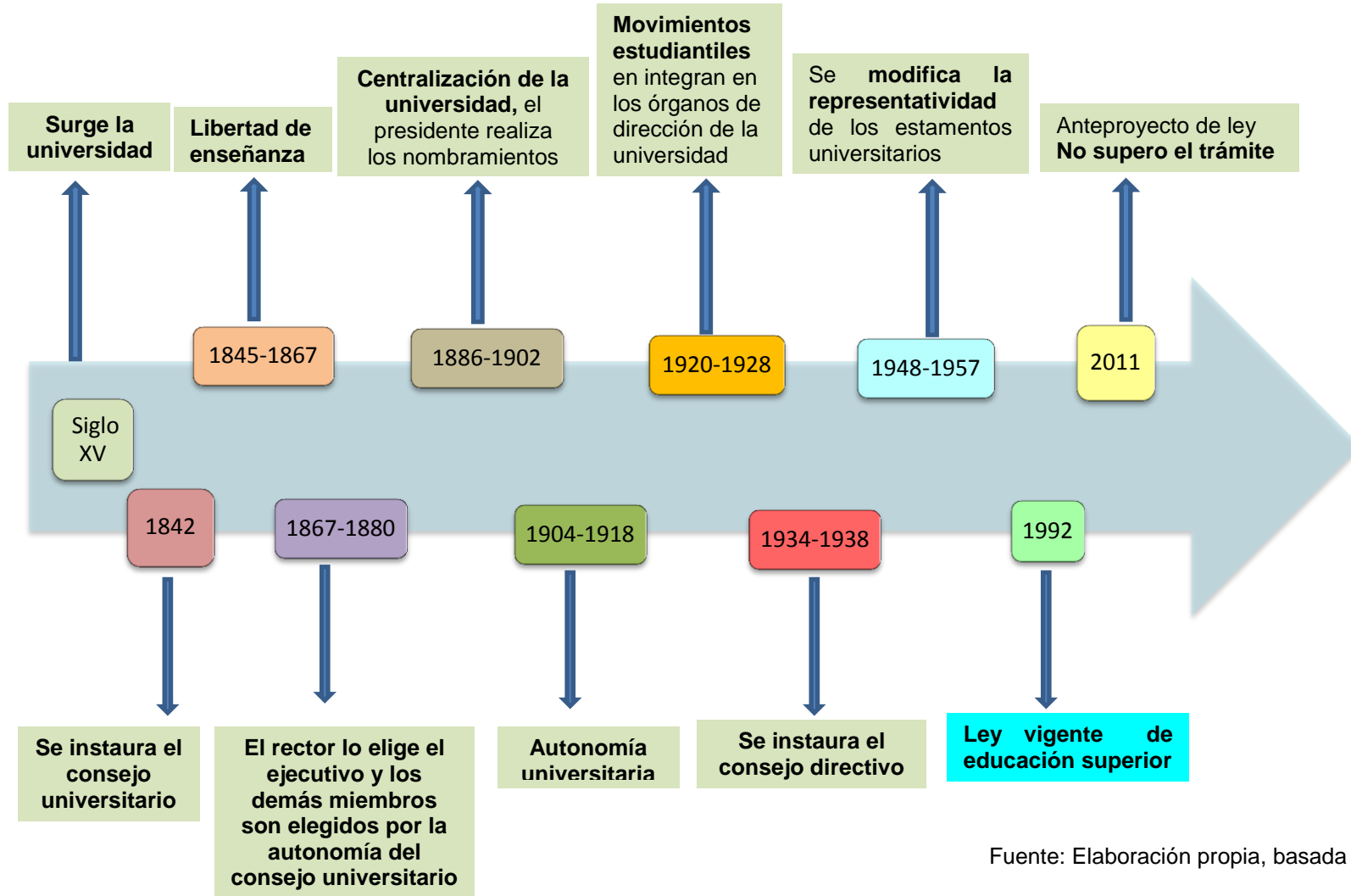
En la década de los 80, el Ministerio de Educación Nacional configura el consejo superior universitario que es el máximo órgano de dirección de las universidades públicas (Cortés-Moreno, 2011).

En la actualidad, la estructura y organización de las universidades colombianas están amparadas en la ley 30 (1992) que establece la composición de los órganos colegiados donde participan los diversos stakeholders. Para las universidades públicas la mayoría de los representantes

del consejo superior universitario son elegidos por el Estado y para las universidades privadas la estructura de gobierno universitario queda a cargo de consejos directivos que en su mayoría son representantes de los fundadores o dueños (Decreto 1478 de 1994). El Estado es responsable de la financiación, control y gestión de instituciones públicas y nombramiento de sus órganos máximos de dirección. Con respecto a las universidades privadas, el papel del Estado se limita a la supervisión y control en asuntos académicos y económicos (Lucio y Serrano, 1993).

En 2011, se trató de reformar la ley vigente a fin de incorporar en la gestión universitaria algunos criterios de gestión empresarial y directrices de GC (MEN, 2011). Sin embargo, finalmente esta propuesta no llegó a ser aprobada, permaneciendo vigente la normativa de 1992 (gráfico 3.1).

**Gráfico 3.1. Evolución de la universidad en Colombia**

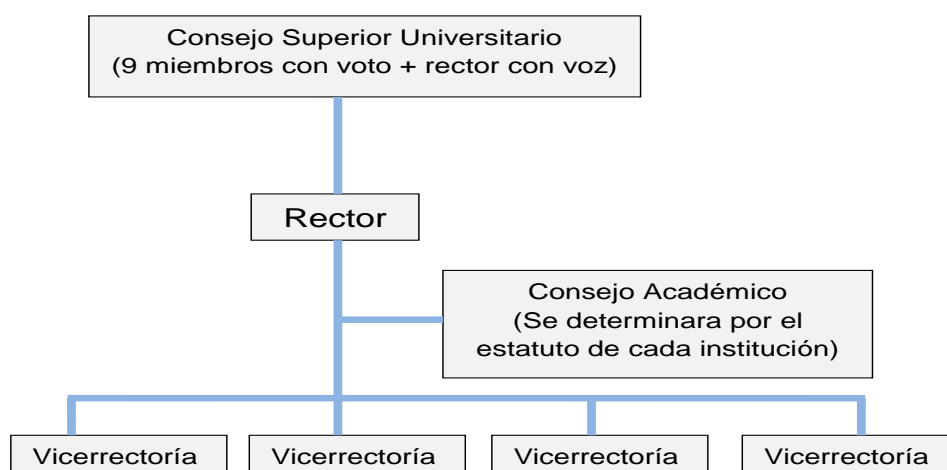


Fuente: Elaboración propia, basada en la literatura

### 3.1.1. Estructura de las universidades colombianas.

La estructura y la organización de las universidades colombianas se fijan normativamente. El gobierno de las instituciones se realiza a través de cargos unipersonales y colegiados, fijándose que en la composición de los órganos colegiados participen los diversos stakeholders. Para los entes públicos, la dirección corresponde al consejo superior universitario (CSU) que es el máximo órgano de gobierno y asume la toma de decisiones de orden académico y administrativo. De él depende el consejo académico que es el órgano que se ocupa de los aspectos académicos y asesora al rector en el ámbito de su competencia. Por último, el rector es el representante legal cuya función principal es ejecutar y gestionar las decisiones del CSU (gráfico 3.2). Las universidades privadas normalmente son instituciones sin ánimo de lucro (corporaciones, fundaciones o instituciones de economía solidaria). El gobierno universitario descansa en los consejos directivos que, en su mayoría, son representantes de los fundadores o propietarios. El presidente o rector es el representante legal de la Universidad (MEN, 1992-1994).

**Gráfico 3.2. Estructura de gobierno de las universidades públicas colombianas.**



Fuente: Elaboración propia, basada en la ley de educación de 1992.

### **3.1.2. Legislación y/o organismos de representación de la educación superior en Colombia.**

De acuerdo a la normativa vigente, las universidades colombianas son instituciones de gobierno colegial y democrático donde participan diversos representantes de la comunidad académica, que son los que integran los órganos de gobierno de las universidades. Estos representantes de la comunidad académica deben entenderse en sentido amplio, ya que no sólo participan académicos y estudiantes sino también egresados, sindicatos y representantes de la sociedad en general. Este modelo de gestión universitaria se asemeja al modelo europeo (Castro y Thomas, 2010).

Existen varios consejos relacionados con el mundo universitario. El Consejo Nacional de Educación Superior (CESU, 2015) es un órgano colegiado que sirve y da apoyo al Ministerio de Educación Nacional en las políticas de planificación, asesoramiento, coordinación y recomendación del sistemas de garantía de la calidad de la educación superior; la Comisión Nacional de Garantía de Calidad en Educación Superior (CONACES) es un organismo que se dedica a comprobar que los nuevos programas académicos cumplan con los requisitos mínimos para poder ser reconocidos oficialmente (Arakaki, 2015); el Consejo Nacional de Acreditación (CNA) a través del cual el Estado certifica a las universidades en cuanto a la calidad de los programas o instituciones. Su proceso de evaluación se establece mediante unos indicadores en los cuales intervienen la institución, las comunidades académicas y el propio consejo nacional de acreditación (CNA, 2013). Por último, la Asociación Colombiana de Universidades (ASCUN) es una organización no gubernamental, sin ánimo de lucro, que reúne a las universidades públicas y privadas de Colombia (ASCUN, 2015).

En Colombia, los diversos stakeholders como son: los profesores y trabajadores –sindicatos-, estudiantes y egresados -consejos estudiantiles y asociaciones de egresados- forman parte de la estructura organizativa de cada universidad, tanto las de carácter público como las de ámbito privado.

### 3.1.3. Descripción de las universidades públicas y privadas en Colombia

En Colombia y de acuerdo con el informe presentado por el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES, 2014) existen 81 universidades de las cuales 32 son de naturaleza jurídica pública o estatales y 49 universidades privadas (tabla 3.1). La mayoría de ellas desarrolla su actividad en las zonas de Bogotá y Antioquia. El resto aparece de forma más dispersa según se señala a continuación:

- Bogotá D.C.: (29 universidades con un 35,80%)
- Antioquia: (7 universidades con un 8,64%)
- Atlántico: (6 universidades con un 7,41%)
- Valle del Cauca: (5 universidades con un 6,17%)
- Caldas: (4 universidades con un 4,94%)
- Santander y Bolívar: (3 universidades con un 3,70%)
- Risaralda, Boyacá, Tolima, Cundinamarca, Córdoba, Nariño y Norte de Santander: (2 universidades con un 2,47%)
- Choco, Huila, Cesar, Magdalena, Cauca, Sucre, Caquetá, Guajira, Meta y Quindío: (1 universidad con un 1,23%)



**Tabla 3.1. Universidades de carácter público en Colombia****(1)**

Nº	Nombre de la institución	Año de fundación	Ubicación geográficas	Carácter	Número de programas académicos	Acreditación de alta calidad
1	Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca	1945	Bogotá	Pública	17	NO
2	Universidad Tecnológica del Choco Diego Luis Córdoba	1975	Choco	Pública	32	NO
3	Universidad Tecnológica de Pereira UTP	1958	Risaralda	Pública	113	SI
4	Universidad Sur colombiana	1970	Huila	Pública	74	NO
5	Universidad Popular del Cesar	1973	Cesar	Pública	37	NO
6	Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia UPTC	1953	Boyacá	Pública	107	SI
7	Universidad Nacional de Colombia	1867	Bogotá	Pública	274	SI
8	Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD	1981	Bogotá	Pública	56	NO
9	Universidad Militar Nueva Granada	1982	Bogotá	Pública	117	NO
10	Universidad Industrial de Santander UIS	1948	Santander	Pública	170	SI
11	Universidad Francisco de Paula Santander	1962	Norte de Santander	Pública	59	NO
12	Universidad Distrital Francisco José de Caldas	1948	Bogotá	Pública	80	NO
13	Universidad del Valle	1945	Valle del Cauca	Pública	282	SI
14	Universidad del Tolima	1945	Tolima	Pública	89	NO
15	Universidad del Quindío	1960	Quindío	Pública	45	NO
16	Universidad del Pacífico	1962	Valle del Cauca	Pública	8	NO
17	Universidad del Magdalena UNIMAGDALENA	1958	Magdalena	Pública	51	NO
18	Universidad del Cauca	1827	Cauca	Pública	139	SI
19	Universidad del Atlántico	1941	Atlántico	Pública	73	NO
20	Universidad de Sucre	1977	Sucre	Pública	23	NO

**Tabla 3.1. Universidades de carácter público en Colombia****(2)**

Nº	Nombre de la institución	Año de fundación	Ubicación geográficas	Carácter	Número de programas académicos	Acreditación de alta calidad
21	Universidad de Cartagena	1827	Bolívar	Pública	96	SI
22	Universidad de Córdoba	1972	Córdoba	Pública	52	NO
23	Universidad de Cundinamarca UDEC	1969	Cundinamarca	Pública	27	NO
24	Universidad del Amazonia	1971	Caquetá	Pública	34	NO
25	Universidad de la Guajira	1977	Guajira	Pública	37	NO
26	Universidad de los Llanos	1974	Meta	Pública	41	NO
27	Universidad de Nariño	1904	Nariño	Pública	80	NO
28	Universidad de Pamplona	1960	Norte de Santander	Pública	102	NO
29	Universidad de Caldas	1943	Caldas	Pública	129	SI
30	Universidad de Antioquia	1803	Antioquia	Pública	479	SI
31	Escuela Naval de Cadetes Almirante Padilla	1935	Bolívar	Pública	14	NO
32	Universidad Pedagógica Nacional	1962	Bogotá	Pública	49	NO

Fuente Elaboración propia, basada en MEN

**Tabla 3.1. Universidades de carácter privado en Colombia**
**(3)**

Nº	Nombre de la institución	Año de fundación	Ubicación geográficas	Carácter	Número de programas académicos	Acreditación de alta calidad
1	Universidad Autónoma de Colombia	1971	Bogotá	Privada	39	NO
2	Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario	1653	Bogotá	Privada	164	SI
3	Corporación Universidad de la Costa CUC	1970	Atlántico	Privada	75	NO
4	Corporación Universidad Piloto de Colombia	1962	Bogotá	Privada	30	NO
5	Fundación Universidad de América	1956	Bogotá	Privada	15	NO
6	Fundación Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano	1954	Bogotá	Privada	105	SI
7	Pontificia Universidad Javeriana	1623	Bogotá	Privada	173	SI
8	Universidad Antonio Nariño	1976	Bogotá	Privada	227	NO
9	Universidad Autónoma de Bucaramanga UNAB	1952	Santander	Privada	120	SI
10	Universidad Autónoma de Manizales	1979	Caldas	Privada	61	NO
11	Universidad Autónoma de Occidente	1970	Valle del Cauca	Privada	64	SI
12	Universidad Autónoma del Caribe	1967	Atlántico	Privada	68	NO
13	Universidad Autónoma Latinoamericana UNAULA	1966	Antioquia	Privada	26	NO
14	Universidad Católica de Colombia	1970	Bogotá	Privada	40	NO
15	Universidad Católica de Manizales	1954	Caldas	Privada	35	NO
16	Universidad Católica de Oriente	1982	Antioquia	Privada	37	NO
17	Universidad Católica de Pereira	1973	Risaralda	Privada	32	NO
18	Universidad Central	1966	Bogotá	Privada	35	NO
19	Universidad CES	1977	Antioquia	Privada	95	SI
20	Universidad Cooperativa de Colombia	1964	Bogotá	Privada	131	NO

**Tabla 3.1. Universidades de carácter privado en Colombia**
**(4)**

Nº	Nombre de la institución	Año de fundación	Ubicación geográficas	Carácter	Número de programas académicos	Acreditación de alta calidad
21	Universidad de Boyacá UNIBOYACA	1979	Boyacá	Privada	42	NO
22	Universidad de Ciencias Aplicadas y Ambientales UDCA-	1983	Bogotá	Privada	43	NO
23	Universidad de Ibagué	1980	Tolima	Privada	54	NO
24	Universidad de la Sabana	1979	Cundinamarca	Privada	116	SI
25	Universidad de la Salle	1964	Bogotá	Privada	57	SI
26	Universidad de los Andes	1948	Bogotá	Privada	153	SI
27	Universidad de Manizales	1972	Caldas	Privada	56	SI
28	Universidad de Medellín	1950	Antioquia	Privada	154	SI
29	Universidad de San Buenaventura	1708	Bogotá	Privada	44	NO
30	Universidad de Santander UDES	1982	Santander	Privada	105	NO
31	Universidad del Norte	1966	Atlántico	Privada	186	SI
32	Universidad del Sinú UNISINU	1974	Córdoba	Privada	44	NO
33	Universidad EAFIT	1960	Antioquia	Privada	129	SI
34	Universidad EAN	1967	Bogotá	Privada	104	SI
35	Universidad Simón Bolívar	1972	Atlántico	Privada	58	NO
36	Universidad el Bosque	1977	Bogotá	Privada	114	NO
37	Universidad Externado de Colombia	1886	Bogotá	Privada	244	SI
38	Universidad ICESI	1979	Valle del Cauca	Privada	82	SI
39	Universidad Incca de Colombia	1955	Bogotá	Privada	28	NO
40	Universidad la Gran Colombia	1951	Bogotá	Privada	41	NO

**Tabla 3.1. Universidades de carácter privado en Colombia****(5)**

Nº	Nombre de la institución	Año de fundación	Ubicación geográficas	Carácter	Número de programas académicos	Acreditación de alta calidad
41	Universidad Libre	1923	Bogotá	Privada	61	NO
42	Universidad Manuela Beltrán UMB	1975	Bogotá	Privada	56	NO
43	Universidad Mariana	1964	Nariño	Privada	57	NO
44	Universidad Metropolitana	1973	Atlántico	Privada	23	NO
45	Universidad Pontificia Bolivariana	1936	Antioquia	Privada	192	SI
46	Universidad Santiago de Cali	1958	Valle del Cauca	Privada	74	NO
47	Universidad Santo Tomas	1580	Bogotá	Privada	124	SI
48	Universidad Sergio Arboleda	1984	Bogotá	Privada	71	SI
49	Universidad Tecnológica de Bolívar	1970	Bolívar	Privada	77	SI

Fuente: Elaboración propia, basada en el MEN

### **3.2. La estructura de gobierno en las universidades.**

Desde la década de los 80 se han venido produciendo unos cambios organizativos en las universidades a nivel mundial. La toma de conciencia sobre la importancia de mejorar los mecanismos de gobierno y la transparencia, y el impulso de los diferentes gobiernos han propiciado la introducción de nuevos métodos de gestión que pueden incidir en el equilibrio existente entre la autonomía organizativa universitaria y el control gubernamental de las universidades (Kehm y Lanzendorf, 2007).

En los países occidentales, el Estado ha ido concediendo una mayor autonomía a las universidades, a la vez que ha ido promoviendo e impulsado la implantación de nuevas fórmulas de gestión que garanticen una mayor eficiencia y eficacia en la administración de los recursos públicos en las instituciones de educación superior (Kehm, 2012). La gestión en estas instituciones se ha ido orientando paulatinamente hacia la rendición de cuentas en la medida que la financiación se va vinculando a indicadores de rendimiento. Además, se aprecia una mayor competitividad entre las universidades, así como una fuerte orientación al mercado (Giroto *et al.* 2013).

En la literatura, se encuentran varios modelos de gestión universitaria (Trakman, 2008): a) el modelo colegiado en el que el gobierno universitario es realizado por el personal académico; b) el modelo gerencialista que se estructura a través de mecanismos de GC, donde los órganos de dirección y de gobierno de las universidades se centran principalmente en el control -la rendición de cuentas y en la eficiencia- en la gestión universitaria; c) el modelo de confianza donde el gobierno es supervisado por un consejo de confianza, que no son necesariamente académicos, ni stakeholders; d) el modelo de los stakeholders en el que los representantes de los diferentes grupos de interés participan en el gobierno de la universidad, y, finalmente, e) el modelo mixto que combina elementos de los modelos anteriores (gobiernos por académicos, stakeholders y un consejo de la confianza, es decir, el pluralismo y el control).

Los dos modelos que predominantemente coexisten en la gobernanza universitaria serían, en primer lugar, el modelo basado en los stakeholders y el

modelo gerencial. La diferencia entre ellos radica en el papel de las juntas de gobierno -la coordinación y el papel de control respectivamente- (Hung, 1998). La literatura académica ha adoptado diferentes enfoques en el estudio de la junta de gobierno. Las teorías más importantes en la educación superior son la teoría de la agencia (Jensen y Meckling, 1976), que es el marco teórico más utilizado en la investigación de gobierno corporativo (Shleifer y Vishny, 1997) y, desde una perspectiva social, de la teoría de los stakeholders (Freeman, 1984-1994). La teoría de la agencia hace hincapié en la función de cumplimiento (el modelo gerencial se puede incluir en esta teoría), mientras que la teoría de los stakeholders pone su énfasis en el pluralismo mediante la participación en la gestión de las partes interesadas (el modelo stakeholders encaja en esta teoría). La teoría de los stakeholders extiende el problema de agencia a una relación multilateral entre todas las partes interesadas. En el contexto de la educación superior el problema de agencia más común es la rendición de cuentas ante el Estado en las universidades públicas o los propietarios de las universidades privadas (Faccio *et al.* 2001). El modelo de los stakeholders se ha implementado principalmente en Europa, en el que la gestión se lleva a cabo principalmente por académicos y donde participan los grupos de interés. La filosofía del pluralismo y del autogobierno en los procedimientos y contenidos es predominante (Kehm, 2012). El modelo gerencial, implementado en los países anglo-americanos se caracteriza por una gestión más profesional y jerárquica de las universidades y se centra en el logro de una mayor eficacia y eficiencia y un enfoque más competitivo para atraer estudiantes. En este modelo, los órganos de gestión se componen principalmente de personal no académico y se da mayor importancia a la difusión de la función de información de conformidad y para la rendición de cuentas (Mora, 2001; Hung, 1998)

En los últimos años, el modelo de educación superior anglo-americano, que desarrolla una gestión de tipo gerencial similar al de las empresas, se está convirtiendo en modelo de referencia para los países de la OCDE. Al tiempo que se ha aumentado la autonomía universitaria se han incrementado las exigencias en la rendición de cuentas, en la obtención de resultados, tanto académicos como de transferencia de conocimientos a la sociedad a través de patentes, y de búsqueda de financiación (Giroto *et al.* 2013). Este modelo

gerencial en las universidades ha sido implementado en los Estados Unidos con la Ley de Consolidación y Mejora de la Educación (1981), y en el Reino Unido con el informe Dearing (1997) (Tight, 2006; Lazonick y O'Sullivan, 2000). En las universidades del Reino Unido, el estilo de gobierno se ha caracterizado por un gobierno profesional llevado a cabo por un número reducido de personas, que han de elaborar un informe anual (Shattock, 2002). Estas directrices han sido tomadas como referencia por otras universidades (Lokuwaduge y Armstrong, 2014).

El modelo de gestión de GC en las universidades se considera un mecanismo de gobierno que posibilita incorporar parámetros de eficiencia y eficacia en la gestión universitaria (Dixon y Coy 2007; De Boer *et al.* 2010; Carnegie y Tuck, 2010). Este modelo de GC introduce mejoras en las estructuras organizativas y en los procesos de toma de decisiones (Dearing, 1997) y permiten optimizar la gestión tanto para alcanzar una mayor competitividad, como para facilitar el control, el asesoramiento y la fijación de sus estrategias (Lapworth, 2004). Por otra parte, se mejoran los mecanismos de rendición de cuentas, se pueden incorporar indicadores de rendimiento y se elaboran códigos de buen gobierno (Lambert, 2003). El GC en las entidades de educación superior se suele estructurar en torno a un consejo de administración que designa a un profesional que esté debidamente cualificado, con experiencia y que es un experto en las políticas corporativas, generalmente del ámbito privado, que asume la responsabilidad de la política administrativa, así como un senado, formado por miembros de la comunidad académica, que coordina los asuntos académicos (Jones *et al.* 2001; Rodgers *et al.* 2011; Edith Cowan University, 2007). El predominio de las universidades anglosajonas en los rankings internacionales puede explicar su fuerte influencia en otros países y la extensión de su modelo de gestión (Leydesdorff y Shin, 2011).

El modelo europeo, que sigue el modelo de los stakeholders con una gestión colegiada, se caracteriza por la autonomía que se ha otorgado a las universidades, por la participación de los diversos stakeholders en los procesos de toma de decisiones mediante su inclusión en los órganos de dirección del GC y por un modelo de gestión dirigida a atender las demandas de los



diferentes grupos de interés, a veces en conflicto entre ellas. Los objetivos de una institución deben lograr un equilibrio entre los diferentes intereses de los stakeholders. El modelo europeo conduce a una mayor cooperación entre los actores sociales (Kehm, 2011) y a la consideración y atención de sus demandas legítimas. Mediante la incorporación de los stakeholders en los órganos de gobierno, las organizaciones son propensas a responder a los intereses de la sociedad en su conjunto (Hung, 1998). El modelo de los stakeholders supone la participación de los diferentes grupos de interés, tanto internos como externos, en la organización (Freeman, 1984-1994). En la universidad la aplicación del modelo de los stakeholders requiere conocer el contexto socioeconómico del país e identificar los diversos grupos de interés y la relación que se produce entre ellos y, además, con la institución universitaria (Oliva, 2009). Si tenemos en cuenta que los objetivos de responsabilidad social corporativa son una prioridad de las universidades, la función de coordinación de las juntas de gobierno es crucial.

El desarrollo del modelo de los stakeholders en la universidad requiere la búsqueda de una equidad social entre los diversos agentes implicados. Los principales grupos de interés participan en la gestión y en los órganos académicos de las universidades. Hay un cierto consenso entre los autores con respecto a la identificación de los stakeholders tanto internos como externos en las universidades. En concreto, estos grupos de interés serían las Administraciones Públicas, los equipos directivos, el personal docente e investigador, el personal administrativo y de servicio, los estudiantes, las fundaciones universitarias, los empresarios, los sindicatos, los medios de comunicación, las agencias de calidad y acreditación académica, entre otros (Larrán *et al.* 2012; Reavill, 1998; Acworth, 2008) .

En el modelo de los stakeholder, la estructura de dirección se compone tanto por agentes internos como externos a la universidad. Este órgano asume la dirección estratégica de la institución mientras que la gestión académica descansa en un órgano colegiado donde participan generalmente los grupos de interés internos (Brunner, 2011).

Aunque la influencia de las universidades mejor posicionadas es una cuestión que ha de tenerse en cuenta, puede decirse que los sistemas universitarios también están ligados a la cultura e historia de cada país donde desarrollan su actividad (Kehm, 2012). Una cultura administrativa se refiere a la existencia de ciertos valores culturales similares entre los países, lo que hace que los diferentes estilos de la administración pública (Torres, 2005). En los países latinoamericanos, la cultura administrativa mezcla una herencia proveniente en su gran mayoría de Europa Continental y específicamente de España y Portugal (Torres, 2004) y la influencia del mundo de habla inglesa, ya que una parte significativa de la élite política y administrativa de los países de América Latina se ha formado académicamente en universidades de habla inglesa (Matas, 2001). En este contexto hemos de situar las universidades colombianas, objeto de nuestro estudio.

En el caso de los países latinoamericanos como Colombia, las investigaciones sobre el GC en el contexto de la educación universitaria son escasas. Existen algunos trabajos descriptivos para valorar las mejoras en los sistemas de organización y gestión de las universidades basándose en algunos de los mecanismos de GC (Restrepo *et al.* 2012). En la práctica, se están poniendo en marcha algunas medidas para mejorar la gestión universitaria. Concretamente, en la actualidad las universidades se encuentran en un proceso de acreditación para asegurar que cumplen con unos determinados requisitos de calidad (Consejo Nacional de Acreditación, 2013). Por otra parte, existen propuestas normativas para reformar las leyes vigentes para que las universidades apliquen criterios gerenciales en la gestión. A ello hay que sumarle la creciente demanda de los diversos stakeholders de una mayor transparencia y una mejora en la rendición de cuentas (Larrán *et al.* 2012).

En un mundo globalizado, resulta relevante analizar cómo inciden las tendencias dominantes y la propia cultura en la estructura de gobernanza universitaria que se adopte. La implantación de mecanismos de GC en las universidades parece ser que es un hecho incuestionable, aunque, el ritmo y alcance de la adopción de prácticas de GC dependerá de los países (Taylor, 2012). Se trata de analizar cómo se va configurando en un contexto en el que

no existe un marco normativo. Para ello vamos a tomar como objeto de estudio las universidades colombianas. Nuestro objetivo es analizar el estado de desarrollo en el que se encuentra la adopción de mecanismos de GC en Colombia, porque, entre otras cosas, la limitación de financiación por parte del Estado, principalmente en las universidades públicas, impone un cambio del modelo de organización que permita gestionar de modo más eficiente el presupuesto. Las restricciones presupuestarias pueden afectar al proceso de acreditación de los programas académicos. Actualmente no existe obligación de adoptar mecanismos de GC, aunque, debido a la influencia de países del entorno, la formación de los responsables de las universidades y de las prácticas de las universidades mejor posicionadas a nivel mundial, muchas universidades colombianas están introduciendo estos aspectos.

Nuestro objetivo es definir los diferentes modelos de GC que se pueden adoptar en la actualidad, así como sus principales características, los mecanismos de GC que se cumplen dentro de las instituciones de educación superior, a fin de evaluar las prioridades establecidas por la administración universitaria y, finalmente, señalar en qué medida la respuesta se relaciona con la cultura administrativa del país. Queremos determinar si los estándares de GC son los mismos en las instituciones públicas y privadas.

Por lo tanto, teniendo en cuenta lo limitado de la literatura previa, la importancia del GC para mejorar la gestión de las universidades y la ausencia de un marco normativo que se pueda tomar como referencia, nuestro trabajo contribuye a favorecer un mayor conocimiento de los diferentes conceptos claves que configuran el GC en las universidades, lo que facilitará su aplicación a distintos contextos geográficos y culturales.

Para definir los modelos es necesario analizar los diversos aspectos del GC que pueden estar adoptando las universidades, y en nuestro caso de estudio las colombianas, y el diferente grado en el que lo hacen. Estos mecanismos pueden ser determinantes en el modelo de gestión que se elija, pudiendo decantarse más hacia un modelo más centrado en el cumplimiento o, por el contrario, que busque más el equilibrio entre los diversos objetivos de los grupos de interés. El peso e importancia otorgados a los diversos aspectos del

GC nos servirán para delimitar el modelo que será crucial a la hora de establecer las funciones y las prioridades en la gestión de las instituciones de educación superior. En este sentido, nos centraremos en los diversos mecanismos de GC que definen los modelos gerencialista y el de los stakeholders. Concretamente, nos referiremos a las prioridades que establecen en relación con el desempeño, en el contenido de los códigos de buen gobierno, en las funciones del consejo, en la asignación del presupuesto. También será necesario analizar la estructura y composición del órgano de gobierno. Por último, la importancia otorgada a la calidad.

En relación con el desempeño, el modelo gerencial se centra principalmente en la misión. De acuerdo con el informe Dearing (Trow, 1998) la misión académica e investigadora debe dirigirse a la excelencia y calidad académica y en muchas ocasiones se miden por el puesto ocupado en los ranking internacionales (Ferrer y Morris, 2013). Por su parte, el modelo de los stakeholders amplía sus objetivos de desempeño al asumir un mayor compromiso con la responsabilidad social reflejado no sólo a través de la misión, sino también mediante su visión y el establecimiento de una planificación estratégica (Chicharro y Carrillo, 2009).

### **3.3. Metodología.**

#### **3.3.1. Selección de la Muestra**

Como hemos dicho anteriormente, el objeto de estudio de nuestro trabajo es analizar los diferentes modelos de las estructuras de gobierno y de gestión en la educación superior a través de la percepción de los máximos responsables de las universidades colombianas. La muestra de universidades está formada tanto por entidades públicas como privadas inscritas en el Ministerio de Educación Nacional de la Republica de Colombia (<http://www.mineducacion.gov.co>). Nuestro estudio se centra en toda la población de las universidades colombianas (81 universidades), de los cuales 40% son públicas y el 60% son privadas.

**Tabla 3.2. Universidades colombianas de la muestra.**

Universidades Colombianas					
Nº	Instituciones de Educación Superior Universitaria-Públicas	Departamento	Nº	Instituciones de Educación Superior Univeritaria-Privadas	Departamento
1.	UNIVERSIDAD-COLEGIO MAYOR DE CUNDINAMARCA	BOGOTA D.C	1.	UNIVERSIDAD LIBRE	BOGOTA D.C
2.	UNIVERSIDAD MILITAR-NUEVA GRANADA	BOGOTA D.C	2.	UNIVERSIDAD INCCA DE COLOMBIA	BOGOTA D.C
3.	UNIVERSIDAD DISTRITAL-FRANCISCO JOSE DE CALDAS	BOGOTA D.C	3.	UNIVERSIDAD LA GRAN COLOMBIA	BOGOTA D.C
4.	UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA	BOGOTA D.C	4.	UNIVERSIDAD DE CIENCIAS APLICADAS Y AMBIENTALES UDCA.	BOGOTA D.C
5.	UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD	BOGOTA D.C	5.	FUNDACION UNIVERSIDAD AUTONOMA DE COLOMBIA -FUAC-	BOGOTA D.C
6.	UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL	BOGOTA D.C	6.	UNIVERSIDAD DE LOS ANDES	BOGOTA D.C
7.	UNIVERSIDAD DE PAMPLONA	NORTE DE SANTANDER	7.	UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA	BOGOTA D.C
8.	UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER	NORTE DE SANTANDER	8.	UNIVERSIDAD ANTONIO NARIÑO	BOGOTA D.C
9.	UNIVERSIDAD DEL PACIFICO	VALLE DEL CAUCA	9.	UNIVERSIDAD EL BOSQUE	BOGOTA D.C
10.	UNIVERSIDAD DEL VALLE	VALLE DEL CAUCA	10.	UNIVERSIDAD MANUELA BELTRAN-UMB-	BOGOTA D.C
11.	UNIVERSIDAD DE CARTAGENA	BOLIVAR	11.	UNIVERSIDAD CENTRAL	BOGOTA D.C
12.	ESCUELA NAVAL DE CADETES ALMIRANTE PADILLA	BOLIVAR	12.	FUNDACION UNIVERSIDAD DE BOGOTA - JORGE TADEO LOZANO	BOGOTA D.C
13.	UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA	ANTIOQUIA	13.	PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA	BOGOTA D.C
14.	UNIVERSIDAD DEL ATLANTICO	ATLANTICO	14.	CORPORACION UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA	BOGOTA D.C
15.	UNIVERSIDAD PEDAGOGICA Y TECNOLOGICA DE COLOMBIA - UPTC	BOYACA	15.	UNIVERSIDAD SANTO TOMAS	BOGOTA D.C
16.	UNIVERSIDAD DE CALDAS	CALDAS	16.	UNIVERSIDAD CATOLICA DE COLOMBIA	BOGOTA D.C
17.	UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA	CAQUETA	17.	UNIVERSIDAD AUTONOMA LATINOAMERICANA-UNAULA-	ANTIOQUIA
18.	UNIVERSIDAD DEL CAUCA	CAUCA	18.	UNIVERSIDAD EAFIT-	ANTIOQUIA
19.	UNIVERSIDAD POPULAR DEL CESAR	CESAR	19.	UNIVERSIDAD CES	ANTIOQUIA
20.	UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DEL CHOCO-DIEGO LUIS CORDOBA	CHOCO	20.	UNIVERSIDAD CATOLICA DE ORIENTE	ANTIOQUIA
21.	UNIVERSIDAD DE CORDOBA	CORDOBA	21.	UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA	ANTIOQUIA
22.	UNIVERSIDAD DE LA GUAJIRA	GUAJIRA	22.	UNIVERSIDAD DE MEDELLIN	ANTIOQUIA
23.	UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA	HUILA	23.	CORPORACION UNIVERSIDAD DE LA COSTA CUC	ATLANTICO
24.	UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA	MAGDALENA	24.	UNIVERSIDAD SIMON BOLIVAR	ATLANTICO
25.	UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS	META	25.	UNIVERSIDAD SANTIAGO DE CALI	VALLE DEL CAUCA
26.	UNIVERSIDAD DE NARIÑO	NARIÑO	26.	UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE	VALLE DEL CAUCA
27.	UNIVERSIDAD DEL QUINDIO	QUINDIO	27.	UNIVERSIDAD CATOLICA DE MANIZALES	CALDAS
28.	UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE PEREIRA - UTP	RISARALDA	28.	UNIVERSIDAD DE MANIZALES	CALDAS
29.	UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER	SANTANDER	29.	UNIVERSIDAD AUTONOMA DE MANIZALES	CALDAS
30.	UNIVERSIDAD DE SUCRE	SUCRE	30.	UNIVERSIDAD DE SANTANDER	SANTANDER
31.	UNIVERSIDAD DEL TOLIMA	TOLIMA	31.	UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA-UNAB-	SANTANDER
			32.	UNIVERSIDAD DEL SINÚ	CORDOBA
			33.	UNIVERSIDAD DE LA SABANA	CUNDINAMARCA
			34.	UNIVERSIDAD MARIANA	NARIÑO
			35.	UNIVERSIDAD CATOLICA DE PEREIRA	RISARALDA
			36.	UNIVERSIDAD DE IBAGUE	TOLIMA
			37.	UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE BOLIVAR	BOLIVAR
			38.	UNIVERSIDAD DE BOYACA UNIBOYACA	BOYACA
	<b>Total Universidades Públicas Colombianas:</b>	<b>31= (96,88%)</b>		<b>Total Universidades Privadas Colombianas:</b>	<b>38= (77,55%)</b>
<b>Total Universidades Colombianas: 69= (85,16%)</b>					

Fuete: Elaboración propia.

La recogida de datos se realizó a través de una encuesta de preguntas cerradas dirigida a los rectores utilizándose una escala de Likert de 5 puntos para señalar la importancia (siendo 1 nada importante y 5 muy importante) y la satisfacción (siendo 1 nada satisfactorio y 5 muy satisfactorio) (Solomon *et al.* 2003; Solomon *et al.* 2002). La encuesta se realizó a través de la plataforma de Centros y Servicios de Informática y Redes de Comunicación (CSIRC encuesta@ugr.es) entre el mes de Octubre de 2012 y Mayo de 2013. Se recibieron 69 respuestas (un 85,16% de la población). El índice de respuestas de universidades públicas fue del 96,8% (31 universidades), mientras que el de universidades privadas fue del 77,5% (38 universidades) (tabla 3.2). El porcentaje de los no encuestados es bajo porque llamamos directamente a los rectores para interesarles en el estudio y nos comprometimos a enviarles los resultados.

El cuestionario se elaboró a partir de los ítems sobre GC recogidos en el Global Reporting Initiative (GRI 3.1) y en otros trabajos sobre características y contenidos de GC del ámbito empresarial (Ho, 2005; O'Sullivan y Diacon, 1999; Burke, 1997; Hussain y Mallin, 2002). Además, hemos tenido en cuenta un conjunto de principios y normas de GC empleadas e utilizadas en el ámbito universitario, lo cual nos ha posibilitado la elaboración de nuestro propio cuestionario que introduce medidas como: la elaboración del informe anual (Dixon y Coy, 2007); el desempeño de la planificación estratégica (Rytmeister, 2009); la implementación de códigos de buenas prácticas (Nolan, 1995); la composición y estructura de gobierno universitario (Flórez-Parra *et al.* 2014b); la identificación de las fuentes de financiación y la asignación de estos fondos (Carpentier, 2006) y los estándares de calidad (Taylor y Braddock, 2007).

La encuesta contenía 22 ítems y con el fin de ser analizados se dividieron en cinco bloques (tabla 3.3). El primero de ellos se centró en medir el grado de importancia y satisfacción por el desempeño de los aspectos generales del GC (5 ítems). De esta manera, se obtuvo una medición subjetiva del grado de desempeño a través del producto de las variables de "importancia" y "satisfacción" para cada uno de los ítems incluidos en el cuestionario (Covin y Slevin 1989).

**Tabla 3.3. Clúster descriptivos.**

N	Variables	Clúster 1			Clúster 2			Clúster 3			Clúster 4		
		N	Media	D.T.	N	Media	D.T.	N	Media	D.T.	N	Media	D.T.
1.	Desempeño de Misión de la universidad	22	20.09	3.14	5	12.80	2.51	14	16.14	2.34	28	23.21	1.95
2.	Desempeño de visión de la universidad	22	19.55	2.07	5	13.60	2.51	14	23.57	2.59	28	23.57	2.30
3.	Desempeño del plan estratégico de la universidad.	22	18.77	2.74	5	13.60	4.82	14	22.50	2.93	28	24.11	2.83
4.	Desempeño del organigrama y las funciones de la universidad.	22	19.00	3.72	5	13.20	4.82	14	19.57	2.92	28	23.04	3.25
5.	Desempeño del informe anual o de gestión de la universidad.	22	14.00	2.51	5	11.80	4.15	14	15.71	2.77	28	24.39	2.44
6.	Contenido códigos (compromiso con la calidad).	22	4.18	1.40	5	4.20	0.84	14	4.79	0.58	28	4.29	1.27
7.	Contenido código (compromiso con la transparencia).	22	3.36	1.18	5	3.20	2.05	14	3.21	1.22	28	3.79	1.03
8.	Contenido código (compromiso con la responsabilidad social).	22	3.41	1.33	5	2.40	1.52	14	3.50	0.80	28	3.18	1.12
9.	Contenido código (erradicación de prácticas corruptas).	22	1.86	0.71	5	2.00	0.00	14	2.07	0.73	28	1.89	0.50
10.	Composición del consejo superior o junta directiva.	22	4.50	0.60	5	4.20	0.45	14	4.00	0.96	28	4.46	0.69
11.	Información relevante a los consejeros o directivos.	22	4.86	0.35	5	5.00	0.00	14	4.93	0.27	28	4.89	0.31
12.	Proceso de elección de cargos directivos.	22	3.68	0.84	5	3.60	1.14	14	4.21	0.43	28	4.25	0.89
13.	Tamaño del consejo superior o junta directiva.	22	4.05	0.34	5	4.00	0.00	14	3.64	1.34	28	3.82	0.82
14.	Funciones del consejo (fijación de estrategias)	22	1.18	0.39	5	1.60	0.55	14	1.14	0.36	28	1.14	0.36
15.	Funciones del consejo (labor de asesoramiento).	22	3.41	0.85	5	2.00	1.00	14	2.64	0.93	28	2.36	0.91
16.	Funciones del consejo (labor de control).	22	2.36	0.73	5	2.80	1.30	14	3.21	0.89	28	3.18	0.82
17.	Funciones del consejo (labor de supervisión).	22	3.05	0.90	5	3.60	0.55	14	2.93	0.92	28	3.32	0.67
18.	Prioridad asignación económica (investigación).	22	4.09	0.29	5	4.00	0.00	14	3.93	0.62	28	4.11	0.42
19.	Prioridad asignación económica (docencia).	22	4.00	1.31	5	4.00	1.14	14	4.71	0.83	28	4.29	1.18
20.	Prioridad asignación económica (bienestar universitario).	22	3.45	0.91	5	3.20	1.09	14	3.19	0.85	28	2.25	0.84
21.	Importancia acreditación.	22	4.86	0.47	5	4.80	0.45	14	4.86	0.36	28	4.96	0.19
22.	Ranking nacional.	22	3.00	1.31	5	2.40	0.89	14	2.64	1.28	28	3.57	1.07

Fuente: elaboración propia, basado en datos del SPSS.

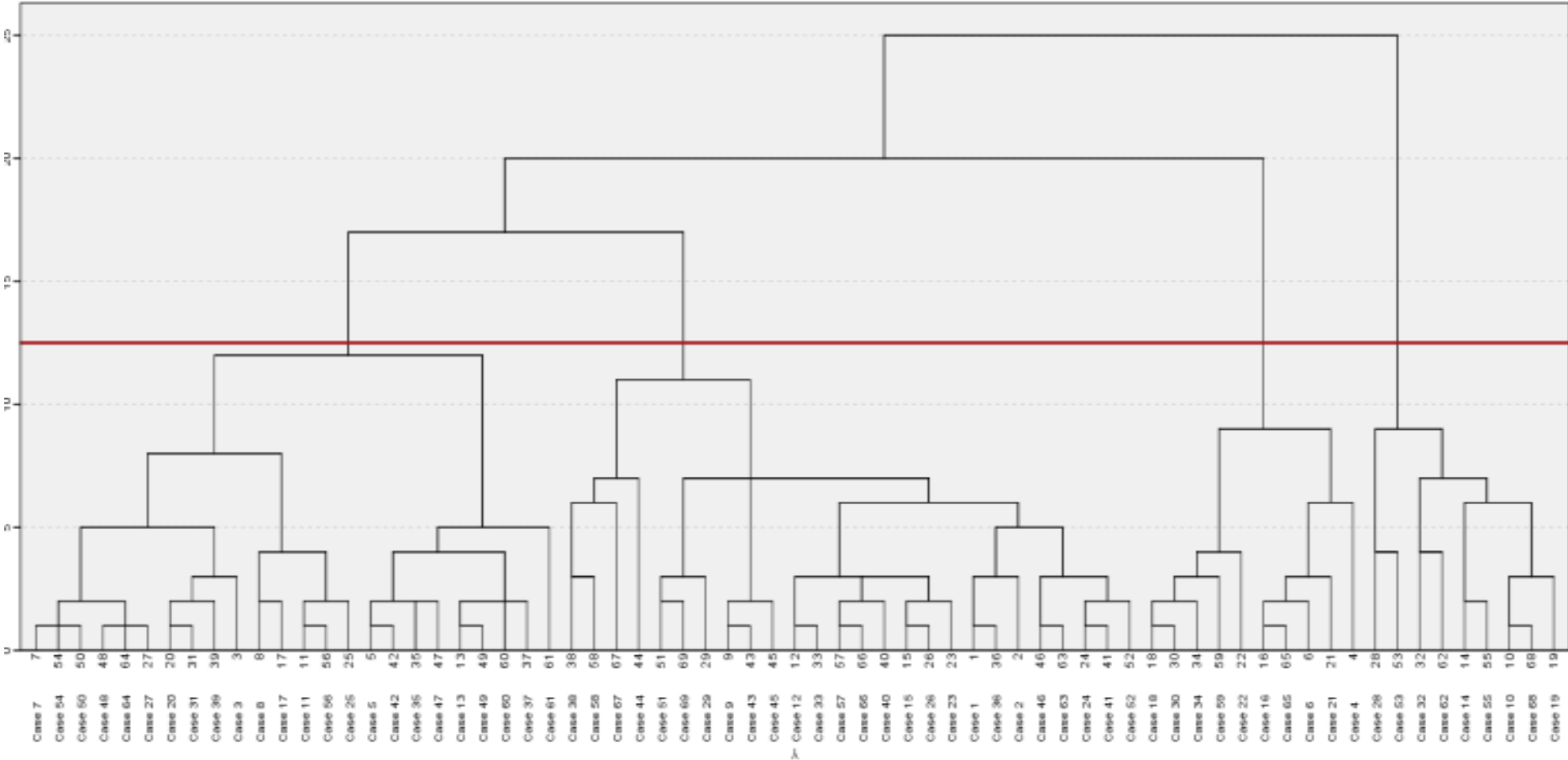
El segundo bloque se refería a los códigos de buenas prácticas en términos de gobernanza (4 ítems) (6-9), en concreto a los compromisos principales -calidad, transparencia, responsabilidad social, control de la corrupción- establecida en estos códigos. El tercer bloque se dirigió a recoger información sobre la estructura del GC –tamaño y composición-, criterios de elección de los miembros y funciones que desempeñan -fijación de estrategias, asesoramiento, control y supervisión- (8 ítems) -del 10 al 17-. El cuarto bloque compuesto de 3 ítems tenía como objetivo medir las prioridades establecidas en la asignación de los recursos económicos -del 18 al 20-. Finalmente, el último bloque formado por 2 ítems se refirió a la importancia que para los directivos de las universidades tenía divulgar el ranking nacional y los estándares de calidad académica como es la acreditación institucional –ítems 21 y 22-.

### **3.3.2. Metodología de la investigación**

Se aplicó un análisis clúster a los datos obtenidos con el objetivo de establecer las características de los modelos posibles para la gestión universitaria. En primer lugar, se utilizó un método jerárquico -el método Ward- (Ketchen y Shook, 1996) a fin de determinar el número de grupos que tenían características homogéneas. Tras la aplicación de esta técnica, como se puede observar en el dendograma (gráfico 3.3), para una distancia de 12,5 puntos se formaron cuatro grupos.

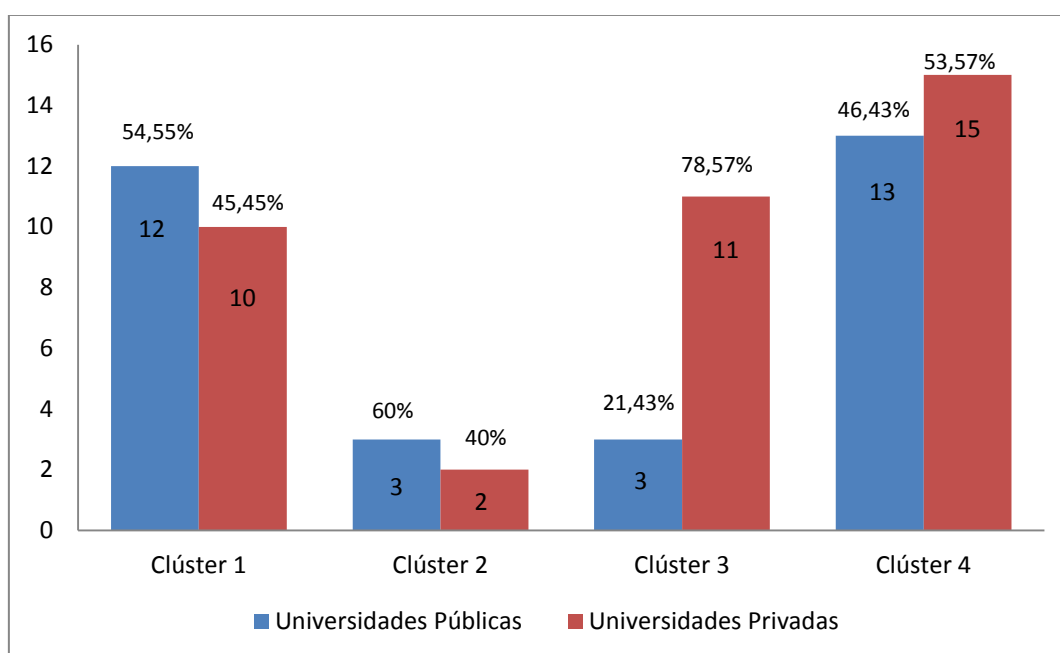


**Gráfico 3.3. Dendograma obtenido con el método Ward.**



Posteriormente, se realizó un análisis no jerárquico, -el análisis de K-medias- para obtener los componentes de los diferentes grupos obtenidos en la aplicación del método jerárquico. El primer grupo estaba formado por 22 universidades, el segundo grupo agrupó a 5 universidades, el conglomerado tres contenían 14 universidades y el cuarto grupo tenía 28 instituciones (gráfico 4.4). El paquete estadístico utilizado fue el SPSS 21.0.

**Gráfico 4.4. Universidades incluidas en cada Clúster.**



Fuente: Elaboración propia.

El primero de los conglomerados se componía de 22 universidades, donde hay una presencia predominante de las instituciones públicas (54,55%) sobre las privadas (45,45%). En el segundo grupo, sólo había 5 universidades (3 públicas y 2 privadas). Este grupo se compone de universidades pequeñas localizadas en zonas periféricas de Colombia. El tercer grupo incluye un mayor número de instituciones privadas (78,57%) y, por último, el cuarto grupo se compone de 28 universidades, el 53,57% son privadas y el 46,43% son públicas. En resumen, podemos concluir que en el ámbito privado hay tres modelos GC con un nivel similar de importancia (11, 10 y 15 universidades, respectivamente), mientras que en el ámbito público podemos definir principalmente dos modelos representados por 12 y 13 universidades,

respectivamente. Por otra parte, se observa que no existe una clara separación entre las universidades públicas y privadas, ya que en cada uno de los grupos hay entidades tanto públicas como privadas, lo que demuestra que hay varios modelos que son válidos para estas instituciones. En la tabla 3.3, podemos ver las puntuaciones obtenidas por los diferentes elementos de cada uno de los grupos que se han establecido. Basándose en estos datos, vamos a tratar de establecer las características de cada uno de los grupos obtenidos con el fin de identificar los modelos de gestión universitaria.

### **3.4. Resultados y discusión**

Antes de establecer las características de los grupos, analizaremos conjuntamente algunos de los ítems más relevantes. En primer lugar, hay que destacar la baja puntuación de todos los conglomerados del ítem que se refiere a la erradicación de prácticas corruptas, que es habitual en el contexto de los negocios y en determinadas instituciones (Ho 2005). Puede ser que en el ámbito de la educación este tipo de práctica sea poco frecuente. Por otra parte, la baja puntuación de todos los grupos en el caso de algunas de las "funciones del consejo" también es muy notable, especialmente en el caso del establecimiento de estrategias. Estas funciones son fundamentales para asegurar el crecimiento a largo plazo y como un medio de apoyo para el desarrollo normal de las actividades. Ambas funciones tienen un amplio respaldo en el mundo de los negocios, aunque podría darse el caso de que estén presentes en las organizaciones donde los mecanismos GC están bien desarrollados, mientras que en el ámbito de las universidades colombianas esto parece ser un concepto incipiente, como se puede ver en el hecho de que no ha habido ningún acuerdo real sobre estas cuestiones. También podemos observar una puntuación baja de todos los grupos en relación con la preocupación por el bienestar de la universidad, aunque esto puede ser debido a la mayor preocupación mostrada sobre otras cuestiones que son más cercanas a la calidad de la universidad. Por último, en general, las entidades no muestran un interés alto por formar parte de rankings nacionales, a excepción del último grupo como veremos a continuación.

En el clúster 1, las universidades se identifican en mayor medida con el modelo de gestión europeo, caracterizado por una orientación hacia los stakeholders y una gestión colegiada. En este clúster el grupo mayoritario está formado por entidades públicas (55%). Los aspectos más equiparables en relación con el desempeño en el marco de la misión, la visión y menos importancia a la estructura y los informes de la organización. Una puntuación similar se da a la prioridad en la asignación de recursos tanto a la investigación y de la enseñanza, y muestran un interés presupuestario para elevar el nivel de la investigación. Al mismo tiempo, si lo comparamos con el otro clúster, éste es el grupo que da el mayor valor para el bienestar, propio del modelo de los stakeholders. En cuanto a los compromisos incluidos en los códigos, el primero de ellos es el compromiso con la calidad, seguido por el compromiso con la responsabilidad social corporativa, lo que indica la importancia en la gestión de tener en cuenta las opiniones de las diferentes stakeholders. En relación con la estructura del GC, las preguntas de mayor puntuación son la composición y el tamaño del consejo superior, y la disponibilidad de la información relevante para el consejo superior o junta directiva. La función más valorada del consejo es la labor de asesoramiento y supervisión que son características del modelo de los stakeholders contra el control que se ajusta al modelo gerencial. La institución se compromete a justificar sus acciones ante la sociedad en general, y se basa en el marco jurídico existente. También hay que considerar la necesidad de cumplir con los requisitos establecidos por el Estado en cuanto a la rendición de cuentas a las instituciones públicas colombianas, es decir, la gestión del presupuesto.

En relación con el clúster 2, las universidades que conforman este conglomerado son principalmente públicas (60%). Su modelo no se puede identificar claramente como un modelo bien definido. El número de universidades en este grupo no es significativo, lo que indica que no es un modelo generalizado. Aunque tienen valores más bajos que los del grupo anterior, las universidades de este grupo valoran el cumplimiento de su visión, su plan estratégico y, en menor medida, la transparencia en su informe. Sus prioridades en términos de asignación de recursos son los mismos que los del anterior grupo, es decir la investigación y la enseñanza. Este grupo da una gran

prioridad a la calidad -la acreditación de sus grados-. También evalúan positivamente el bienestar de las partes interesadas y, al mismo tiempo, uno de los compromisos más importantes para este grupo es la responsabilidad de proporcionar información pertinente a los miembros del consejo, que es típico del modelo gerencial.

El modelo que representa el clúster 3 muestra una mayor tendencia a seguir el modelo anglosajón –orientado hacia la rendición de cuentas-, como puede verse en cuestiones tales como la importancia de control, el compromiso con la calidad y la transparencia, la asignación de la mayor parte de la financiación para cubrir la docencia. Por otra parte, adopta algunos aspectos del modelo europeo -que está más identificado con la gestión colegiada y está dirigido a los stakeholders- en el marco de su misión, la visión y en el compromiso con la responsabilidad social, así como la consideración del bienestar universitario como una prioridad en la asignación de fondos. A pesar de que es una mezcla de los dos modelos, este conglomerado muestra una mayor tendencia hacia el modelo anglo-americano, ya que los valores para los ítems relacionados con ese modelo son más altos.

El clúster 4 es el que está más estrechamente identificado con el modelo gerencial. En concreto, tiene la puntuación más alta en términos de visión, propio del modelo anglosajón. La puntuación alcanzada en los ítems de la existencia de una estructura organizativa y la división de funciones son relevantes, mientras que era poco relevante para los otros grupos. Por otra parte, conceden gran importancia al proceso de selección de consejeros universitarios, la composición de las estructuras de gestión y la información que estos consejeros deben recibir con el fin de llevar a cabo su trabajo. En cuanto a los compromisos, los más relevantes son la calidad, junto a la importancia que se concede a la parte del presupuesto destinado a la enseñanza y la investigación y la rendición de cuentas. En relación con las funciones del consejo, la pregunta más relevante es la relativa el control, seguido de la supervisión, que son aspectos propios del modelo gerencial.

Aunque cada grupo presenta una serie de características específicas, podemos señalar que en algunos ítems existe un alto grado de homogeneidad

debido a la existencia de un marco normativo que fija el número de miembros y los diversos representantes de la comunidad académica que deben componer los órganos de gobierno de las universidades colombianas. Esta normativa está influenciada y tiene su origen en el modelo colegiado europeo.

Sin embargo, hay algunas diferencias, por ejemplo, en cuanto a los contenidos de los códigos. El aspecto más importante para todos los clúster es la calidad y, en el caso de los grupos 3 y 4, se aplican más elementos del modelo gerencial o anglosajón, mientras que también para el Grupo 3 y aspecto importante es la responsabilidad social, que es está más estrechamente identificado con el modelo de los stakeholders. En este sentido, el grupo 3 se podría considerar como un modelo híbrido.

En cuanto a las funciones del consejo, los grupos 1 y 2 dan más importancia a las funciones de fijación de estrategias. Se podría decir que están más orientados hacia el modelo de los stakeholders, ya que las universidades colombianas han adoptado tradicionalmente el modelo de gestión europeo. Para los grupos 3 y 4, la función más relevante es el control, y por lo tanto podemos afirmar que su gestión se centra más en la rendición de cuentas, que se puede identificar con el modelo de gestión anglosajón.

Por su parte, el grupo 4 valora aspectos tales como la investigación y la competitividad en mayor medida las universidades de los grupos 1, 2 y 3. Este grupo, que se compone principalmente de las universidades privadas, tiene que rendir cuentas y mostrar su competitividad debido a la forma en la que se financia. Las universidades privadas tienen que buscar otras alternativas - empresas, benefactores, graduados- para generar nuevas fuentes de financiación, además de las cuotas estudiantiles. La forma en la que se financian, principalmente a través de capital privado, conduce a la adopción de un sistema de gestión en línea con el modelo anglosajón. Por otra parte, la práctica de la publicación de información sobre las evaluaciones y medidas de prestigio (rankings) externos se vincula con el modelo anglosajón, ya que éstos son indicadores de la eficiencia y la eficacia del sistema de gestión de este sitio.

La publicación en los rankings nacionales suple el hecho de que las universidades colombianas no están bien posicionadas en los rankings internacionales. En el ranking nacional, hay una gran competitividad, tanto por parte de las universidades públicas como privadas por lograr estar en las primeras posiciones. Además, no todas las universidades colombianas tienen actualmente sus programas académicos acreditados ya que éste no es un requisito obligatorio. Esto justifica la importancia que todos los grupos otorgan a la acreditación.

De acuerdo con los resultados obtenidos del análisis de clúster, las universidades colombianas siguen tres modelos de gestión: el primer modelo lo podríamos denominar mixto, ya que utiliza elementos tanto del modelo de gestión europeo y del modelo anglosajón (clúster 2 y 3); el segundo modelo de gestión se identifica con el modelo de los stakeholders (Grupo 1) y, por último, el tercer modelo incorpora elementos del modelo gerencial o anglosajón (Grupo 4).

### **3.5. Conclusiones**

A lo largo de este trabajo, hemos estudiado el estado en el que se encuentra el GC en las universidades colombianas donde, aun no existiendo un marco normativo fijado al respecto, se produce una creciente influencia de las prácticas desarrolladas por universidades bien posicionadas a nivel mundial. Para ello, hemos analizado la opinión de los rectores, como máximos responsables de las universidades colombianas, sobre la estructura y principales aspectos de GC, así como los posibles cambios organizativos y de gestión que podrían derivarse de su adopción.

Las universidades colombianas han aplicado tradicionalmente e implementado el modelo de gestión europeo, como lo demuestra la importancia que conceden a preguntas tales como el establecimiento de la misión, la visión o la justificación de sus acciones. Poco a poco se han introducido cambios en el modelo europeo para acercarlo al modelo de los stakeholders. Esas modificaciones también han tenido lugar en las universidades colombianas y se han encaminado a lograr una mayor participación de los diferentes actores de

la comunidad académica en la gestión de las universidades y una mayor preocupación por la calidad, tanto en términos de docencia e investigación.

Por otra parte, la influencia del mundo de habla inglesa ha dado lugar a cambios en la gestión de las universidades colombianas, y tal vez esto ha sido aún más notable en el caso de las universidades privadas. Preguntas tales como la transparencia, la creciente importancia que se asigna a la tarea de supervisión o el tema de la rendición de cuentas en las universidades colombianas han demostrado ser el medio a través del cual los órganos de gestión de las instituciones de educación superior pueden legitimar sus acciones.

En general, las universidades colombianas se encuentran inmersas en un proceso de transformación de sus sistemas de gestión, sobre todo en el caso de las instituciones públicas, que ha sido causada por una reducción de la financiación estatal, la presión ejercida por las diferentes stakeholders para recibir más información y el impacto de las ideas sobre GC de países de habla inglesa.

Nuestros resultados muestran que las universidades colombianas aplican tres modelos de GC. En una de ellas hay una presencia predominante de las características del modelo de los stakeholders o modelo colegial, en otro hay una presencia más fuerte del modelo gerencial o anglosajón, y un tercer modelo que toma elementos de ambos. La aplicación del modelo anglosajón se debe, además de la fuerte influencia de las universidades anglosajonas, que ocupan los primeros puestos en los rankings mundiales, a la entrada en vigor de una serie de leyes que buscan instaurar los mecanismos de GC en las organizaciones del sector público, para lograr instituciones más eficientes y eficaces.

Nuestra investigación ha puesto de manifiesto que las universidades colombianas están incorporando aspectos de GC en su gestión. Muestra de ello es el interés de sus máximos responsables por una mayor transparencia divulgando información sobre la misión, la visión, el plan estratégico y el organigrama y las funciones desempeñadas por la universidad e incluso los



informes anuales o de gestión en las diversas páginas webs de las universidades. Las medidas de GC implantadas pueden servir para entender los diversos modelos de gobierno adoptados en las universidades.

La existencia de un código colombiano de buenas prácticas para el ámbito empresarial, que ha sido elaborado teniendo en cuenta las recomendaciones de los organismos internacionales, junto con la fuerte influencia del mundo anglosajón en materia educativa, pueden haber incentivado que algunas universidades hayan elaborado sus propios códigos de buenas prácticas.

El interés de las universidades colombianas por los aspectos relacionados con el GC y la dispersión de modelos existentes nos lleva a concluir en la importancia de desarrollar un proceso de homogenización e unificación de la información sobre GC y la adopción de un modelo único que posibilite la comparación entre universidades y el análisis por parte de observadores externos. Además la adopción de los mecanismos de GC puede ayudar a alcanzar una mayor eficacia y eficiencia en la gestión de los recursos. Una implicación de nuestro estudio es la apreciación de la oportunidad de elaborar una normativa común, ya que, mientras ésta no exista, los datos proporcionados tenderán a la dispersión y dependerá de las preferencias o de las influencias a las que estén sujetos los órganos directivos dificultando la comparabilidad entre instituciones y en el tiempo.



## **CAPÍTULO 4.**

# **TRANSPARENCIA Y SUS DETERMINANTES EN LAS UNIVERSIDADES COLOMBIANAS**

---

- 4.1. LA TRANSPARENCIA.
- 4.2. TRANSPARENCIA EN LAS UNIVERSIDADES COLOMBIANAS  
-DETERMINANTES-.
- 4.3. METODOLOGÍA.
- 4.4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.
- 4.5. CONCLUSIONES.



#### 4.1. La transparencia

La transparencia y el incremento de la confianza de los stakeholders en las instituciones públicas ha sido el centro de una amplia literatura en los últimos años, como mecanismos fundamentales para la recuperación de la credibilidad y promover la confianza en la administración pública (Anderson, 2009; Meijer, 2009; Bertot *et al.* 2010), y por la importancia que tienen en la consecución de una buena gobernanza y calidad institucional (Lio *et al.* 2011; Relly, 2012). Esta preocupación por la transparencia también ha afectado a las instituciones de educación superior llevando, en ocasiones, a introducir cambios en las formas de gobierno (De Boer *et al.* 2007).

Los diversos grupos de interés demandan una mayor transparencia y rendición de cuentas en las universidades debido a la autonomía de gobierno de que gozan y en la medida que son instituciones de interés público. Además, en el caso de las universidades públicas, por la financiación estatal que reciben (De la Torre y Torres, 2010). Las diversas universidades se diferencian entre sí por el tipo de gobierno y el control que tienen, por las enseñanzas que imparten, por sus planes estratégicos, el tipo de población estudiantil, el tamaño, el volumen y origen de los recursos financieros que emplean o por el marco normativo existente en cada país (Eckel, 2008).

Los modelos de gestión universitaria han ido evolucionando y cambiando de acuerdo con las demandas sociales y el marco legal existente. El estado ha pasado a supervisar lo que antes controlaba, lo que ha proporcionado una mayor autonomía a las universidades pasando aquél a centrarse en el control de los resultados (Kehm, 2011). Desde los años 80, el modelo de gestión universitaria, que tradicionalmente se había adoptado, ha ido dando paso a otros. Autores como Trakman (2008) distinguen diferentes modelos de gestión en las universidades. El modelo colegiado, donde la gestión es desarrollada por el personal académico, que es el que posee una mayor presencia en los órganos de dirección y de gobierno en las universidades. El modelo gerencialista, en el que los órganos de dirección y de gobierno de las universidades son ocupados por un grupo de profesionales cualificados y la gestión se orienta hacia la eficiencia y eficacia. El modelo de

confianza, donde un consejo, no necesariamente formado por académicos y stakeholders, supervisa a los órganos de gobierno. El modelo de los stakeholders en el que los diversos grupos de interés de la comunidad universitaria participan en los diferentes órganos de gobierno de las universidades y el gobierno se realiza de un modo colegiado. Y, finalmente, el modelo mixto donde se combinan los modelos de gestión anteriormente mencionados, adecuándose a las necesidades de cada universidad.

Los dos modelos que han sido adoptados de modo más generalizado han sido el modelo anglosajón, que sigue el modelo gerencialista, basado en mecanismos de control y una gestión profesional y, por otra parte, el modelo europeo, que toma el modelo de los stakeholders. Éste segundo articula la gestión atendiendo a las demandas de los diferentes grupos de interés (De Boer *et al.* 2007), y en él, el gobierno tiene un carácter colegiado realizado principalmente por académicos. Ambos modelos están presentes en diversas áreas geográficas.

El modelo gerencialista y el de los stakeholders difieren en el estilo de gestión que ejercen las juntas de gobierno, predominado el aspecto de control en el primero y de coordinación en el segundo (Hung, 1998). El modelo gerencialista descansa sobre la teoría de la agencia (Jensen and Meckling, 1976; Shleifer and Vishny, 1997) mientras que la teoría de los stakeholders sustenta el modelo de los stakeholders en su esfuerzo por atender las demandas de los diversos grupos de interés (Freeman, 1984). En el ámbito de la educación superior la teoría de la agencia centra el objeto el estudio en una gestión más profesional y en la rendición de cuentas (Faccio *et al.* 2001), mientras la teoría de los stakeholders destaca principalmente por la participación de los diversos actores de la comunidad o grupos de interés en su autogobierno (Kehm, 2012). Tanto el modelo gerencial como el modelo de los stakeholders se han implantado en el ámbito universitario a nivel mundial.

En Colombia no existe una normativa en materia de gobierno corporativo (GC) para las universidades, por lo que no existe uniformidad en el modelo adoptado. Algunos trabajos han analizado la aplicación del GC en las universidades colombianas como fórmula que garantiza la mejora de la gestión

y ayuda a legitimizar las actuaciones de los órganos de gobierno (Restrepo *et al.* 2012). Estas medidas también se relacionan con el interés de las universidades colombianas por acreditar los programas académicos y sus instituciones (Consejo Nacional de Acreditación, 2013). Sin embargo, a pesar de que la normativa no contempla la incorporación de mecanismos de gobiernos específicos, las universidades han ido adoptando aspectos de los diversos modelos de gestión.

En este contexto, el objetivo de nuestro trabajo es obtener evidencias de la influencia que determinados factores, como la calidad y excelencia, la delimitación de identidad o el modelo de gestión adoptado ejercen sobre la transparencia de las universidades colombianas.

#### **4.2. Transparencia en las universidades colombianas. Determinantes.**

La transparencia en la gestión en el ámbito del sector público supone la obligación de los gobernantes de rendir cuentas. Esta transparencia hace necesaria el fácil acceso a información que ha de ser fidedigna, completa, comprensible y comparable (Kopits, 2000; Kopits y Craig, 1998). La rendición de cuentas reduce las prácticas indebidas en la función pública (Lindstedt y Naurin, 2010) y pone la información al alcance de los diversos stakeholders (Kolstad y Wiig, 2009). La información divulgada permite evaluar el desempeño de los responsables públicos, posibilita delimitar responsabilidades (Piotrowsky y Van Ryzin, 2007) y proporciona una herramienta eficaz para la gestión.

Puede decirse que la demanda de una mayor transparencia en ocasiones se deriva del fenómeno de la globalización, que ha hecho posible una rápida difusión de las prácticas, y su exigencia por parte de los diversos stakeholders, también en el sector público (Armstrong, 2005).

En Colombia, las demandas de una mayor transparencia se han plasmado en una serie de leyes y normativas que se refieren a aspectos como la eficiencia, la eficacia, la rendición de cuentas, la emisión de informes, las leyes anticorrupción o las normas de atención al ciudadano (Alzate, 2011). En este contexto, las universidades colombianas, especialmente las de carácter

público, están adoptando medidas de transparencia y muestran una mayor preocupación por difundir información referida a su gestión.

Puede decirse que la transparencia en las universidades colombianas se ha centrado principalmente en el cumplimiento de los imperativos legales de elaboración de informes para la rendición de cuentas de la gestión y de los resultados obtenidos, y una mayor divulgación de información tanto financiera como no financiera, en los sitios web (Catolico, 2013). A pesar del esfuerzo realizado en materia de reformas y cambios legales por parte del Estado colombiano, se ve necesario un mayor esfuerzo de transparencia en las universidades colombianas (Catolico, 2012; Consejo Nacional de Política Económica y Social, 2010).

#### **4.2.1 Factores que inciden en la transparencia.**

##### **4.2.1.1. Calidad**

En las últimas décadas se aprecia a nivel internacional un esfuerzo en las universidades en la mejora de sus sistemas de organización con el objeto de ser instituciones más competitivas y de prestigio reconocido en los diversos rankings internacionales (Leydesdorff y Shin, 2011), cuestión que también se observa en las universidades colombianas. Los rankings son sistemas de evaluación que miden la excelencia en las universidades a través de una serie de indicadores, que permiten evaluar principalmente la calidad de la enseñanza y la investigación (Taylor y Braddock, 2007; Ferrer y Morris, 2013). Las universidades mejor posicionadas en los principales rankings internacionales son de una forma significativa anglosajonas, cuyo modelo de gestión es gerencialista (Flórez-Parra *et al.* 2014b). El modelo de gestión adoptado por las universidades mejor posicionadas en los rankings internacionales puede influir para que las universidades de otros países las tomen como referencia. Esto puede estar ocurriendo en las universidades colombianas.

Los rankings pueden influir en las decisiones de los diversos grupos de interés de la comunidad académica como pueden ser en las de los estudiantes a la hora de elegir la universidad, en las de los órganos de dirección de la universidad sobre financiación o sobre contratación e incluso pueden ser



utilizados como un instrumento político para apoyar y acelerar el ritmo de las reformas en las diversas universidades (Hazelkorn, 2008). La generalización del acceso a la educación superior a nivel mundial ha supuesto un aumento en la exigencia por parte de los consumidores (actuales o potenciales) que demandan más información relacionada con los factores del prestigio y la calidad académica. Estos aspectos han conducido a la creación y desarrollo de rankings universitarios en los diversos países o zonas geográficas (Dill y Soo, 2005). En el contexto colombiano la acreditación de los programas académicos y la de las instituciones de educación superior son indicadores que aseguran la calidad de las universidades en Colombia (CNA, 2013). El posicionamiento de las universidades puede estar relacionado con la transparencia. Las universidades pueden divulgar información e indicadores que se utilizan en las evaluaciones, también como modo de atraer a nuevos estudiantes y profesores o investigadores de prestigio que permitan mantener y mejorar su posicionamiento. Por ello, se espera que las universidades que presentan un mejor posicionamiento en los rankings sean más transparentes. En este sentido, se formula la siguiente hipótesis:

*H1: las universidades colombianas mejor posicionadas en los rankings otorgan una mayor importancia a divulgar información*

#### **4.2.1.2. Misión**

El nivel de transparencia puede responder al plan estratégico de las universidades y, en este sentido, se vincularía a la misión de la institución. Desde esta perspectiva, los objetivos y realizaciones de las universidades se vinculan a los requerimientos de los diversos stakeholders y su actuación se dirige a atender las demandas de los diferentes grupos de interés.

La misión es la razón de ser o el propósito de la institución que justifica su existencia (Vargas, 2010). Las universidades son entidades sociales con una misión relacionada con la formación e investigación (Eckel, 2008). La misión representa la identidad y la personalidad de la institución en el momento actual y en relación al futuro. Las organizaciones cuando exponen su misión definen un conjunto de principios y valores, que deben posteriormente

materializarse en objetivos medibles que permitan conocer su grado de cumplimiento. En este contexto, la misión puede ser considerada como el sentido de la responsabilidad social de la universidad hacia la sociedad y hacia los temas de desarrollo sostenible (Muijen, 2004). La misión delimita los objetivos prioritarios de cada universidad y es lo que las hace diferenciarse entre sí (Scott, 2006).

La misión proporciona el marco para la fijación de estrategias y políticas que se recogen en los planes estratégicos (Vargas, 2010). Desde el punto de vista de la teoría de los stakeholders, la misión se dirige a responder a compromisos sociales (Larrán *et al.* 2012), mientras que desde la perspectiva de la teoría de la agencia el acento se pone en la excelencia y en los resultados alcanzados. Para ello las universidades han de delimitar sus estrategias de modo que, en el contexto de la teoría de los stakeholders, respondan a los requerimientos del entorno (Deem *et al.* 2008; Llinàs-Audet *et al.* 2011), y en el de la teoría de la agencia, respondan ante el organismo al que hay que rendir cuentas. Los planes estratégicos de las universidades son considerados un instrumento que facilita que las instituciones de educación superior miren al exterior, con el fin de atender las demandas de los grupos de interés, o del organismo de control y proyecten la institución hacia el futuro, fijando una serie de estrategias y políticas que posibiliten alcanzar sus objetivos (Larrán *et al.* 2014). La posición en la cual la organización se encuentra es consecuencia de la implantación de las acciones preestablecidas en su plan estratégico. En este sentido, los cambios experimentados por las universidades en los últimos años origina cambios en sus estrategias y en sus modos de gobierno, teniendo que adaptar sus estructuras internas a los nuevos tiempos y demandas e introducir nuevos modelos de gestión y dirección (Vilardel y Álvarez, 2010).

La actuación de las universidades en el desarrollo de sus estrategias ha de responder a los compromisos y demandas de los grupos de interés o del organismo de control. De esta forma la información oportuna y confiable facilita una mayor participación en los procesos de formulación de las estrategias y políticas universitarias. La transparencia se convierte, así, en un valor

diferenciador de las universidades, afianzando la confianza, credibilidad y reputación entre sus grupos de interés o ante su organismo de control. En este sentido existe una mayor exigencia informativa que requeriría una mayor transparencia por parte de las universidades. Así, se plantea la siguiente hipótesis:

*H2: El grado de desempeño de la misión de las universidades se relaciona positivamente con la transparencia.*

#### **4.2.1.3. Modelos de gestión universitaria en Colombia**

La introducción de parámetros del GC en las universidades se debe a la influencia del ámbito privado tras la publicación del informe Cadbury (Cadbury, 1992). Este informe planteó la necesidad de mejorar la transparencia en las entidades, y definió el GC como el sistema por el cual las organizaciones son dirigidas y controladas. La estructura de gobierno adopta distintos modos de organización (Taylor, 2012).

Las estrategias de las universidades se pueden diferenciar en función del modelo de gestión que adopten. Estos modelos han sido estudiados en la literatura y sistematizados (Carnegie y Tuck, 2010; Trakman, 2008; Kehm, 2012). Según hemos señalado, los dos modelos predominantes son el modelo anglosajón de tipo gerencialista y el modelo de los stakeholders. El primero se caracteriza por la aplicación de modos de gestión empresariales, en el que resultan prioritarios la rendición de cuentas y la búsqueda de la eficiencia y eficacia en la gestión (Carnegie y Tuck, 2010; Giroto *et al.* 2013; Stewart *et al.* 2012; Shattock, 2013). El segundo, implantado principalmente en Europa, se caracteriza por la participación de los diversos stakeholders en los órganos de dirección de la universidad (Castro y Tomás, 2010), y porque la gestión se realiza atendiendo a las demandas de los diferentes grupos de interés. Los mecanismos de supervisión están destinados a facilitar la coordinación de intereses (Kehm, 2011). Los grupos de interés en el caso de las universidades son los estudiantes, los equipos directivos, el personal docente e investigador, el personal administrativo y de servicios, las Administraciones Públicas, las fundaciones universitarias, los empresarios, los sindicatos, los medios de

comunicación o las agencias de calidad y acreditación académica, entre otros (Larrán *et al.* 2012).

El modelo de gestión universitaria en Colombia tiene sus raíces en los modelos europeos. Los órganos de gestión son colegiados y en ellos participan los diversos stakeholders de la comunidad educativa (MEN, 1992). Sin embargo, debido a su cercanía con países del área anglosajona, al hecho de que un buen número de gestores universitarios se han formado en universidades americanas y el lugar predominante que las universidades anglosajonas ocupan en los rankings internacionales, en las últimas décadas se están adoptando elementos en la gestión del modelo anglosajón. Los buenos resultados en la gestión de las universidades así como las formas de obtenerlos y las actuaciones responsables de quienes gestionan constituyen un elemento motivador de la transparencia. Por su parte, la demanda de información de los stakeholders puede llevar a un aumento de la información divulgada. El hecho de que ambos enfoques y modelos de gestión deriven en una mayor transparencia, aunque por diferentes causas, nos lleva a plantear la hipótesis 3:

*H3: El modelo de gestión universitaria adoptado incide en el grado de transparencia.*

#### **4.2.1.4. Variables de control.**

Además, existen otros elementos que pueden incidir en la transparencia y que han de ser controlados. Por ello, se introducen una serie de variables de control para tener en cuenta estos factores. Así, el tamaño de la universidad puede incidir en el nivel de transparencia (Catolico, 2012). El desarrollo económico o el nivel de riqueza de la región en la que está la universidad también puede incidir en el nivel de transparencia en la medida que una mayor renta suele vincularse a una mayor exigencia (Laguado *et al.* 2013). Por último, otro factor que puede incidir, debido a las diferentes normas aplicables es el carácter público o privado de la universidad (Marginson, 2011).

### 4.3. Metodología

#### 4.3.1. Selección de la muestra

El objetivo del trabajo, según hemos señalado, es analizar los modelos de gestión universitaria y los factores que inciden sobre el nivel de transparencia que presentan las universidades en Colombia. Nuestro trabajo se centra en las universidades colombianas (81 universidades), de las cuales el 40% son públicas y el 60% privadas (tabla 4.1).

**Tabla 4.1. Instituciones de Educación Superior de Colombia.**

Carácter	Oficial	No Oficial	Régimen Especial	Públicas		Privadas		Total
				Sub. Total		Sub. Total		
<b>Universidad</b>	<b>31</b>	<b>49</b>	<b>1</b>	<b>32</b>	<b>39,51%</b>	<b>49</b>	<b>60,49%</b>	<b>81</b>
Institución universitaria/Escuela tecnológica	15	93	12	27	22,5%	93	77,5%	120
Institución tecnológica	6	38	6	12	24%	38	76%	50
Institución técnica profesional	9	28	0	9	24,32%	28	75,68%	37
<b>Total general</b>	<b>61</b>	<b>208</b>	<b>19</b>	<b>80</b>	<b>27,78%</b>	<b>208</b>	<b>72,22%</b>	<b>288</b>

Fuente: Elaboración propia, basado en (SNIES).

Para obtener la información para testar las hipótesis se realizó una encuesta de preguntas cerradas dirigida a los rectores, utilizándose una escala de Likert de 5 puntos para señalar la importancia (1 nada importante, 5 muy importante) y la satisfacción (1 nada satisfactorio, 5 muy satisfactorio) (Solomon *et al.* 2003; Solomon *et al.* 2002). El objetivo de la encuesta era obtener la percepción de los rectores en relación con los modos de gestión, los contenidos de los códigos de buen gobierno, la composición de la estructura de gobierno y las funciones del GC, así como la calidad de sus universidades. La encuesta se realizó a través de la plataforma de Centros y Servicios de Informática y Redes de Comunicación (CSIRC encuesta@ugr.es) entre el mes de Octubre de 2012 y Mayo de 2013. Se recibieron 69 respuestas (un 85,16% de la población) que se consideró significativa de la población. El índice de respuestas de universidades públicas fue del 96,8% (31 universidades),

mientras que el de universidades privadas fue del 77,5% (38 universidades) (tabla 4.2).

El cuestionario se elaboró a partir de los ítems sobre GC del Global Reporting Initiative (GRI 3.1) y de otros trabajos sobre características y contenidos de GC (Ho, 2005; O'Sullivan y Diacon, 1999; Burke, 1997; Hussain y Mallin, 2002).

La encuesta constó de 22 ítems agrupados en seis bloques (tabla 4.3). El primero de ellos proporciona una medida del grado de desempeño de la transparencia obtenido a través del producto de la importancia y satisfacción (Covin y Slevin, 1989) sobre el contenido y la divulgación de información (tabla 4.3, bloque 1).

El segundo bloque recoge aspectos relacionados con la gestión (misión, visión, plan estratégico y organigrama) (tabla 4.3, bloque 2). El tercer bloque recoge los contenidos de los códigos de buen gobierno (4 ítems), concretamente se trataba de establecer las prioridades entre los diversos compromisos de las universidades –calidad, rendición de cuentas, responsabilidad social, corrupción- recogidos en sus códigos de buen gobierno. El cuarto bloque recoge información sobre la composición de las estructuras de gobierno –tamaño y composición-, criterios de elección de los miembros y funciones que desempeñan -fijación de estrategias, asesoramiento, control y supervisión- (8 ítems). El quinto bloque compuesto de 3 ítems mide las prioridades establecidas en la asignación de los recursos económicos. Finalmente, el último bloque formado por 2 ítems evalúa la calidad a través de la importancia que para los directivos de las universidades tiene el lugar que ocupa en los rankings y la acreditación de los títulos.

**Tabla 4.2. Universidades colombianas de la muestra.**

Universidades Colombianas					
Nº	Instituciones de Educación Superior Universitaria-Públicas	Departamento	Nº	Instituciones de Educación Superior Univeritaria-Privadas	Departamento
1.	UNIVERSIDAD-COLEGIO MAYOR DE CUNDINAMARCA	BOGOTA D.C	1.	UNIVERSIDAD LIBRE	BOGOTA D.C
2.	UNIVERSIDAD MILITAR- NUEVA GRANADA	BOGOTA D.C	2.	UNIVERSIDAD INCCA DE COLOMBIA	BOGOTA D.C
3.	UNIVERSIDAD DISTRITAL-FRANCISCO JOSE DE CALDAS	BOGOTA D.C	3.	UNIVERSIDAD LA GRAN COLOMBIA	BOGOTA D.C
4.	UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA	BOGOTA D.C	4.	UNIVERSIDAD DE CIENCIAS APLICADAS Y AMBIENTALES UDCA.	BOGOTA D.C
5.	UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD	BOGOTA D.C	5.	FUNDACION UNIVERSIDAD AUTONOMA DE COLOMBIA -FUAC-	BOGOTA D.C
6.	UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL	BOGOTA D.C	6.	UNIVERSIDAD DE LOS ANDES	BOGOTA D.C
7.	UNIVERSIDAD DE PAMPLONA	NORTE DE SANTANDER	7.	UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA	BOGOTA D.C
8.	UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER	NORTE DE SANTANDER	8.	UNIVERSIDAD ANTONIO NARIÑO	BOGOTA D.C
9.	UNIVERSIDAD DEL PACIFICO	VALLE DEL CAUCA	9.	UNIVERSIDAD EL BOSQUE	BOGOTA D.C
10.	UNIVERSIDAD DEL VALLE	VALLE DEL CAUCA	10.	UNIVERSIDAD MANUELA BELTRAN-UMB-	BOGOTA D.C
11.	UNIVERSIDAD DE CARTAGENA	BOLIVAR	11.	UNIVERSIDAD CENTRAL	BOGOTA D.C
12.	ESCUELA NAVAL DE CADETES ALMIRANTE PADILLA	BOLIVAR	12.	FUNDACION UNIVERSIDAD DE BOGOTA - JORGE TADEO LOZANO	BOGOTA D.C
13.	UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA	ANTIOQUIA	13.	PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA	BOGOTA D.C
14.	UNIVERSIDAD DEL ATLANTICO	ATLANTICO	14.	CORPORACION UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA	BOGOTA D.C
15.	UNIVERSIDAD PEDAGOGICA Y TECNOLOGICA DE COLOMBIA - UPTC	BOYACA	15.	UNIVERSIDAD SANTO TOMAS	BOGOTA D.C
16.	UNIVERSIDAD DE CALDAS	CALDAS	16.	UNIVERSIDAD CATOLICA DE COLOMBIA	BOGOTA D.C
17.	UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA	CAQUETA	17.	UNIVERSIDAD AUTONOMA LATINOAMERICANA-UNAULA-	ANTIOQUIA
18.	UNIVERSIDAD DEL CAUCA	CAUCA	18.	UNIVERSIDAD EAFIT-	ANTIOQUIA
19.	UNIVERSIDAD POPULAR DEL CESAR	CESAR	19.	UNIVERSIDAD CES	ANTIOQUIA
20.	UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DEL CHOCO-DIEGO LUIS CORDOBA	CHOCO	20.	UNIVERSIDAD CATOLICA DE ORIENTE	ANTIOQUIA
21.	UNIVERSIDAD DE CORDOBA	CORDOBA	21.	UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA	ANTIOQUIA
22.	UNIVERSIDAD DE LA GUAJIRA	GUAJIRA	22.	UNIVERSIDAD DE MEDELLIN	ANTIOQUIA
23.	UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA	HUILA	23.	CORPORACION UNIVERSIDAD DE LA COSTA CUC	ATLANTICO
24.	UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA	MAGDALENA	24.	UNIVERSIDAD SIMON BOLIVAR	ATLANTICO
25.	UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS	META	25.	UNIVERSIDAD SANTIAGO DE CALI	VALLE DEL CAUCA
26.	UNIVERSIDAD DE NARIÑO	NARIÑO	26.	UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE	VALLE DEL CAUCA
27.	UNIVERSIDAD DEL QUIINDIO	QUIINDIO	27.	UNIVERSIDAD CATOLICA DE MANIZALES	CALDAS
28.	UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE PEREIRA - UTP	RISARALDA	28.	UNIVERSIDAD DE MANIZALES	CALDAS
29.	UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER	SANTANDER	29.	UNIVERSIDAD AUTONOMA DE MANIZALES	CALDAS
30.	UNIVERSIDAD DE SUCRE	SUCRE	30.	UNIVERSIDAD DE SANTANDER	SANTANDER
31.	UNIVERSIDAD DEL TOLIMA	TOLIMA	31.	UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA-UNAB-	SANTANDER
			32.	UNIVERSIDAD DEL SINÚ	CORDOBA
			33.	UNIVERSIDAD DE LA SABANA	CUNDINAMARCA
			34.	UNIVERSIDAD MARIANA	NARIÑO
			35.	UNIVERSIDAD CATOLICA DE PEREIRA	RISARALDA
			36.	UNIVERSIDAD DE IBAGUE	TOLIMA
			37.	UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE BOLIVAR	BOLIVAR
			38.	UNIVERSIDAD DE BOYACA UNIBOYACA	BOYACA
	<b>Total Universidades Públicas Colombianas:</b>	<b>31= (96,88%)</b>		<b>Total Universidades Privadas Colombianas:</b>	<b>38= (77,55%)</b>
<b>Total Universidades Colombianas: 69= (85,16%)</b>					

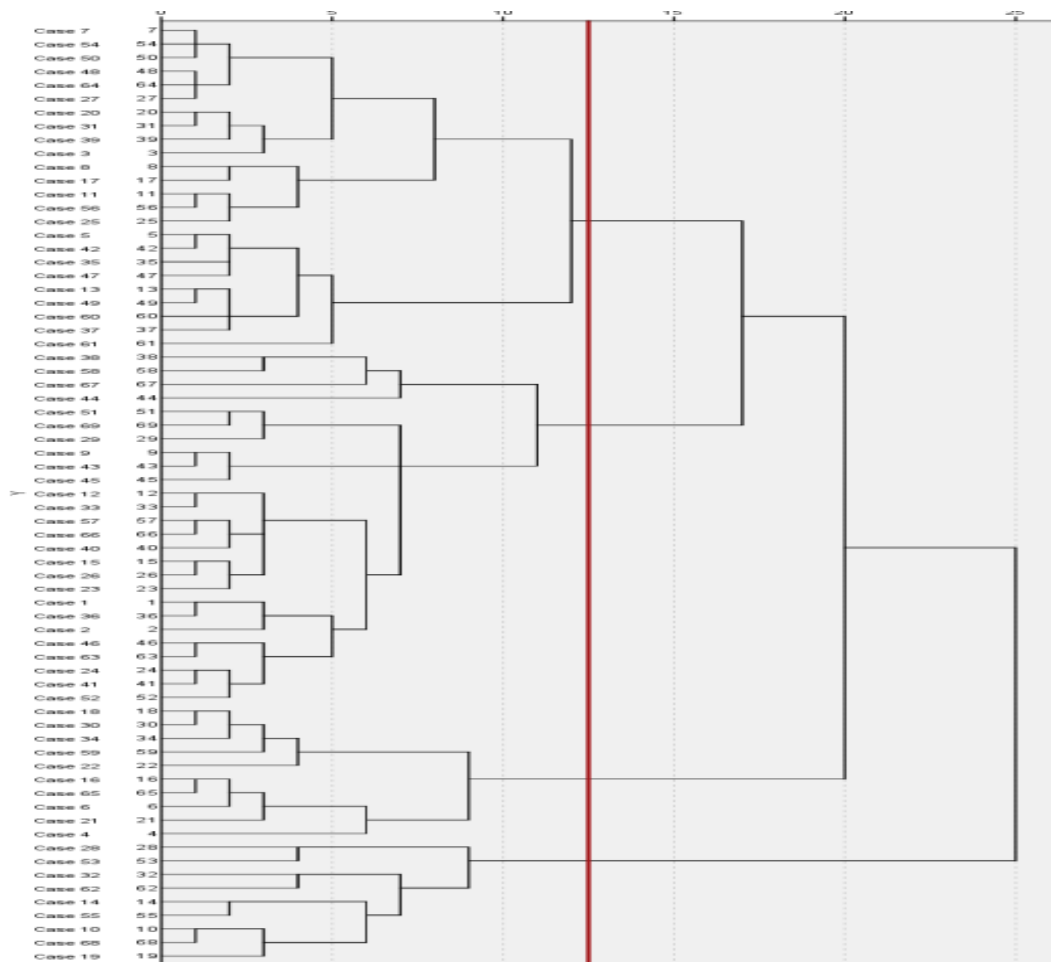
Fuente: elaboración propia.

### 4.3.2. Metodología de la investigación

#### 4.3.2.1 Modelos de gestión en las universidades colombianas

En primer lugar, con el fin de caracterizar los posibles modelos de gestión universitaria, se realizó un análisis clúster sobre los datos obtenidos en la encuesta. Esta técnica nos permitió agrupar los elementos que presentaban características similares u homogéneas, definiendo los diferentes modelos de gestión en función de los aspectos que se consideraban prioritarios. Para llevar a cabo el análisis clúster se empleó, en primer lugar, un método jerárquico, concretamente el método Ward (Ketchen y Shook, 1996) que nos llevó a fijar en cuatro el número de grupos que presentaban características homogéneas (gráfico 4.1).

**Gráfico 4.1. Dendograma obtenido con el método Ward.**





Posteriormente, se realizó un análisis no jerárquico, concretamente el análisis de K-medias, para obtener los componentes de los diferentes grupos. El primer grupo quedó compuesto por 22 universidades, el segundo clúster por 5, el tercer conglomerado por 14 y, finalmente, el cuarto grupo por 28 entidades (tabla 4.3).

**Tabla 4.3. Ítems de la encuesta y agrupaciones según los estadísticos descriptivos.**

N	variables	Clúster 1		Clúster 2		Clúster 3		Clúster 4	
		N	Media	N	Media	N	Media	N	Media
	Bloque 1. Transparencia								
1.	Grado de desempeño (contenido y divulgación del informe anual o de gestión).	22	20,09	5	12,8	14	16,14	28	23,21
	Bloque 2. Aspectos de gestión.								
2.	Grado de desempeño en relación con la misión.	22	19,55	5	13,6	14	23,57	28	24,11
3.	Grado de desempeño en relación con la visión.	22	18,77	5	13,6	14	22,5	28	23,57
4.	Grado de desempeño del plan estratégico.	22	19	5	13,2	14	19,57	28	23,04
5.	Grado de desempeño en relación con el organigrama y las funciones.	22	14	5	11,8	14	15,71	28	21,39
	Bloque 3. Contenidos de los códigos de buen gobierno								
6.	Preeminencia del compromiso con la calidad.	22	4,18	5	4,2	14	4,79	28	4,29
7.	Preeminencia del compromiso con la transparencia.	22	3,36	5	3,2	14	3,5	28	3,79
8.	Preeminencia del compromiso con la responsabilidad social.	22	3,41	5	2,4	14	3,21	28	3,18
9.	Preeminencia de la erradicación de prácticas corruptas.	22	1,86	5	2	14	2,07	28	1,89
	Bloque 4. Composición de la estructura de gobierno y funciones								
10.	Composición del consejo superior o junta directiva.	22	4,5	5	4,2	14	4	28	4,46
11.	Se proporciona la información relevante a los consejeros.	22	4,86	5	5	14	4,93	28	4,89
12.	Se divulga el proceso de elección de cargos directivos.	22	3,68	5	3,6	14	4,21	28	4,25
13.	Tamaño del consejo superior o junta directiva.	22	4,05	5	4	14	3,64	28	3,82
14.	La principal función del consejo es la fijación de estrategias.	22	1,18	5	1,6	14	1,14	28	1,14
15.	La principal función del consejo es la labor de asesoramiento.	22	2,36	5	2	14	2,64	28	2,36
16.	La principal función del consejo es la labor de control.	22	3,41	5	2,8	14	3,21	28	3,18
17.	La principal función del consejo es la labor de supervisión.	22	3,05	5	3,6	14	2,93	28	3,32
	Bloque 5. Prioridades presupuestarias								
18.	Prioridad de la investigación en la asignación económica.	22	4,09	5	4	14	3,93	28	4,11
19.	Prioridad de la docencia en la asignación económica.	22	4	5	4	14	4,71	28	4,29
20.	Prioridad del bienestar de los principales grupos de interés en la asignación económica.	22	2,45	5	3,2	14	2,57	28	2,25
	Bloque 6. Calidad								
21.	Importancia de tener acreditados los títulos.	22	4,86	5	4,8	14	4,86	28	4,96
22.	Importancia de ocupar un lugar en los rankings	22	3	5	2,4	14	2,64	28	3,57

Fuente: Elaboración propia.

Los valores obtenidos muestran que las universidades colombianas se han agrupado en cuatro grupos reflejando la existencia de diferentes modelos de gestión universitarios. El primero de los conglomerados se compone por 22 universidades, donde hay un predominio de las instituciones públicas (un 54,50%) frente a las privadas (45,45%). En el segundo clúster sólo se agruparon 5 universidades (3 públicas y 2 privadas). Esta agrupación resulta poco significativa y no presenta características muy definidas, lo que nos llevó a analizar las universidades que la componían. Se trataba de universidades en zonas periféricas y de tamaño muy pequeño. Posiblemente estos factores expliquen el hecho de la escasa implantación de criterios de GC o de criterios de atención a las demandas de los stakeholders.

El tercer clúster que se compone de 14 universidades recogía un mayor número de instituciones privadas (un 78,57%) frente a las públicas (46,43%) y, finalmente, el cuarto clúster agrupó a 28 universidades -el 53,57% de ámbito privado y el 46,43% de carácter público-. En resumen, podríamos decir que en relación con el ámbito privado existen 3 modelos de gestión con una importancia similar (11, 10 y 15 universidades, respectivamente) mientras que en el ámbito público podemos definir principalmente 2 modelos con 12 y 13 universidades, respectivamente. Además, se aprecia que no hay una separación clara entre universidades públicas y privadas, ya que en cada uno de los clúster participan entidades de ambos tipos poniendo de manifiesto la existencia de varios modelos válidos para los máximos responsables de estas instituciones.

El clúster 1 presenta una mayor tendencia hacia el modelo de los stakeholders, las universidades que lo integran se identifican en mayor medida con el modelo de gestión europeo. En este clúster el grupo mayoritario está formado por entidades públicas (55%). Los aspectos más importantes en relación con el desempeño son la transparencia y la misión, dando poca importancia a la estructura organizativa, más propio del modelo gerencialista. Estos ítems podrían tratar de justificar la razón de ser o explicar la identidad de la institución. Los compromisos más importantes son con la calidad –lo que lleva a dar una prioridad a la asignación de recursos a investigación y a docencia- y con la responsabilidad social. En relación con las funciones del

consejo, las más importantes son las de asesoramiento y supervisión propias del modelo de los stakeholders.

Por lo que respecta al clúster 2, las universidades que componen este conglomerado en su mayoría son entidades públicas (60%). Su modelo no se identifica claramente como con un modelo definido. El número de universidades de este grupo no es significativo, indicando que no es un modelo ampliamente implantado. Aunque con puntuaciones inferiores al grupo anterior, las universidades de este grupo valoran significativamente el desempeño de la misión, visión y, en menor medida la transparencia. Las prioridades en la asignación de recursos son al igual que en el grupo anterior, la investigación y la docencia. Este grupo tiene como prioridad la calidad -la acreditación de los títulos-. Es el conglomerado que más valora el bienestar a los principales grupos de interés, propio del modelo stakeholder y, al tiempo, uno de los compromisos que considera más importantes es la rendición de cuentas, propio del modelo gerencialista.

El modelo que representa el clúster 3 presenta una mayor inclinación al modelo anglosajón –orientado hacia la rendición de cuentas-, como puede verse en aspectos como la importancia de las funciones de control, en el compromiso de la calidad y la transparencia, la asignación económica principal a la docencia, o la importancia de la elección de cargos directivos y de la disponibilidad de información para controlar la gestión. Por otro, toma aspectos del modelo europeo –más identificado con la gestión colegiada y orientada hacia los stakeholders- en la fijación de la misión, la visión y en el compromiso con la responsabilidad social así como la consideración del bienestar universitario como prioridad en la asignación económica. Aunque exista una mezcla de los dos modelos, este conglomerado tiene una fuerte inclinación hacia el modelos anglosajón, ya que su valoración en los diversos ítems relacionados con este modelo es mayor.

El clúster 4 es el que más se identifica con el modelo gerencialista. Concretamente, la valoración de la visión, propio del modelo anglosajón, es superior a los demás. La valoración otorgada a la existencia de un organigrama y a la división de funciones es relevante, mientras que apenas tenía

importancia para el resto de los grupos. Además, dan importancia al proceso de elección de cargos directivos, a la composición de los mismos y a la información que éstos han de tener para su gestión. En cuanto a los compromisos, los más relevantes son la calidad –predominando la docencia e investigación en la asignación del presupuesto- y la rendición de cuentas. En relación con las funciones del consejo la función más valorada es la de control, seguida de la supervisión, propios de un modelo gerencialista.

De esta forma y según los resultados obtenidos con el análisis clúster, podemos decir que las universidades colombianas poseen tres formas de gestión agrupadas en cuatro grupos claramente identificados: un primer modelo que podríamos llamar mixto, que emplea tanto elementos propios del modelo de gestión europeo como del modelo anglosajón (clúster 2 y 3); un segundo modelo de gestión que prioriza los aspectos que incluye el modelo de los stakeholders (clúster 1) y, finalmente, el modelo de gestión gerencial o anglosajón que incorpora un mayor número de características relacionadas con el control y la rendición de cuentas (clúster 4).

#### **4.3.3. Factores determinantes del grado de transparencia en las universidades colombianas.**

En segundo lugar, para contrastar las hipótesis sobre las variables que inciden en el nivel de transparencia se planteó el siguiente modelo de regresión múltiple:

##### **Modelo 1**

$$Transparencia = \beta_1 CALIDAD + \beta_2 MISION + \beta_3 MODELOS + \beta_4 CARACTER + \beta_5 PIBD + \beta_6 TAMANO$$

Donde la variable dependiente es la transparencia medida a través del desempeño en materia de divulgación de información (Gallego *et al.* 2009). Las variables independientes son la calidad, medida a través de la posición de la universidad en el ranking web; la delimitación de la identidad de la institución, que se mide a través del desempeño de la misión de la institución y el modelo de gestión adoptado por la entidad, obtenido a través del análisis clúster sobre

los resultados de la encuesta a los rectores. Además se introducen como variables de control el carácter público o privado de la universidad, la riqueza, medida a través del PIBD de las diversas zonas geográficas en las que se divide Colombia y, por último, el tamaño de la universidad medido a través del número de estudiantes (Catolico, 2012) (tabla 4.4).

**Tabla 4.4. Variables del modelo y su medición.**

Variable	Definición	Medida
Transparencia	Nivel de desempeño en la divulgación de información.	Ítem 1 de la encuesta
Calidad	Ranking de universidades colombianas a nivel internacional. Año 2013 julio. Fuente: Ranking Web.	Posición que ocupa la universidad en el ranking
Misión	Grado de desempeño en relación con la misión.	Ítem 2 de la encuesta
Modelos gestión	Modelos de gestión.	Valores del 1 al 4, según los modelos de gestión obtenidos en el análisis clúster.
Carácter	Universidad pública o privada	0 en el caso de que sea privada y 1 en el caso de que sea pública
Riqueza (PIBD)	Producto Interno Bruto asignado a los departamentos colombianos. Año 2012. Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE)	Log (PIBD)
Tamaño	Número de estudiantes de las universidades. Año 2012 segundo semestre. Fuente: Ministerio de Educación Nacional (MEN)	Log (número estudiantes)

Fuente: elaboración propia.

#### 4.4. Análisis de los resultados obtenidos

La tabla 4.5 muestra los estadísticos descriptivos y las correlaciones existentes entre las diversas variables del modelo.

**Tabla 4.5. Estadísticos descriptivos y correlaciones.**

Nº		Media	Desviación típica	1	2	3	4	5	6	7
1	Transparencia	20,03	4,23	1						
2	Calidad	29,13	17,23	-,466**	1					
3	Misión	21,78	3,93	,406**	-,234*	1				
4	Modelos de Gobierno	2,93	1,14	,713**	-,268*	,183	1			
5	Carácter	0,45	0,50	,126	-,121	-,092	,161	1		
6	PIBD	4,46	0,56	,062	-,247*	,089	,046	-,399**	1	
7	Tamaño	3,97	0,34	,315**	-,668**	,081	,214	,299	,192*	1

\*p< 0,05 \*\*p< 0,01 n=69

Fuente: elaboración propia, basado en SPSS

En la tabla se puede apreciar que existe una correlación significativa y positiva entre la posición que ocupa la universidad en el ranking, es decir la calidad o prestigio, y la delimitación de su identidad. Las universidades con unos objetivos, metas o logros definidos tienden a ocupar mejores posiciones en los rankings, es decir, presentan mejores datos en relación con la excelencia académica y el prestigio. En cuanto a las otras variables con las que existe una asociación significativa (modelos de gestión, PIBD y tamaño), la relación es inversa, lo que, de entrada parece contradecir en algunos aspectos la experiencia obtenida en otras zonas geográficas. En relación con los modelos de gestión, parece que en el caso colombiano el interés por tener una posición en los rankings se vincula al modelo de los stakeholders y no al gerencialista. Aquellas universidades que están mejor posicionadas siguen un modelo europeo o dirigido a los stakeholders. Posiblemente sea debido a la influencia cultural que tradicionalmente ha ejercido Europa sobre Latinoamérica.

Por último, el carácter público o privado de la institución se relaciona con el PIBD y el tamaño. La variable PIB y tamaño es aplicada en diversas investigaciones (Caba *et al.* 2008; Católico, 2012). Podemos decir que las

universidades privadas dependen en gran parte de la población estudiantil para su financiación, mientras que las públicas se relacionan en mayor medida con los ingresos, que dependen del presupuesto. Los resultados obtenidos muestran que las universidades privadas se implantan en los departamentos con mayor PIB, cuestión que resulta lógica. En relación al tamaño, los resultados indican que las universidades públicas tienen un mayor tamaño. Estos resultados son acordes con los países en los que la financiación de las universidades descansa en gran parte en el Estado.

Una vez analizadas las correlaciones entre las variables, en la tabla 4.6 se muestran los resultados obtenidos en el modelo de regresión. En ella se pone de manifiesto que la posición que la universidad ocupa en el ranking (calidad), la misión, así como el modelo de gestión inciden en el grado de transparencia. La relación entre la calidad y la transparencia es negativa rechazándose la hipótesis 1. La literatura recoge que los rankings proporcionan prestigio a las instituciones (Leydesdorff y Shin, 2011). Esos rankings se elaboran sobre una serie de indicadores e información lo que debería llevar a las instituciones a divulgar un mayor volumen de datos. La mayor competitividad entre las universidades daría lugar, en este caso, a un mayor interés por la transparencia, ya que esto incentivaría el acceso de nuevos estudiantes. Sin embargo, en el contexto colombiano los resultados son inversos reflejando que las universidades que ocupan un lugar menos relevante en el ranking son las que están más preocupadas por mejorar su imagen y divulgar información. La posible explicación podría venir dada por el hecho de la dificultad de acceso en Colombia a las grandes universidades, donde sólo un 10% de los demandantes pueden obtener plaza. Eso podría llevar a que las universidades más pequeñas compitan por el alumnado que no logra acceder a esas universidades y tener que divulgar un mayor volumen de información.

**Tabla 4.6. Coeficientes de regresión para el modelo de la transparencia.**

Variables independientes y de control	
Calidad	-0,249*** (-3,167)
Misión	0,237*** -3,075
Modelo de gestión	0,602*** -7,75
Carácter	0,22 -0,28
PIBD	-0,51 (-0,664)
Tamaño	0,001 -0,014
R Cuadrado Ajustado	0.641
F-Estadística	38,766
Probabilidad	0

\*p< 0,10; \*\*p<0,05; \*\*\*p<0,01

Fuente: Elaboración propia, basada en SPSS

Del mismo modo, hay una relación positiva y significativa entre la misión y la transparencia. Esto significa que las universidades que alcanzan un mejor nivel de desempeño en relación con su misión, son las que alcanzan un mayor nivel de transparencia. Las universidades, una vez definidos sus principios y valores, donde posiblemente la transparencia sea uno de ellos, materializan y hacen visible los resultados obtenidos a través de la divulgación de información. La afirmación de algunos autores como Scott (2006) ponen de relieve que las universidades se diferencian a través de los objetivos que fijan como misión. Puede ser debido a la creciente demanda de los diversos stakeholders de una mayor transparencia o a la exigencia de los organismos de control de una mejor rendición de cuentas (Larrán *et al.* 2012). Los resultados obtenidos nos llevan a aceptar la hipótesis 2.

En cuanto a la relación entre la variable representativa de los modelos de gestión y la transparencia los resultados muestran que la relación es positiva y significativa. En este sentido la adopción del modelo gerencial por parte de las universidades colombianas se vincula con una mayor



transparencia. El modelo gerencial tiene entre sus características la transparencia y la rendición de cuentas que permite a las instituciones de educación superior legitimar sus actuaciones (Buckland, 2004). La búsqueda de fuentes de financiación alternativas a la financiación pública, sujeta a fuertes restricciones en los últimos años, está impulsando a las universidades a modificar sus mecanismos de gobierno orientándolos a un modelo de gestión más gerencial (Etzkowitz y Leydesdorff, 2000). Asimismo, el hecho de que las universidades anglosajonas estén bien posicionadas en los rankings internacionales también debe ejercer una influencia que incida en la adopción de prácticas seguidas por esas universidades entre las que se encuentra una mayor transparencia. Por lo tanto, estos resultados nos llevan a aceptar la hipótesis3.

En relación con las variables de control se aprecia que ninguna de ellas resulta significativa, de manera que podemos concluir que la transparencia se relaciona con los aspectos fijados en la identidad de la institución y con los modelos de gestión, así como los intentos de posicionarse en los rankings. La transparencia no se asocia al hecho de que la institución sea pública o privada, a la mayor demanda de información vinculada al mayor volumen del PIB de la zona geográfica o al tamaño de la universidad.

#### **4.5. Conclusiones**

La divulgación de información, la transparencia y la rendición de cuentas se han convertido en aspectos claves de una buena gobernanza universitaria. Los modelos de gestión universitaria están poniendo un mayor énfasis en los resultados, moviéndose entre el modelo gerencialista, basado en una gestión profesional y el control en la rendición de cuentas, y el modelo de los stakeholder, que articula la gestión atendiendo a las demandas de los diferentes grupos de interés

Nuestro estudio ha evidenciado que en las universidades colombianas existen tres modelos de gestión: uno que podemos llamar mixto, que toma aspectos del modelo anglosajón y del europeo, un segundo modelo de gestión que podemos definir como de los stakeholders y, finalmente, un tercer modelo

que se podría definir como gerencial. Esta clasificación pone de manifiesto una heterogeneidad en los modelos de gestión de las universidades colombianas y muestra la necesidad de poner en marcha una estrategia universitaria que proporcione un proceso de transición y armonización del modelo de gestión de las universidades colombianas que facilite la comparabilidad, asegure la transparencia, facilite la gestión y se adecúe a la cultura colombiana.

La influencia del GC a nivel internacional puede explicar las reformas que está implantando el Estado colombiano en las administraciones públicas, en la cual se encuentran las universidades de ámbito público. El poder identificar una serie de pautas relacionadas con el GC en las universidades colombianas a través de una encuesta dirigida a los rectores, nos permite concluir que las instituciones de educación superior pueden estar interesadas en establecer una normativa común relacionada con el GC que les ayude a mejorar su competitividad, acceder a otras fuentes de financiación y mejorar en transparencia.

Por otra parte, al analizar los factores que inciden en la transparencia se contrasta que las variables de calidad, la delimitación de la identidad de la institución y los modelos de gestión que se adopten están relacionados con la transparencia. La preeminencia en algunos casos de aspectos vinculados al modelo gerencialista y en otros al modelo de los stakeholders evidencia la necesidad de construir o proporcionar una guía específica para países en los que existe la influencia de varios modelos, lo que puede permitir recoger los aspectos positivos y que mejor se acomoden a la cultura del país.

Si se empleara por parte de las universidades colombianas un modelo de gestión basado en el GC, las universidades mejorarían su gestión y, en consecuencia, ganarían en eficiencia y eficacia, mejoraría la rendición de cuentas y a su vez legitimarían las actuaciones de los gestores universitarios ante la sociedad, entre otras cosas. Se pone de manifiesto que el modelo de gestión de las universidades es determinante a la hora de alcanzar una mayor transparencia y que es el modelo gerencialista el que más incide en este aspecto.

## **CONCLUSIONES**

---

---

CONCLUSIONES

LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.



1. El análisis de la literatura sobre GC en el sector público muestra el interés creciente por este campo de estudio, principalmente debido a que, en las diferentes reformas administrativas impulsadas por numerosos países, se ha incorporado la buena gobernanza pública (Natera, 2004) como elemento clave para un mejor cumplimiento de la responsabilidad de las administraciones públicas ante los ciudadanos (Hepworth, 1994). A fin de analizar el impacto y extensión de los estudios sobre GC en el ámbito público, se ha realizado un estudio bibliométrico en las revistas indexadas en el Journal Citation Report. El estudio muestra que su situación se encuentra en un estado incipiente, si lo comparamos con el desarrollo alcanzado por este mismo concepto en el ámbito privado. El fuerte desarrollo a nivel mundial en el ámbito privado, junto con los problemas derivados de la propia gestión de las instituciones del sector público ha llevado a que el sector público no se mantenga al margen e incorpore conceptos, dinámicas y mecanismos de GC, que están siendo estudiados por la academia. Éstos sirven para dar respuesta a los nuevos desafíos a los que se enfrentan las diversas instituciones. El análisis realizado pone de manifiesto que los estudios sobre GC en el sector público están adquiriendo cada vez mayor relevancia, siendo un tema objeto de estudio en varias áreas de conocimiento del Social Science Citation Index.

2. El análisis de co-citas muestra que los autores más citados en el ámbito del sector público coinciden con los más citados en trabajos sobre corporaciones privadas. Asimismo, en relación al marco teórico, la teoría más utilizada es la teoría de la agencia, centrada principalmente en el control. Aunque los diversos objetivos en el ámbito público podrían hacer pensar que el marco teórico predominante estaría en la teoría de los stakeholders o teoría de stewardship, los trabajos realizados en el ámbito público están influenciados, en relación con el marco teórico, por la investigación ya realizada en el ámbito del sector privado.

3. La mayor parte de las investigaciones y aportaciones realizadas en el campo del GC en el sector público tienen lugar en los países desarrollados y concretamente de los países del ámbito anglosajón, donde se originó en primer lugar la preocupación por este tema en las corporaciones privadas. Los países

de cultura anglosajona han sido los pioneros en aplicar conceptos de GC en el sector público. Posteriormente su práctica se ha ido extendiendo e implementando en otras áreas culturales de influencia, acomodándolos a sus propias características culturales y necesidades. Este efecto es claramente observable al establecer los mapas de influencia, donde se aprecia cómo los autores clásicos constituyen puntos de arranque para abrir diversas líneas de investigación en áreas específicas del ámbito público, como pueden ser la aplicación de códigos de buenas prácticas, ética corporativa y responsabilidad social, que pueden diferir de las realizadas en el ámbito privado.

4. La implementación de mecanismos de GC en diversas entidades públicas también ha afectado a las universidades públicas. En la actualidad existe un creciente interés por la mejora de la gobernanza universitaria y por la divulgación de información acerca de los procesos de GC como parte fundamental de la rendición de cuentas que corresponde hacer a las universidades. Una estructura adecuada de GC posibilita enfrentarse a nuevos retos y a la creciente competencia, mejorar el posicionamiento en ranking, gestionar las limitaciones de gasto y el cambio de actitud caracterizado por un mayor compromiso económico y social con el entorno (Comisión Europea, 2007).

5. Los resultados obtenidos a partir de una muestra formada por las universidades que ocupan los 100 primeros lugares en el ranking de Shanghái ponen de manifiesto que las universidades están incorporando aspectos de GC en sus órganos de gestión y que es patente el predominio del ámbito anglosajón en la adopción y divulgación de información sobre GC.

6. Las universidades del ámbito anglosajón son las que obtienen puntuaciones más altas en los diversos aspectos que configuran los mecanismos de GC. Se aprecia la influencia que ejercen países como el Reino Unido (Informe Nolan e Informe Dearing) y Australia (código de la ANAO) en el desarrollo de estos mecanismos de gobierno. Las universidades públicas de estos países han divulgado información específica sobre GC a través de los informes de gestión anuales. Este acercamiento de las instituciones de Educación Superior a la adopción de estructuras y mecanismos de GC pone de manifiesto el interés de

los consejos de administración y directores por reflejar, al igual que las entidades de carácter privado, una mayor transparencia en la gestión de las universidades y una actuación eficiente.

7. Los aspectos que más información se divulga se relacionan principalmente con aspectos de la estructura de gobierno y de la organización. En cualquier caso, el número de ítems propuestos sobre los que informan no superan el 61%, lo que indica que las universidades, incluso las más prestigiosas, han de implementar más aspectos de GC para mostrar un mayor compromiso con la transparencia y la rendición de cuentas. Esto llevará a mejorar la gestión y alcanzar mejores resultados y, además, proporcionar un mayor volumen de información a los diversos stakeholders.

8. Los resultados muestran que, en el contexto de cada cultura administrativa, la importancia de cada dimensión sobre GC es diferente y responde a las prioridades que se derivan de cada cultura. Los países escandinavos y Países Bajos y los anglosajones, más vinculados al usuario, divulgan un mayor volumen de información, mientras que los países de Europa continental son más reacios a publicar información, posiblemente porque no existe una normativa que lo requiera. Por último, las universidades japonesas publican predominantemente información relacionada con su razón de ser y el propósito de la institución como respuesta al sentido del deber y del honor, propios de su cultura. En un mundo globalizado, los diversos agentes van adoptando las tendencias predominantes de forma generalizada. La situación que presentan las diversas universidades revela que en ocasiones se trata de una iniciativa incipiente o en proceso de desarrollo. El hecho de haber tomado como referencia las universidades mejor posicionadas nos lleva a pensar que el proceso hasta su plena implantación en el ámbito universitario será largo. A la vez, las universidades que forman parte del ranking son referentes en el contexto internacional y, en este sentido, ofrecen pautas al resto de universidades.

9. En cualquier caso, es relevante poner de manifiesto que las universidades públicas del ranking están adoptando mecanismos de GC, lo que puede suponer un cambio radical en los sistemas de administración. Y por otra parte,

las universidades deberían tomar mayor conciencia de los beneficios que ofrecen las tecnologías de la información y la comunicación para dar a conocer sus procesos de GC y favorecer la participación de los grupos de interés a fin de satisfacer adecuadamente sus demandas informativas.

10. Una vez analizada la situación del GC en las universidades más prestigiosas, el estudio se ha centrado en las universidades colombianas, donde, aun no existiendo un marco normativo fijado al respecto, se produce una creciente influencia de las prácticas desarrolladas por universidades bien posicionadas a nivel mundial. El estudio se ha basado en la opinión de los rectores, como máximos responsables de las universidades colombianas, sobre la estructura y principales aspectos de GC, así como los posibles cambios organizativos y de gestión que podrían derivarse de su adopción.

11. Las universidades colombianas han aplicado tradicionalmente el modelo de gestión europeo muy vinculado al modelo de los stakeholders, pero también se han visto influenciadas por el mundo anglosajón lo que ha originado cambios en la gestión, quizá más visibles en el caso de las universidades privadas, tomando aspectos del modelo gerencialista, más centrado en la rendición de cuentas y el control. En general, las universidades colombianas se encuentran inmersas en un proceso de transformación de sus sistemas de gestión, sobre todo en el caso de las instituciones públicas, que ha sido causada por una reducción de la financiación estatal, la presión ejercida por las diferentes stakeholders para recibir más información y el impacto de las ideas sobre GC de países de habla inglesa.

12. El análisis del GC en el contexto de las universidades colombianas muestra que aplican tres modelos de gestión universitaria. En el primero hay una presencia predominante de las características del modelo de los stakeholders o modelo colegial, en el segundo hay una presencia más fuerte del modelo gerencial o anglosajón, y en el tercer modelo, que podríamos llamar mixto, se toman elementos de ambos.

13. Nuestra investigación ha puesto de manifiesto que las universidades colombianas están incorporando aspectos de GC en su gestión. Muestra de



ello es el interés de sus máximos responsables por una mayor transparencia divulgando información sobre la misión, la visión, el plan estratégico y el organigrama y las funciones desempeñadas por la universidad e incluso los informes anuales o de gestión en las diversas páginas webs de las universidades. Las medidas de GC implantadas sirven para entender los diversos modelos de gobierno adoptados en las universidades.

14. El interés de las universidades colombianas por los aspectos relacionados con el GC y la dispersión de modelos existentes nos lleva a concluir en la importancia de desarrollar un proceso de homogenización e unificación de la información sobre GC y la adopción de un modelo único que posibilite la comparación entre universidades y el análisis por parte de observadores externos. Además la adopción de los mecanismos de GC puede ayudar a alcanzar una mayor eficacia y eficiencia en la gestión de los recursos. Una implicación de nuestro estudio es la apreciación de la oportunidad de elaborar una normativa común, ya que, mientras ésta no exista, los datos proporcionados tenderán a la dispersión y dependerán de las preferencias o de las influencias a las que estén sujetos los órganos directivos dificultando la comparabilidad entre instituciones y en el tiempo.

15. Respecto a los factores que inciden en el nivel de transparencia de las universidades colombianas se contrasta que las variables de calidad, la delimitación de la identidad de la institución y los modelos de gestión que se adopten están relacionados con la transparencia. La preeminencia en algunos casos de aspectos vinculados al modelo gerencialista y en otros al modelo de los stakeholders evidencia la necesidad de construir o proporcionar una guía específica que permita recoger los aspectos que se consideren relevantes para obtener los objetivos esperados. El hecho de que el modelo de gestión sea determinante para que las instituciones obtengan un mayor nivel de transparencia hace que sea un aspecto que deba ser considerado detenidamente y fijar unos parámetros mínimos que las universidades hayan de cumplir.

Por otro lado, la variable calidad se relaciona significativamente con la transparencia pero su relación es inversa. Aunque la posición en los rankings

es un tema que en la actualidad tiene una repercusión importante a nivel internacional, en Colombia existe quizás un interés mayor por otros parámetros de calidad como pueden ser la acreditación de los programas o de las instituciones.

Los resultados obtenidos de nuestra investigación proporcionan evidencias sobre los modelos de gestión de las universidades, el grado de adopción de los mecanismos de GC en las universidades colombianas y los factores que inciden en lograr una mayor transparencia. Esta información puede ser relevante en la medida que el gobierno colombiano a través del Ministerio de Educación Nacional pueda utilizar los datos para establecer guías o normativa que garantice la implantación de estructuras de GC en las universidades. Esta normativa también puede servir para que otros países de su entorno adopten y asuman estas medidas.

### **Limitaciones de la investigación**

En primer lugar, hemos realizado una revisión de la literatura sobre la base de revistas indexadas en el Journal Citation Report y en un periodo de tiempo concreto, del año 2000 hasta el 2012. Sería conveniente considerar otras bases de datos como Scimago Journal Rank (SJR) donde se calcula el impacto de las revistas indexadas en Scopus y a su vez ampliar y actualizar el periodo de tiempo analizado, con la intención de identificar un mayor número de investigaciones relacionadas con el GC en el sector público.

En segundo lugar, nuestro estudio se centra únicamente en las universidades colombianas que constituyen una población pequeña, lo que limita el tamaño de la muestra. Aunque el índice de respuesta ha sido muy alto, no todas las universidades, en especial las del ámbito privado, respondieron la encuesta lo que redujo la muestra final.

En tercer lugar, el estudio ha analizado la percepción de los rectores sobre el modelo de GC de su universidad, pudiendo estar influenciada por sus perfiles profesionales, y el carácter público o privado de la institución, en el contexto colombiano. El hecho de basar el trabajo en una encuesta los datos pueden incorporar cierta subjetividad, aunque es el único modo de obtener

información sobre las cuestiones planteadas, ya que las universidades no divulgan este tipo de información al no existir una normativa que lo requiera.

### **Futuras líneas de investigación**

En primer lugar, al proponer el estudio del GC en el sector público nos proporciona como posibles líneas de investigación el análisis de este organismo de gobierno en otras áreas del sector público como pueden ser los gobiernos centrales o la sanidad.

En segundo lugar, el estudio del GC en el ámbito de las universidades se ha dirigido al sistema de educación superior en Colombia, país en desarrollo. Lo que nos permite hacer extensible los resultados y propuestas de estudio a otros países de su entorno, de modo que se pueda evaluar la situación en la que se encuentra el GC en los países de América Latina y poder realizar estudios comparativos.

En tercer lugar, la identificación de los diversos factores que inciden en la transparencia de las universidades colombianas puede servir para abordar este estudio en otros contextos y en otros países. También se plantea incluir otras variables de carácter más objetivo como la dimensión del consejo, el género, la edad, el partido político que gobierna o la cultura administrativa en la que desarrolla su actividad entre otras, que ayuden a reforzar y complementar el análisis sobre los mecanismos de GC en el ámbito universitario.



## **ANEXOS**

---



1. Indique el grado de importancia de cada una de las siguientes preguntas:						
Por favor, seleccione la respuesta apropiada para cada concepto						
		Nada importante	Poco importante	Neutral	Importante	Muy Importante
1.	Considera que divulgar la misión de la universidad es:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	Considera que divulgar la visión de la universidad es:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.	Considera que divulgar el plan estratégico de la universidad es:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.	Considera que divulgar el organigrama y las funciones desempeñadas por su universidad es:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.	Considera que divulgar el informe anual o de gestión es:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1. Indique el grado de satisfacción de cada una de las siguientes preguntas:						
Por favor, seleccione la respuesta apropiada para cada concepto						
		Nada Satisfactoria	Poco Satisfactoria	Neutral	Satisfactoria	Muy Satisfactoria
1.1.	Considera que las actuaciones realizadas para alcanzar la misión de su institución son:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.1.	Considera que las actuaciones realizadas para alcanzar la visión de su institución son:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.1.	Considera que la ejecución del actual plan estratégico de su institución es:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.1.	Considera que para el desempeño de las funciones establecidas, el organigrama implantado en su institución es:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.1.	Si existe en su universidad un informe anual o de gestión, en su opinión su contenido es:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



<b>Actualmente su institución posee un código de buenas prácticas de gobierno</b>			
<b>Por favor, seleccione solo una de las siguientes opciones:</b>			
	SI		<input type="radio"/>
	NO		<input type="radio"/>

**Si existe en su universidad un código de buenas prácticas de gobierno, ordene de 1 a 4 la importancia de los siguientes aspectos, según el orden de prioridad que los mismo tengan para su institución.**

**Por favor, enumere cada recuadro en orden de preferencia y tenga en cuenta que 1 es el valor más importante y 4 el menos importante.**

6.1.	Compromiso con la calidad (docente, investigadora o proyección social)	<input type="radio"/>
7.1.	Compromiso con la integridad, la transparencia, la rendición de cuentas y el control de la gestión	<input type="radio"/>
8.1.	Compromiso con políticas de responsabilidad social (económica social y medioambiental)	<input type="radio"/>
9.1.	Compromiso con la erradicación de prácticas corruptas y el establecimiento de un sistema de quejas y reclamos	<input type="radio"/>

En el caso de no existir un código de buenas prácticas de gobierno, ordene de 1 a 4 la importancia de recoger los siguientes aspectos en su contenido.

Por favor, enumere cada recuadro en orden de preferencia y tenga en cuenta que 1 es el valor más importante y 4 el menos importante.

6.2.	Compromiso con la calidad (docente, investigadora o proyección social)	<input type="radio"/>
7.2.	Compromiso con la integridad, la transparencia, la rendición de cuentas y el control de la gestión	<input type="radio"/>
8.2.	Compromiso con políticas de responsabilidad social (económica social y medioambiental)	<input type="radio"/>
9.2.	Compromiso con la erradicación de prácticas corruptas y el establecimiento de un sistema de quejas y reclamos	<input type="radio"/>

**10. Indique el nivel de importancia de la siguiente pregunta.**

Por favor, seleccione la respuesta apropiada para cada concepto

	Nada Importante	Poco Importante	Neutral	Importante	Muy Importante
Considera que dar a conocer la composición, por diferentes grupos de interés o stakeholders, en el consejo superior o junta directiva de la universidad es:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**11. Indique el nivel de importancia de la siguiente pregunta.**

Por favor, seleccione la respuesta apropiada para cada concepto

	Nada Importante	Poco Importante	Neutral	Importante	Muy Importante
Considera que los consejeros del consejo superior universitario o junta directiva tengan acceso a la información relevante de la universidad:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**12. Indique el grado de satisfacción de la siguiente pregunta.**

**Por favor, seleccione la respuesta apropiada para cada concepto:**

	<b>Nada Satisfactorio</b>	<b>Poco Satisfactorio</b>	<b>Neutral</b>	<b>Satisfactorio</b>	<b>Muy Satisfactorio</b>
<b>Considera que el proceso de elección de los cargos que componen el cuerpo de dirección de la universidad es:</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**13. Seleccione el número de consejeros que existen en el consejo superior universitario o la junta directiva.**

**Por favor, seleccione solo una de las siguientes opciones:**

<b>Entre 1 y 7 consejeros o directivos</b>	<b>Entre 8 y 15 consejeros o directivos</b>	<b>Entre 16 y 21 consejeros o directivos</b>	<b>Entre 22 y 35 consejeros o directivos</b>	<b>Más de 35 consejeros o directivos</b>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

De las funciones que desarrolla el consejo superior universitario o junta directiva puntúe u ordene del 1 al 4 en función de lo que considere que es más importante en su institución.

(Tenga en cuenta que 1 es el valor más alto y 4 el valor más bajo).

Por favor, enumere cada recuadro en orden de preferencia desde 1 a 4

14.	Fijación de estrategias.	<input type="radio"/>
15.	Labor de asesoramiento.	<input type="radio"/>
16.	Labor de control.	<input type="radio"/>
17.	Labor de supervisión.	<input type="radio"/>

Desde su punto de vista, en qué áreas se está priorizando la asignación de los recursos económicos de su universidad.

(Valore del 1 al 3, siendo 1 el mayor volumen de recursos y 3 menor volumen de recursos).

(Tenga en cuenta que 1 es el valor más alto y 4 el valor más bajo).

Por favor, enumere cada recuadro en orden de preferencia desde 1 a 3

18.	Investigación.	<input type="radio"/>
19.	Docencia.	<input type="radio"/>
20.	Bienestar universitario.	<input type="radio"/>

**21. Indique la importancia en su universidad de la siguiente pregunta.**

Por favor, seleccione la respuesta apropiada para cada concepto

	Nada Importante	Poco Importante	Neutral	Importante	Muy Importante
Considera que divulgar el registro calificado, la acreditación institucional o la acreditación de los programas académicos es:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**22. En qué lugar del ranking nacional se encuentra su universidad.**

Por favor, seleccione solo una de las siguientes opciones:

Entre las 10 primeras.	Entre la 11 y las 30 primeras.	Entre la 31 y las 50 primeras.	Entre la 51 y las 100 primeras.	Más de las 100 primeras.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Muchas gracias por su participación

---

## Anexo 2. Carta enviada a los rectores de las universidades colombianas

---



**Universidad de Granada**  
Departamento de Economía  
Financiera y Contabilidad  
Facultad de Ciencias Económicas y  
Empresariales



España (Granada) 17 de Septiembre de 2012

Estimado Rector

Desde la Universidad de Granada se está llevando a cabo un trabajo de investigación dirigido a caracterizar el gobierno corporativo –estructura y función- y los códigos de buen gobierno desarrollado por las Universidades Colombianas. Este trabajo está siendo desarrollado por D. **Jesús Mauricio Flórez Parra**, doctorando de la Universidad, para la elaboración de su tesis doctoral. A partir de los datos de la encuesta se podrá establecer la situación de las Universidades colombianas en materia de gobierno corporativo y códigos de buenas prácticas y realizar una propuesta de mejora de las estructuras de gobierno.

Nos dirigimos a Vd. para solicitar su colaboración. Le estaríamos muy agradecidos si pudiera completar el cuestionario que se adjunta, y que también puede ser completado en el siguiente link:  
<http://encuestas.ugr.es/limesurvey/index.php?sid=14482&lang=es>.

Por supuesto, los datos sólo se divulgarían de forma global, quedando preservada la identidad de las universidades. Cuando la investigación esté finalizada, si es de su interés, le podríamos proporcionar los resultados obtenidos y la comparación de su entidad con el promedio de otras Universidades colombianas.

Gracias por su participación en la encuesta.

Antonio M. López Hernández  
Catedrático de Universidad  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Universidad de Granada-España.

M. Victoria López Pérez  
Titular de Universidad  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Universidad de Granada-España





## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

---



- Academic Ranking of World Universities (AMRU) (2011). Shanghai. Recuperado de: <http://www.shanghairanking.com/ARWU2011.html>
- Acworth, E. B. (2008). University–industry engagement: The formation of the Knowledge Integration Community (KIC) model at the Cambridge-MIT Institute. *Research Policy*, 37(8), 1241–1254.
- Aguilera, R. V. and Cuervo-Cazurra, A. (2009). Codes of Good Governance. *Corporate Governance: An International Review*, 1(3), 376-387.
- Alzate, J. P. (2011). Hacia una política pública de acceso a la información oficial en Colombia. *Revista Nexus Comunicación*, 10, 20-39.
- Anderson, T. B. (2009). E-government as an anti-corruption strategy. *Information Economics and Policy*, 21(3), 201–210
- Arakaki, M. (2015). Accreditation Processes in Latin America: An Exploration into the Cases of Library and Information Science (LIS) Programs in Mexico, Colombia, and Costa Rica. *In Quality Assurance in LIS Education* (pp. 197-220). Springer New York.
- Armstrong, E. (2005). *Integrity, transparency and accountability in public administration: recent trends, regional and international developments and emerging issues*. New York: United Nations.
- Asociación Colombiana de Universidades (ASCUN) (2015). Universidades Asociadas. Recuperado de: <http://www.ascun.org.co/organizacion/index/universidades-asociadas>
- Aucoin, P. (1990). Administrative Reform in Public Management Paradigms, Principles, Paradoxes, and Pendulums. *Governance*, 3(2), 115-137.
- Baird, J. (2007). Taking it on Board: Quality Audit Findings for Higher Education Governance. *Higher Education Research & Development*, 26(1), 101-115.
- Barki, H. Rivard, S. and Talbot, J. (1988). An Information Systems Keyword Classification Scheme. *MIS Quarterly*, 12(2), 299-322.
- Barrett, P. (1997). Corporate governance-PS-style. *Australian Accountant*, 67(7), 30-32
- Barrett, P. (2000). Balancing Accountability and Efficiency in a More Competitive Public Sector Environment. *Australian Journal of Public Administration*, 59(3), 58-71.

- Barrett, P. (2002). Achieving Better Practice Corporate Governance in the Public Sector. Recuperado de: [http://www.anao.gov.au/~media/Uploads/Documents/achieving\\_better\\_practice\\_corporate\\_governance\\_in\\_the\\_public\\_sector1.pdf](http://www.anao.gov.au/~media/Uploads/Documents/achieving_better_practice_corporate_governance_in_the_public_sector1.pdf)
- Batista, P. D. Campiteli, M. G. and Konouchi, O. (2006). Is it possible to compare researchers with different scientific interests. *Scientometrics*, 68(1), 179-189.
- Beck, T. (1996). From Continental Law to Anglo-American Behaviorism: Scandinavian Public Administration. *Public Administration Review*, 56(1), 94-103.
- Benz, M. and Frey, B. S. (2007). Corporate Governance: What Can We Learn From Public Governance?. *Academy of Management Review*, 32(1), 92-104.
- Berle, A. A. and Means, G. C. (1932). *The Modern Corporation and Private Property*. Nueva York: Macmillan.
- Bertot, J. C. Jaeger, P. T. and Grimes, J. M. (2010). Using ICTs to create a culture of transparency: E-government and social media as openness and anti-corruption tools for societies. *Government Information Quarterly*, 27(3), 264–271.
- Bordons, M. y Zulueta, M. (1999). Evaluación de la actividad científica a través de indicadores bibliométricos. *Revista Española de Cardiología*, 52(10), 1-10.
- Borins, S. (2002). On the Frontiers of Electronic Governance: a Report on the United States and Canada. *International Review of Administrative Science*, 68(2), 199-211.
- Bowman, J. S. and Hajjar, S. G. (1978). The Literature of American Public Administration: Its Contents and Contributors. *Public Administration Review*, 38(2), 156-165.
- Bozec, R. Zéghal, D. and Boujenoui, A. (2004). The effect of the reform of Canadian state-owned enterprises on major corporate governance mechanisms. *Australian Journal of Public Administration*, 63(2), 79-94.
- Braam, R. R. Moed, H. F. and Van Raan, A. F. (1990a). Mapping of Science by combined co-citation and Word Analysis, I, Structural Aspects. *Journal of the American Society of Information Science*, 42(4), 233-251.

- Braam, R. R. Moed, H. F. and Van Raan, A. F. (1990b). Mapping of Science by combined Cocitation and Word Analysis, II, Dynamical Aspects. *Journal of the American Society of Information Science*, 42(4), 252-266.
- Brunner, J. J. (1990). *Educación superior en América Latina: cambios y desafíos*, Santiago de Chile, Fondo de Cultura Económica.
- Brunner, J. J. (2011). Gobernanza universitaria: tipología, dinámicas y tendencias. *Revista de Educación*, 355(2), 137-159.
- Buckland, R. (2004). Universities and Industry: Does the Lambert Code of Governance Meet the Requirements of Good Governance?. *Higher Education Quarterly*, 54(4), 243-257.
- Burke, R. (1997). Women Directors: selection, acceptance and benefits of board membership. *Corporate Governance*, 5(3), 118-125.
- Caba P. C. Rodríguez-Bolívar, M. P. and López-Hernández, A. M. (2008). e-Government process and incentives for online public financial information. *Online Information Review*, 32(3), 379-400.
- Caba, P. C. López, H. A. M. and Rodríguez, B. M. P. (2005). Citizens' Access to on-Line Governmental Financial Information: Practices in the European Union Countries. *Government Information Quarterly*, 22(2), 258-276.
- Cadbury, A. S. (1992). *Informe de Comité sobre los Aspectos Financieros del Gobierno Corporativo*. Recuperado de: <http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf>.
- Cadbury, A. S. (2000). The Corporate Governance Agenda. *Corporate Governance*, 1(8), 7-15.
- Cadbury, A. S. (2002). *Corporate Governance and Chairmanship, A Personal View*. Oxford University Press.
- Carnegie, G. and Tuck, J. (2010). Understanding the ABC of University Governance. *The Australian Journal of Public Administration*, 69(4), 431-441.
- Carpentier, V. (2006). Funding in Higher Education and Economic Growth in France and the United Kingdom, 1921-2003. *Higher Education Management and Policy*, 18(3), 1-26.

- Carrizo, S. G. (2004). *Hacia un Concepto de Bibliometría*. Recuperado de: <http://www.ucm.es/info/multidoc/publicaciones/journal/pdf/bibliometria-esp.pdf>.
- Casado, E. y Moreno, C. (1997). Técnicas Bibliométricas Aplicadas a los Estudios de Usuarios. *Revista General de Información y Documentación*, 7(2), 41-68.
- Castro, D. and Tomás, M. (2010). Academic Government and Management in Higher Education Institutions: Study of Heads of Academic Units. *Estudios sobre Educación*, 19, 165-184.
- Castro, D. y Ion, G. (2011). Dilemas en el gobierno de las universidades españolas: autonomía, estructura, participación y desconcentración. *Revista de Educación*, 355(2), 161-183.
- Católico, D. (2012). Revelación y divulgación de la información financiera y no financiera de las universidades públicas en Colombia. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 20, 57-76.
- Católico, D. (2013). Revelación en línea de la información financiera y de control en organizaciones colombianas, en el marco de la rendición de cuentas. *Gestión & Sociedad*, 6(2), 33-47.
- Chicharro, M. y Carrillo, I. (2009) La responsabilidad social en el mapa estratégico de las universidades públicas. *Pecunia*, 9(13), 157-180.
- Clatworthy, A. M. Mellett, J. H. and Peel, J. M. (2000). Corporate Governance under 'New Public Management': an Exemplification. *Corporate Governance*, 8(2), 166-176.
- Cleary, R. (2000). The Public Administration Doctoral Dissertation Reexamined: An Evaluation of the Dissertation of 1998. *Public Administration Review*, 60(5), 446-455.
- Comisión Europea (2007). Efficiency and Equity in European Education and Training Systems. Recuperado de: [http://www.eenee.de/portal/page/portal/EENEEContent/\\_IMPORT\\_TEL\\_ECENTRUM/DOCS/EENEE\\_AR3.pdf](http://www.eenee.de/portal/page/portal/EENEEContent/_IMPORT_TEL_ECENTRUM/DOCS/EENEE_AR3.pdf) parlamento europeo comisión 2007

- Concejo Nacional de Acreditación (CNA) (2013). Sistema Nacional de Acreditación en Colombia. Recuperado de: <http://www.cna.gov.co/1741/article-186365.html>
- Consejo Nacional de Educación Superior (CESU) (2015). Ministerio de Educación Nacional. Recuperado de: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-196487.html>
- Consejo Nacional de Política Económica y Social (COMPES) (2010). Política de Rendición de Cuentas de la rama Ejecutiva a los Ciudadanos. Recuperado de: [http://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-3651\\_documento.pdf](http://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-3651_documento.pdf)
- Cortés-Moreno, D. A. (2011). Gobernar la universidad pública: un problema político-administrativo. *Educación y Educadores*, 14(1), 209-219.
- Covin, J. G. and Levin, D. N. (1989). Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- Culnan, M., O'Reilly, C. and Chatman, J. (1990). Intellectual structure of research in organizational behavior, 1972–1984: A co-citation analysis. *Journal of the American Society for Information Science*, 41(6), 453-458.
- Dahya, J. Lonie, A. and Power, D. (1996). The case for separating the roles of chairman and CEO: An analysis of stock market and accounting data. *Corporate Governance: An International Review*, 4(2), 71-77.
- De Boer, H. F. Enders, J. and Leisyte, L. (2007). Public sector reform in Dutch higher education: The organizational transformation of the university. *Public Administration*, 85(1), 27-46.
- De Boer, H. Huisman, J. and Meister-Scheytt, C. (2010). Supervision in modern university governance: boards under scrutiny. *Studies in Higher Education*, 35(3), 317-333.
- De la Torre, R. M. y Torres, E. E. (2010). Transparencia y buen gobierno en la universidad pública. Reflexiones en torno al caso mexicano. *Revista Online Especializada en Derecho de la Comunicación*, 4, 1-13.
- Dearing, R. (1997). Informe de la Comisión Nacional de Investigación sobre la Educación Superior (Londres, Centro de Publicaciones). Recuperado de: <http://www.leeds.ac.uk/educol/ncihe/>

- Deem, R. Mok, K. and Lucas, L. (2008). Transforming Higher Education in Whose Image? Exploring the Concept of the 'world-class' University in Europe and Asia. *Higher Education Policy*, 21(1), 83-97.
- Demb, A. and Neubauer, F. F. (1992). The corporate board: Confronting the paradoxes. *Long range planning*, 25(3), 9-20.
- Dill, D. and Soo, M. (2005). Academic quality, league tables, and public policy: A cross-national analysis of university ranking systems. *Higher Education*, 49(4), 495–533
- Dixon, K. and Coy, D. (2007). University governance: Governing bodies as providers and users of annual reports. *Higher Education*, 54(2), 267-291.
- Donuhuse, J. (1972). A Bibliometric Analysis of Certain Information Science Literature. *Journal of the American Society for Information Science*, 23(5), 313-317.
- Durisin, B. and Puzone, F. (2009). Maturation of Corporate Governance Research, 1993–2007: An Assessment. *Corporate Governance: An International Review*, 17(3), 266-291.
- Durisin, B. Calabretta, G. and Parmeggiani, V. (2010). The Intellectual Structure of Product Innovation Research: A Bibliometric Study of the Journal of Product Innovation Management, 1984–2004. *Journal of Product Innovation Management*, 27(3), 437-451.
- Eckel, P. (2008). Mission Diversity and the Tension between Prestige and Effectiveness: An Overview of US Higher Education. *Higher Education Policy*, 21, 175–192.
- Edith Cowan University (2007). Corporate Governance Statement. Recuperado de:  
[http://www.ecu.edu.au/GPPS/council/corporate\\_governance\\_statement\(070628\).pdf](http://www.ecu.edu.au/GPPS/council/corporate_governance_statement(070628).pdf).
- Egghe, L. and Rousseau, R. (2002). Co-citation, bibliographic coupling and a characterization of lattice citation networks. *Scientometrics*, 55(3), 349-361.
- Etzkowitz, H. and Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research Policy*, 29(2), 109–123.



- Etzkowitz, H. Webster, A. Gebhardt, C. and Terra, B. R. (2000). The Future of the University and the University of the Future: Evolution of Ivory Tower to Entrepreneurial Paradigm. *Research Policy*, 29(2), 313-330.
- European Association of Securities Dealers (EASD) (2002). Corporate Governance Principles and Recommendations. Recuperado de: [http://www.ecgi.org/codes/documents/easd\\_cg\\_pr.pdf](http://www.ecgi.org/codes/documents/easd_cg_pr.pdf)
- Euroshareholders (2000). Euroshareholders Corporate Governance Guidelines 2000. Recuperado de: [http://www.ecgi.org/codes/documents/euroshareholders\\_2000.pdf](http://www.ecgi.org/codes/documents/euroshareholders_2000.pdf)
- Faccio, M. Lang, L. and Young, L. (2001). Dividends and expropriation. *American Economic Review*, 91(2), 54-78.
- Ferlie, E. Ashburner, L. and Fitzgerald, L. (1995). Corporate Governance and the Public Sector: Some Issues and Evidence from the NHS. *Public Administration*, 73(2), 375-392.
- Ferrer, J. and Morris, L. (2013). Engaging Élitism: the Mediating Effect of Work Engagement on Affective Commitment and Quit Intentions in Two Australian University Groups. *Higher Education Quarterly*, 67(4), 340–357.
- Fieldman, M. and Khademian, A. (2007). The Role of Public Management in Inclusion: Creating Communities of Participation. *Governance: An International Journal of Policy, Administration and Institution*, 20(2), 305-324.
- Fleming, S. y McNamee, M. (2005). The Ethics of Corporate Governance in Public Sector Organizations. *Public Management Review*, 7(1), 136-144.
- Flórez-Parra, J. M. López-Pérez, M. V. y López-Hernández, A. M. (2014a). Gobierno corporativo y sector público: un estudio bibliométrico en las principales revistas ISI. *Innovar*, 24(51), 79-98.
- Flórez-Parra, J. M. López-Pérez, M. V. and López-Hernández, A. M. (2014b). El gobierno corporativo de las universidades: Estudio de las cien primeras universidades del ranking de Shanghái. *Revista de Educación*, 365, 170-196.

- Franceschet, M. (2009). A Cluster Analysis of Scholar and Journal Bibliometric Indicators. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 60(10), 1950-1964.
- Freeman, E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman.
- Freeman, E. (1994). The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions. *Business Ethics Quarterly*, 4(4), 409-421.
- Frey, B. S. and Benz, M. (2005). Can Private Learn From Public Governance?. *The Economic Journal*, 115(507), F377-F396.
- Gallego, I. García, I. and Rodríguez, L. (2009). Universities' websites: disclosure practices and the revelation of financial information. *The International Journal of Digital Accounting Research*, 9, 153-192.
- Garand, J. C. (1990). An Alternative Interpretation of Recent Political Science Journal Evaluations. *PS: Political Science and Politics*, 23(3), 448-451.
- Gay, K. (2001). A Boardroom Revolution: The impact of the Cadbury nexus on the work of non-executive directors of FTSE 350 companies. *Corporate Governance*, 9(3), 152-164.
- Gayle, D. J. Tewarie, B. and White Jr, A. Q. (2011). *Governance in the Twentyfirst-Century University: Approaches to Effective Leadership and Strategic Management: ASHE-ERIC Higher Education Report (14)*. San Francisco (California): Jossey-Bass.
- Gibb, A. Haskins, G. and Robertson, L. (2009). *Leading the Entrepreneurial University*. Recuperado de: [http://www.ncee.org.uk/publication/leading\\_the\\_entrepreneurial\\_university.pdf](http://www.ncee.org.uk/publication/leading_the_entrepreneurial_university.pdf)
- Giroto, M. Mundet, J. and Llinás, X. (2013). Estrategia en la universidad: ¿cuestión de calidad, gerencialismo y relaciones político-financieras?. *Revista de Educación*, 361, 95-116.
- Global Reporting Initiative (GRI) (2011). *Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad. Versión 3.1*. Recuperado de: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-G3.1-Reporting-Guidelines.pdf>
- Gómez, V. M. (2004). *Gobierno y gobernabilidad en las universidades públicas*. Recuperado de: <http://www.bdigital.unal.edu.co/1392/>

- Gordon, M. D. (1982). Citation Ranking versus Subjective Evaluation in the Determination of Journal Hierarchies in the Social Sciences. *Journal of the American Society for Information Science*, 33(1), 55-57.
- Guo, L. (2008). Perspective: An analysis of 22 years of research. *Journal of Product Innovation Management*, 25(3), 249-60.
- Harman, K. and Treadgold, E. (2007). Changing Patterns of Governance for Australian Universities. *Higher Education Research & Development*, 26(1), 13-29.
- Harvey, L. (2004). *Analytic Quality Glossary*, Quality Research International. Recuperado de: <http://www.qualityresearchinternational.com/glossary/>
- Hazelkorn, E. (2008). Learning to Live with League Tables and Ranking: The Experience of Institutional Leaders. *Higher Education Policy*, 21(2), 193–215.
- Hepworth, N. (1994). *Principles of Corporate Governance and the Public Services*. London: CIPFA.
- Ho, Chi-Kun (2005). Corporate Governance and Corporate Competitiveness: an International Analysis. *Corporate Governance*, 13(2), 211-253.
- Ho, L. P. Tower, G. and Barako, D. (2008). Improving Governance Leads to Improved Corporate Communication. *Corporate Ownership & Control*, 5(4), 26-33.
- Hodges, R., Wright, M. and Keasey, K. (1996). Corporate Governance in the Public Services: Concepts and Issues. *Public Money and Management*, 16(2), 7-13.
- Hood, C. (1991). A Public Management for all Seasons?. *Public Administration*, 69(1), 3-19.
- Howard, C. and Seth-Purdie, R. (2005). Governance Issues for Public Sector Boards. *Australian Journal of Public Administration*, 64(3), 56-68.
- Hung H. (1998). A typology or theories of the roles of governing boards, *Corporate Governance*, 6(2), 101–111.
- Hussain, S. H. and Mallin, C. (2002). Corporate Governance in Bahrain. *Corporate Governance*, 10(3), 197-210.
- Instituto Europeo de Gobierno Corporativo (2015). Códigos y Principios. Recuperado de: [http://www.ecgi.org/codes/all\\_codes.php](http://www.ecgi.org/codes/all_codes.php)

- International Corporate Governance Network (ICGN) (1999). Statement on Global Corporate Governance Principles. Recuperado de: [http://www.ecgi.org/codes/documents/icgn\\_principles.pdf](http://www.ecgi.org/codes/documents/icgn_principles.pdf)
- Iskander, M. R. and Chamlou, N. (2000). Corporate Governance: A Framework for Implementation. The World Bank Group, Washington, DC.
- JCR. (2009). *Journal Citation Report. Philadelphia: Institute for Scientific Information*. Recuperado de: <http://www.accesowok.fecyt.es/>.
- Jensen, M. C. and Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- John, K. and Senbet, L. W. (1998). Corporate Governance and Board Effectiveness. *Journal of Banking and Finance*, 22(4), 371-403.
- Jones, G. A. Shanahan, T. and Goyan, P. (2001). University governance in Canadian higher education. *Tertiary Education and Management*, 7(2), 135-148.
- Kehm, B. (2011). *La gobernanza en la enseñanza superior*, Barcelona, España. Octaedro.
- Kehm, B. M. (Comp.) (2012). *La nueva gobernanza en los sistemas universitarios*, Barcelona, España. Ediciones Octaedro, S.L. pp.19-47.
- Kehm, B. M. and Lanzendorf, U. (2007). The Impacts of University Management on Academic Work: Reform Experiences in Austria and Germany. *Management Revue, The International Review of Management Studies*, 18(2), 153-173.
- Kellough, J. and Pittes, D. (2005). Who Contributes to Public administration Review?. Examining the characteristics of Authors Who Submit Manuscripts to the Journal. *Public administration Review*, 65(1), 3-7.
- Kernaghan, K. (1980). Codes of Ethics and Public Administration: Progress, Problems and Prospects. *Public Administration*, 59(2), 207-223.
- Ketchen, D. J. and Shook, C. L. (1996). The Application of the Cluster Analysis in Strategic Management Research. An Analysis and Critique. *Strategic Management Journal*, 17(6), 441-458.
- Kezar, A. J. and Eckel, P. D. (2004). Meeting Today's Governance Challenges: A Synthesis of the Literature and Examination of a Future Agenda for Scholarship. *The Journal of Higher Education*, 75(4), 371-399.

- Kickert, W. (1997). Public Management in the United States and Europe. En W. Kicker (Ed.), *Public Management and Administrative Reform in Western Europe*. Cheltenham (Reino Unido): Edward Elgar.
- Kirkbride, J. and Letza, S. (2003). Corporate Governance and Gatekeeper Liability: the lessons from public authorities. *Corporate Governance*, 11(3), 262-271.
- Kolstad, I. and Wiig, A. (2009). Is transparency the key to reducing corruption in resource-rich countries. *World Development*, 37(3), 521–532.
- Kopits, G. (2000). *Calidad de gobierno: Transparencia y responsabilidad*. BID, Conferencia sobre transparencia y desarrollo en América Latina y el Caribe, Buenos Aires. Argentina.
- Kopits, G. and Craig, J. (1998). Transparency in Government Operations , Occasional Paper 158 , International Monetary Fund. Recuperado de: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/op/158/op158.pdf>
- Kudo, H. (2008). Does e-Government Guarantee Accountability in Public Sector? Experiences in Italy and Japan. *Public Administration Quarterly*, 32(1), 93-120.
- Kumar, S. and Naqvi, S. (2010). Research output in the field of natural sciences: A bibliometric case study of Jamia Millia Islamia University, New Delhi. *International Federation of Library Associations and Institutions*, 34(4), 317-324.
- La Porta, R. López-de-Silanes, F. and Shleifer, A. (1999). Corporate Ownership Around the World. *Journal of Finance*, 54(2), 471-517.
- Laguado, F. J. O. Montoya, H. J. C. Pabón, M. K. B. Méndez, C. S. and Zambrano, J. R. (2013). Transferencias y Desempeño de las Universidades Públicas en Colombia 2010-2011. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 3(1), 41-58.
- Lambert, R. (2003). Lambert Review of Business – University Collaboration Final Report. Recuperado de: [http://www.hm-treasury.gov.uk/d/lambert\\_review\\_final\\_450.pdf](http://www.hm-treasury.gov.uk/d/lambert_review_final_450.pdf)
- Lan, Z. and Anders, K. K. (2000). A Paradigmatic View of Contemporary Public Administration Research: An Empirical Test. *Administration and Society*, 32(2), 138-165.

- Lapworth, S. (2004). Arresting Decline in Shared Governance: Towards a Flexible Model for Academic Participation. *Higher Education Quarterly*, 58(4), 299-314.
- Larrán, M. J. López, A. H. and Calzado, M<sup>a</sup>. Y. C. (2012). Stakeholder Expectations in Spanish Public Universities: An Empirical Study. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(10), 1-13.
- Larrán, M. López, A. Andrades, F. J. and Herrera, J. (2014). *La responsabilidad social en la planificación estratégica de las universidades españolas: diferenciación o uniformidad*. Granada. España. Alianza Grupo Género, S.L. pp. 1-69.
- Larrán, M. López, A. Herrera, J. and Andrades, F. J. (2012). Do Spanish Public Universities Use Corporate Social Responsibility as a Strategic and Differentiating Factor?. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(11), 29-44.
- Lazonick, W. and O'Sullivan, M. (2000). Maximizing shareholder value: a new ideology for corporate. *Economy and Society*, 29(1), 13-35.
- Lee, S. C. Lin, C. T. and Chang, P. T. (2011). An Ohlson Valuation Framework for Valuing Corporate Governance: The Case of Taiwan. *Pacific-Basin Finance Journal*, 19(4), 420-434.
- Legge, J. S. Jr. and Devore, J. (1987). Measuring Productivity in U.S. Public Administration and public Affair Programs 1981-1985. *Administration and Society*, 19(2), 147-156.
- Leydesdorff, L. and Shin, J. C. (2011). How to Evaluate Universities in Terms of their Relative Citation Impacts: Fractional Counting of Citations and the Normalization of Differences among Disciplines. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 62(6), 1146-1155.
- Lin, J. W. and Hwang, M. I. (2010). Audit Quality, Corporate Governance, and Earnings Management: A Meta-Analysis. *International Journal of Auditing*, 14(1), 57-77.
- Lindstedt, C. and Naurin, D. (2010). Transparency is not enough: making transparency effective in reducing corruption. *International Political Science Review*, 31(3), 301–321.

- Lio, M. C. Liu, M. C. and Ou, Y. P. (2011). Can the internet reduce corruption? A crosscountry study based on dynamic panel data models. *Government Information Quarterly*, 28(1), 47–53.
- Llinàs-Audet, X. Giroto, M. and Parellada, F. (2011). University strategic management and the efficacy of the managerial tools: the case of the Spanish universities. *Revista de Educación*, 355, 33-54.
- Lokuwaduge, C. and Armstrong, A. (2014). The impact of governance on the performance of the higher education sector in Australia. *Educational Management Administration & Leadership*, DOI: 10.1177/1741143214535740.
- López, J. O. (2001). Los Orígenes Oficiales de las Universidades Republicanas en la Gran Colombia 1826-1830. *Revista Historia de la Educación Colombiana*, 3/4, 27-44.
- Lucio, R. and Serrano, M. (1993). The state and higher education in Colombia. *Higher Education*, 25(1), 61-72.
- Marginson, S. (2011). Higher Education and Public Good. *Higher Education Quarterly*, 65(4), 411–433.
- Matas, C. R. (2001). Los problemas de la implantación de la nueva gestión pública en las administraciones públicas latinas: modelo de Estado y cultura institucional. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 21, 1-24.
- McCain, K. W. (1990). Mapping authors in intellectual space: A technical overview. *Journal of the American Society for Information Science*, 41(6), 433-443.
- McNamee, M. J. and Fleming, S. (2005). The Ethics of Corporate Governance in Public Sector Organizations. *Public Management Review*, 7(1), 136-144.
- McNamee, M. J. and Fleming, S. (2007). Ethics Audits and Corporate Governance: The Case of Public Sector Sports Organizations. *Journal of Business Ethics*, 73(4), 425-437.
- Meijer, A. (2009). Understanding Modern Transparency. *International Review of Administrative*, 75(2), 255-269.
- Meléndez, M. A. Solís, P. C. y Gómez, J. I. (2010). Gobernanza y gestión de la universidad pública. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(2), 210-225.

- Millstein, I. M. (1998). *Corporate Governance: Improving competitiveness and Access to Capital in Global Markets. a Report to the OECD*. OECD Publishing
- Ministerio de Educación Nacional (MEN) (1992). Ley 30 del 28 de Diciembre de 1992: Por el cual se organiza el servicio público de la Educación Superior. Recuperado de: [http://www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/articles-211884\\_Ley\\_30.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/articles-211884_Ley_30.pdf)
- Ministerio de Educación Nacional (MEN) (1994). Decreto 1478 de Julio 13 de 1994: Por el cual se establecen los requisitos y procedimientos para el reconocimiento de personería jurídica de instituciones privada de educación superior. Recuperado de: [http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-86244\\_archivo\\_pdf.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-86244_archivo_pdf.pdf)
- Ministerio de Educación Nacional (MEN) (2011). Proyecto de Ley N° 112: Por el cual se Organiza el Sistema de Educación Superior y se Regula la presentación del Servicio Público de la Educación Superior. Recuperado de: [http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles284552\\_archivo\\_pdf\\_articulado.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles284552_archivo_pdf_articulado.pdf)
- Mora, J. G. (2001), Governance and management in the new university. *Tertiary Education and Management*, 7(2), 95-110.
- Mora, J. G. and Vieira, M. J. (2007). *Governance and Organisational Change in Higher Education: Barriers and Drivers for Entrepreneurialism*. Recuperado de: [www.univnova.org/documentos/noenred/156.pdf](http://www.univnova.org/documentos/noenred/156.pdf)
- Mordelet, P. (2009). The impact of globalization on hospital management: Corporate governance rules in both public and private nonprofit hospitals. *Journal of Management & Marketing in Healthcare*, 2(1), 7-14.
- Muijen, H. S. (2004). Corporate Social Responsibility Starts at University. *Journal of Business Ethics*, 53(1-2), 235-246.
- Múnera, L. R. (2011). La Reforma de Córdoba y el gobierno de las universidades públicas en América Latina. Análisis comparado de cinco universidades. *Ciencias Políticas*, 12, 6-40.



- Natera, A. (2004). *La Noción de la Gobernanza como Gestión Pública Participativa y Reticular. Política y Gestión*. Recuperado de: <http://e-archivo.uc3m.es/bitstream/10016/590/1/cpa040202.pdf>.  
[http://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-3651\\_documento.pdf](http://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-3651_documento.pdf).
- Nerur, S. P. Rasheed, A. A. and Natarajan, V. (2008). The intellectual structure of the strategic management field. *Strategic Management Journal*, 29(3), 319-336.
- Nolan (1995). *Normas de la conducta para la vida pública*. Recuperado de: <http://www.inap.org.mx/portal/images/RAP/normas%20de%20conducta%20para%20la%20vida%20publica.pdf>
- Oliva, E. J. D. (2009). La gestión de la universidad como elemento básico del sistema universitario: una reflexión desde la perspectiva de los stakeholders. *Innovar*, 19, 25-41.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (OCDE) (1999). *Principios del Gobierno Corporativo*. Recuperado de: [http://www.ecgi.org/codes/documents/principles\\_sp.pdf](http://www.ecgi.org/codes/documents/principles_sp.pdf).
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (2003). *Educational Policy Analysis*. Recuperado de: [http://www.oecd.org/document/14/0,3746,en\\_2649\\_39263231\\_17735886\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/14/0,3746,en_2649_39263231_17735886_1_1_1_1,00.html)
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE (2004). White Paper on Corporate Governance in Latin America. Recuperado de: <http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/18976210.pdf>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (2005). *Directrices sobre el gobierno corporativo de empresas públicas*. Recuperado de: [http://www.ecgi.org/codes/documents/oecd\\_soe\\_en.pdf](http://www.ecgi.org/codes/documents/oecd_soe_en.pdf)
- O'Sullivan, N. and Diacon, S. R. (1999). Internal and External Governance Mechanisms: evidence from the UK insurance industry. *Corporate Governance*, 7(4), 363-373.

- Page, A. L. and Schirr, G. R. (2008). Growth and development of a body of knowledge: 16 years of new product development research. *Journal of Product Innovation Management*, 25(3), 233-248.
- Pick, D. (2008). Towards a 'Post-Public Era'? Shifting Frames in German and Australian Higher Education Policy. *Higher Education Quarterly*, 62(1-2), 3-19.
- Piotrowsky, S. and Van Ryzin, G. (2007). Citizen attitudes toward transparency in local government. *The American Review of Public Administration*, 37(3), 306–323.
- Plüumber, T. and Radaelli, C. M. (2004). Publish or perish: Publications and Citations of Italian Political Scientists in International Political Science Journals, 1990-2002. *Journal of European Public Policy*, 11(6), 1112-1127.
- Podsakoff, P. MacKenzie, S. Podsakoff, N. and Bachrach, D. (2008). Scholarly Influence in the Field of Management: A Bibliometric Analysis of the Determinants of University and Author Impact in the Management Literature in the Past Quarter Century. *Journal of Management*, 34(4), 641-720.
- Pollitt, C. and Summa, H. (1997). Trajectories of Reform: Public Management Change in Four Countries. *Public Money and Management*, 17(1), 7-18.
- Ramos, A. R. and Ruiz, J. (2004). Changes in the intellectual structure of strategic management research: A bibliometric study of the Strategic Management Journal, 1980–2000. *Strategic Management Journal*, 25(10), 981–1004.
- Reavill, L. R. P. (1998). Quality assessment, total quality management and the stakeholders in the UK higher education system. *Managing Service Quality*, 8(1), 55–63.
- Reddy, K. Locke, S. and Scrimgeour, F. (2011). Improving performance in New Zealand's public corporations: the effect of governance practices. *Governance*, 24(3), 517-556.
- Relly, J. E. (2012). Examining a model of vertical accountability: A cross-national study of the influence of information access on the control of corruption. *Government Information Quarterly*, 29(3), 335-345.

- Restrepo, J. M. Trujillo, M. A. y Guzmán, A. V. (2012). *Gobierno Corporativo en las Instituciones de Educación Superior en Colombia*, Bogotá. Colegio de Estudios Superiores de Administración -CESA-. Dirección de Comunicaciones y Marketing y Ministerio de Educación Nacional de Colombia.
- Rodgers, T. Freeman, R. Williams, J. and Kane, D. (2011). Students and the Governance of Higher Education: A UK perspective. *Tertiary Education and Management*, 17(3), 247-260.
- Rodríguez, M. Alcaide, L. and López, A. (2010). Trends of e-Government Research Contextualization and Research Opportunities. *The International Journal of Digital Accounting Research*, 10(4), 87-111.
- Ryan, C. y Ng, C. (2000). Public Sector Corporate Governance Disclosures: An Examination of Annual Reporting Practices in Queensland. *Australian Journal of Public Administration*, 59(2), 11-23.
- Rytmeister, C. (2009). Governing university strategy: Perceptions and practice of governance and management roles. *Tertiary Education and Management*, 15(2), 137-156.
- Sánchez, J. P. and García, E. (2007a). Ownership Structure, Discretionary Accruals and the Informativeness of Earnings. *Corporate Governance*, 15(4), 677-691.
- Sánchez, J. P. and García, E. (2007b). A Meta-Analytic Vision of the Effect of Ownership Structure on Firm Performance. *Corporate Governance*, 15(5), 879-893.
- Scott, J. C. (2006). The Mission of the University: Medieval to Postmodern Transformations. *The Journal of Higher Education*, 77(1), 1-39.
- Shattock, M. (2002). Re-Balancing Modern Concepts of University Governance. *Higher Education Quarterly*, 56(3), 235-244.
- Shattock, M. (2004). The Lambert Code: Can We Define Best Practice? *Higher Education Quarterly*, 58(4), 229-242.
- Shattock, M. (2013). University Governance, Leadership and Management in a Decade of Diversification and Uncertainty. *Higher Education Quarterly*, 67(3), 217-233.
- Shleifer, A. and Vishny, R. (1997). A Survey of Corporate Governance. *The Journal of Finance*, 52(2), 737-783.

- Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES) (2012). Instituciones de Educación Superior del País. Recuperado de: <http://www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/w3-article-212396.html>
- Small, H. (1973). Co-citation in the scientific literature: a measure of the relationship between two documents. *Journal of the American Society for Information Science*, 24(4), 265-269.
- Small, H. (1998). A General Framework For Creating Large-Scale Maps of Science in Two or Three Dimensions the Sciviz System. *Scientometrics*, 41(1-2), 125-133.
- Solomon, J. and Solomon, A. (2004). Corporate Governance and Accountability, John Wiley and Sons, Ltd: West Sussex England.
- Solomon, J. Lin, S. W. Norton, S. and Solomon, A. (2003). Corporate Governance in Taiwan: empirical evidence from Taiwanese company directors. *Corporate Governance*, 11(3), 235-248.
- Solomon, J. Solomon, A. and Park, C. Y. (2002). The Evolving Role of Institutional Investors in South Korean Corporate Governance: some empirical evidence. *Corporate Governance*, 10(3), 211-224.
- Soto, D. (2005) Aproximación Histórica a la Universidad Colombiana, *Revista Historia de la Educación Latinoamericana (Rhela)*, 7, 101-136.
- Stephens, J. C. Hernández, M. E. Román, M. A. Graham, C. and Scholz, R. W. (2008). Higher education as a change agent for sustainability in different cultures and contexts. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 9(3), 317-338.
- Stewart, J. Asha, F. Shulman, A. Ng, C. and Subramaniam, N. (2012). Governance Disclosure on the Internet: The Case of Australian State Government Departments. *Australian Journal of Public Administration*, 71(4), 440–456.
- Svensson, G. and Wood, G. (2009). Implementation, Communication and Benefits of Public Sector Codes of Ethics a Longitudinal Study of Sweden. *International Journal of Public Sector Management*, 22(4), 364-379.

- Tahai, A. and Meyer, M. J. (1999). A revealed preference study of management journals direct influences. *Strategic Management Journal*, 20(3), 279-296.
- Tapper, E. R. and Salter, B. G. (1998). The Dearing report and the maintenance of academic standards: towards a new academic corporatism. *Higher Education Quarterly*, 52(1), 22-34.
- Taylor, M. (2012). Shared Governance in the Modern University, *Higher Education Quarterly*, 67(1), 80-94.
- Taylor, P. and Braddock, R. (2007). International university ranking systems and the idea of university excellence. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 29(3), 245-260.
- Tight, M. (2006). Changing Understandings of 'Public' and 'Private' in Higher Education: the United Kingdom Case. *Higher Education Quarterly*, 60(3), 242-256.
- Torres, L. (2004). Accounting and Accountability: Recent Developments in Governmental Financial Information Systems. *Public Administration and Development*, 24(5), 447-456.
- Torres, L. (2005). Service charters: reshaping trust in government-The case of Spain. *Public Administration Review*, 65(6), 687-699.
- Torres, L. and Piña, V. (2004). Reshaping Public Administration: The Spanish Experience Compared to the UK. *Public Administration*, 82(2), 445-464.
- Trakman, L. (2008). Modelling University Governance. *Higher Education Quarterly*, 62(1/2), 63-83.
- Trow, M. (1998). The Dearing report: A transatlantic view. *Higher Education Quarterly*, 52(1), 93-117.
- Turnbull, S. (1997). Corporate governance: its scope, concerns and theories. *Corporate Governance: An International Review*, 5(4), 180-205.
- Umut-AI, Sahiner, M. and Tonta, Y. (2006). Arts and Humanities Literature: Bibliometric Characteristics of Contributions by Turkish Authors. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 57(8), 1011-1022.
- Vargas, J. C. (2010). Misión de la universidad, ethos y política universitaria. *Ideas y Valores*. 59(142), 67-91.

- Veronesi, G. and Keasey, K. (2010). NHS boards: knowing the 'what' but not the 'how'. *Public Money & Management*, 30(6), 363-370.
- Vilardel, I. y Álvarez, M. (2010). Algunas reflexiones sobre la planificación estratégica de la universidad: el caso de la Universitat Autònoma de Barcelona (1998-2010). At Manebón, M. J., Pérez, D. & Gómez. J. M. (eds.), *Investigaciones de Economía de la Educación*: 5: 350-368.
- Vinten, G. (2002). Public Sector Corporate Governance-the Turnbull Report. *Credit Control*, 23(1), 27-30.
- Vocino, T. and Elliott, H. (1982). Journal Prestige in Public Administration: A Research Note. *Administration and Society*, 14(1), 5-14.
- Wang, Q. Wong, T. and Xia, L. (2008). State ownership, the institutional environment, and auditor choice: Evidence from China. *Journal of Accounting and Economics*, 46(1), 112-134.
- Weimer, J. and Pape, J. (1999). A Taxonomy of Systems of Corporate Governance, *Corporate Governance*, 7(2), pp. 152-166.
- White, H. (2003a). Pathfinder networks and author co-citation analysis: A remapping of paradigmatic information scientists. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 54(5), 423-434.
- White, H. (2003b). Author Co-citation analysis and Pearson's R. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 54(13), 1250-1259.
- White, H. D. (1981). Cocited author retrieval online: An experiment with the social indicators literature. *Journal of the American Society for Information Science*, 32(1), 16-22.
- White, H. D. and McCain, K. W. (1998). Visualizing a discipline: An author co-citation analysis of information science, 1972–1995. *Journal of the American Society for Information Science*, 49(4), 327-355.
- Whiteoak, J. (1996). Corporate Governance—Why Local Government Should Manage its Own Agenda. *Public Money & Management*, 16(2), 23-29.
- Wright, D. and Sakurai, Y. (1987). Administrative Reform in Japan: Politics, Policy, and Public Administration in a Deliberative Society. *Public Administration Review*, 47(2), 121-133.

- Yamamoto, K. (2006). Performance of Semi-Autonomous Public Bodies: Linkage Between Autonomy and Performance in Japanese Agencies. *Public Administration and Development*, 26(1), 35-44.
- Zattoni, A. and Cuomo, F. (2008). Why Adopt Codes of Good Governance? A Comparison of Institutional and Efficiency Perspectives. *Corporate Governance*, 16(1), 1-15.
- Zitt, M. and Bassecoulard, E. (1994). Development of a method for detection and trend analysis of research fronts built by lexical or co-citation analysis. *Scientometrics*, 30(1), 333-351.





