

# El gobierno corporativo de las universidades: Estudio de las cien primeras universidades del ranking de Shanghái

## Corporate governance, analysis of the top 100 universities in the Shanghai ranking

DOI: 10.4438/1988-592X-RE-2014-364-259

Jesús Mauricio Flórez-Parra

M<sup>a</sup>.Victoria López Pérez

Antonio Manuel López Hernández

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

### Resumen

Los estudios sobre gobierno corporativo (GC) se han centrado fundamentalmente en el ámbito empresarial. De forma incipiente, la preocupación por este tema se ha trasladado a las entidades públicas en la búsqueda de nuevas fórmulas de gestión que garanticen una mayor eficiencia y eficacia, y una mejora en la transparencia y en la rendición de cuentas. En este contexto, el presente trabajo tiene como objetivo analizar los mecanismos de GC en entidades públicas, concretamente en las universidades públicas, considerando la posible influencia de la cultura administrativa en la que cada centro desarrolla su actividad. Basándonos en indicadores utilizados en el ámbito empresarial y en parámetros empleados por universidades públicas del Reino Unido, pioneras en este campo, se elabora un índice con el que se analizan los principales aspectos en materia de GC adoptados por las universidades mejor ubicadas a nivel mundial. Mediante un análisis de contenido de la información divulgada en las web de las cien primeras universidades públicas del ranking de Shanghái, se estudia y valora el grado de adopción de las estructuras y mecanismos de GC y se caracterizan los diversos tipos de gobierno existentes. Los resultados obtenidos evidencian el esfuerzo que han

realizado las universidades mejor situadas en el ranking, en la divulgación de información sobre estructura y mecanismos de GC como parte fundamental de su rendición de cuentas, así como el predominio del ámbito anglosajón y la influencia que puede ejercer este en otras universidades. También se observan las connotaciones específicas que se derivan de la cultura administrativa en la que se desenvuelve cada universidad y que hacen que la información que divulgan presente unas notas características propias. El esfuerzo realizado en materia de GC puede suponer un cambio relevante en los sistemas de administración y en la gestión universitaria.

*Palabras clave:* gobierno corporativo, códigos de buen gobierno, sector público, gobernanza universitaria, divulgación, universidades.

### **Abstract**

Most studies of corporate governance (CG) focus primarily on the business world. Nowadays this issue is being promoted to public entities in the search for new forms of management, to ensure greater efficiency and effectiveness, and improved transparency and accountability. In the present paper, therefore, we analyze CG mechanisms in public entities, specifically public universities, considering the possible influence of the administrative culture in which each organization operates. We have elaborated an index based on business indicators and public parameters used by UK universities, pioneers in this field. We analyze the main aspects of CG that have been adopted by leading universities worldwide. We examine and assess the degree of adoption of CG structures and mechanisms, on the basis of the information disclosed on the websites of the public universities in the top 100 of the Shanghai ranking, and characterize the different types of governance implemented. The results show the effort of the best universities in the ranking for the disclosure of information about structure and mechanisms of CG as a priority of accountability, the English predominance and the influence they can exert on other universities. There are also particular connotations relating to the public administrative culture in which each university acts, and it makes that the information disclosed by universities in each geographical area presents specific characteristics. The effort on CG may represent a significant change in management and governance systems.

*Key words:* corporate governance, codes of good governance, public sector, university governance, disclosure, universities.

## 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. Sin embargo, 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. 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, Wright y Keasey, 1996). En otros trabajos se analiza el GC en las diversas estructuras organizativas de entidades públicas (Ferlie, Ashburner y Fitzgerald, 1995) o se analiza el paralelismo existente entre el GC y la gobernanza pública en las organizaciones del sector público (Clatworthy, Mellett y Peel, 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. 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, Hernández, Román, Graham y Scholz, 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 (Informe 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

ranquin 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.

El trabajo está organizado como sigue: En la sección 2 se establece el marco del GC en los códigos de buenas prácticas en el sector público desarrolladas en los diferentes países, y la gobernanza universitaria. En la sección 3 se recogen los aspectos esenciales de la investigación empírica realizada. La sección 4 analiza los resultados del estudio empírico. Por último, se muestran las conclusiones e implicaciones.

## **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 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 (CIPEA), 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.

## 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, Tewarie y White, 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, Solís y Gómez, 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, Haskins y Robertson 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, Webster, Gebhardt y Terra, 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.

## 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 II).

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

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

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.

## Muestra

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

Se han seleccionado las cien primeras universidades del ranking. De ellas, 76 pertenecen al sector público, que constituyen la muestra objeto de estudio (Tabla I). 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 de aquellos países que no alcanzan en el ranking una representación de al menos el 2% (Tabla 1). Finalmente, la muestra quedó formada por 11 países y 71 universidades públicas.

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 supone un 16,90% de la muestra. Los países escandinavos y Países Bajos –Suecia, Países Bajos y Dinamarca– suponen, por su parte, un 8,45% de la muestra. Finalmente, Japón que tiene un peso de 7,04% en la muestra. Según esta distribución, se puede apreciar que, entre las primeras cien universidades de este ranking, hay un predominio de universidades de cultura anglosajona.

TABLA I. Cien primeras universidades (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.

## Resultados

En la Tabla II 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%), seguidos de las universidades que se sitúan en la cultura administrativa escandinava y de 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 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 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 de 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 del continente (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 esté impulsando que se formule, aunque solo un número pequeño de instituciones la proporciona. 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 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 con 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 las 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 la obligación. En algunos ítems, como la divulgación del organigrama institucional, la cultura administrativa de los países escandinavos y de Países Bajos junto con la de 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 más bajos (44,50%). Este resultado concuerda con las características propias de esta cultura administrativa, muy apoyada en un marco normativo; de hecho, cuando este 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 de 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).

**TABLA II.** Información en las páginas web de las universidades públicas sobre GC

Gobierno corporativo en las universidades públicas.																		
Información institucional.																		
Nº	Conceptos	Puntu.	Anglosajón			Europa Continental			Países Escandinavos y Países Bajos			Japón						
			Media	Des.T.	Coe.V.	Media	Des.T.	Coe.V.	Media	Des.T.	Coe.V.	Media	Des.T.	Coe.V.				
1.	Se recoge la misión.	01	0.81	1,00	0.39	0.49	1,00	0.74	0.33	0.00	0.52	1,55	0.60	1,00	0.35	0.91		
2.	Se recoge la visión.	01	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	0.35	0.91	
3.	Se recoge el plan estratégico.	01	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	0.45	2.24	
4.	Se recoge la existencia de códigos de buen gobierno.	01	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.	01	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	0.35	0.91
6.	Se recoge el organigrama institucional.	01	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>44,30%</b>			<b>56,17%</b>			<b>53,33%</b>						
Información financiera.																		
Nº	Conceptos	Puntu.	Anglosajón			Europa Continental			Países Escandinavos y Países Bajos			Japón						
			Media	Des.T.	Coe.V.	Media	Des.T.	Coe.V.	Media	Des.T.	Coe.V.	Media	Des.T.	Coe.V.				
7.	Se recoge el informe presupuestario aprobado.	01	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	0.35	0.91
8.	Se recoge el informe del presupuesto ejecutado.	01	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	
9.	Se recoge el balance.	01	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.	01	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.	01	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>						
Información de transparencia y liderazgo.																		
Nº	Conceptos	Puntu.	Anglosajón			Europa Continental			Países Escandinavos y Países Bajos			Japón						
			Media	Des.T.	Coe.V.	Media	Des.T.	Coe.V.	Media	Des.T.	Coe.V.	Media	Des.T.	Coe.V.				
12.	Se recoge la remuneración de los directivos.	01	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
13.	Se recoge el grado de consanguinidad de los directivos.	01	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
14.	Se recoge el número de las reuniones del máximo órgano de dirección de la universidad.	01	0.75	1,00	0.44	0.58	0.50	0.50	0.52	1.04	0.50	0.50	0.55	1,10	0.60	1,00	0.35	0.91

15.	Se recoge los acuerdos adoptados o actos.	01	0.29	0.00	0.46	1.57	0.33	0.00	0.49	1.48	0.33	0.00	0.52	1.55	0.40	0.00	0.55	1.37	
16.	Se recoge el ranking que posee la universidad a nivel mundial.		0/1	0.81	1.00	0.39	0.49	0.67	1.00	0.49	0.74	0.83	1.00	0.41	0.49	0.20	0.00	0.45	2.24
17.	Se recoge el ranking que posee la universidad en el nivel país.		0/1	0.88	1.00	0.33	0.38	0.67	1.00	0.49	0.74	0.83	1.00	0.41	0.49	0.40	0.00	0.55	1.37
18.	Se recogen los premios obtenidos por la universidad.		0/1	0.98	1.00	0.14	0.15	0.92	1.00	0.29	0.31	0.83	1.00	0.41	0.49	1.00	1.00	0.00	0.00
	Total de la sección (3) información transparencia y liderazgo (7 ítems)			53,00%	44,14%	47,43%	37,14%												
<b>4. Información sobre estructura y organización.</b>																			
<b>Conceptos</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
	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
22.	Se recoge cuál 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
	a) Comité académico 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
24.	Se recoge la composición de los siguientes comités o consejos:		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
	c) Comité de investigación.		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
	d) Comité de auditoría.		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
	e) Otros comités.		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
25.	Se recoge cuál es el número de consejeros de sexo femenino del máximo órgano de dirección.																		
	<b>Total de la sección (4) información estructura y organización (7 ítems)</b>				71,14%				68,43%				59,09%					40,57%	
	<b>Total=(sección 1+sección 2+sección 3+sección 4)</b>				60,93%				47,62%				55,37%					44,76%	

En relación con el nivel de liderazgo de las universidades (apartados 16, 17 y 18), las universidades anglosajonas publican en mayor medida 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 de 0,83 en todos los ítems), como también al conjunto de países de Europa continental (medias de 0,67; 0,67; y 0,92) y a las universidades japonesas, cuya media es de 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 cual las universidades de esta última cultura superan a los demás grupos de universidades y se ubican 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 sitúa 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%; en último lugar se sitúan 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 obtiene 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), el órgano colegiado de las universidades de Europa continental acoge la participación de estudiantes y profesores (43,4%). Algunas universidades tienen representación de sindicatos, de los egresados y de los empresarios. También en los cuerpos de dirección de las universidades de los países escandinavos y Países Bajos participan

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, y existe 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 a su composición. Las universidades anglosajonas los presentan en un 92% y 79,8%, respectivamente; seguidas 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 este motivo, esta participación en las estructuras de dirección no sigue unas pautas y solo 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 que el ámbito anglosajón es pionero en la elaboración de códigos y en el establecimiento de modelos de GC. A la cultura anglosajona la sigue muy de cerca 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 a 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 señal del esfuerzo realizado por las universidades de los diversos ámbitos

geográficos por implementar procedimientos de GC y divulgar esta información en los sitios web.

## 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 ubicadas 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.

## Referencias bibliográficas

- Academic Ranking of World Universities (AMRU) (2011). Shanghái. Recuperado de: <http://www.shanghairanking.com/ARWU2011.html>
- Aguilera, R. V. y Cuervo-Cazurra, A. (2009). Codes of Good Governance. *Corporate Governance: An International Review*, 1 (3), 376-387.
- Baird, J. (2007). Taking it on Board: Quality Audit Findings for Higher Education Governance. *Higher Education Research & Development*, 26 (1), 101-115.
- Beck, T. (1996). From Continental Law to Anglo-American Behaviorism: Scandinavian Public Administration. *Public Administration Review*, 56 (1), 94-103.
- Berle, A. A. y Means, G. C. (1932). *The Modern Corporation and Private Property*. Nueva York: Macmillan.
- 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.
- Brunner, J. J. (2011). Gobernanza universitaria: tipología, dinámicas y tendencias. *University Governance: Typology, Dynamics and Trends. Revista de Educación*, 355 (2), 137-159.
- Caba, P. C., López, H. A. M. y 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>.
- Castro, D. e Ion, G. (2011). Dilemas en el gobierno de las universidades españolas: autonomía, estructura, participación y desconcentración. *Revista de Educación*, 355 (2), 161-183.

- Carnegie, G. y Tuck, J. (2010). Understanding the ABC of University Governance. *The Australian Journal of Public Administration*, 69 (4), 431-441.
- Clatworthy, A. M., Mellett, J. H. y Peel, J. M. (2000). Corporate Governance under 'New Public Management': an Exemplification. *Corporate Governance*, 8 (2), 166-176.
- Comisión Europea (2007). *Efficiency and Equity in European Education and Training Systems*. Recuperado de: [http://www.eenee.de/portal/page/portal/EENEContent/\\_IMPORT\\_TELECENTRUM/DOCS/EENE\\_AR3.pdf](http://www.eenee.de/portal/page/portal/EENEContent/_IMPORT_TELECENTRUM/DOCS/EENE_AR3.pdf) parlamento europeo comisión 2007
- 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 (dic.-feb.), 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/>
- Etzkowitz, H., Webster, A., Gebhardt, C. y 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.
- Ferlie, E., Ashburner, L. y Fitzgerald, L. (1995). Corporate Governance and the Public Sector: Some Issues and Evidence from the NHS. *Public Administration*, 73 (2), 375-392.
- Fleming, S. y McNamee, M. (2005). The Ethics of Corporate Governance in Public Sector Organizations. *Public Management Review*, 7 (1), 136-144.
- Gayle, D. J., Tewarie, B. y White Jr., A. Q. (2011). *Governance in the Twenty-first-Century University: Approaches to Effective Leadership and Strategic Management: ASHE-ERIC Higher Education Report (14)*. San Francisco (California): Jossey-Bass.
- Gibb, A., Haskins, G. y 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)
- 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/>
- Harman, K. y 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/>
- Ho, Chi-Kun (2005) Corporate Governance and Corporate Competitiveness: an International Analysis. *Corporate Governance*, 13 (2), 211-253.
- Ho, L. P., Tower, G. y Barako, D. (2008). Improving Governance Leads to Improved Corporate Communication. *Corporate Ownership & Control*, 5 (4), 26-33.
- Hodges, R., Wright, M. y Keasey, K. (1996). Corporate Governance in the Public Services: Concepts and Issues. *Public Money and Management*, 16 (2), 7-13.
- Kernaghan, K. (1980). Codes of Ethics and Public Administration: Progress, Problems and Prospects. *Public Administration*, 59 (2), 207-223.
- Kezar, A. J. y 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.
- Kudo, H. (2008). Does e-Government Guarantee Accountability in Public Sector? Experiences in Italy and Japan. *Public Administration Quarterly*, 32 (1), 93-120.
- 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)
- Lapworth, S. (2004). Arresting Decline in Shared Governance: Towards a Flexible Model for Academic Participation. *Higher Education Quarterly*, 58 (4), 299-314.
- Leydesdorff, L. y 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.

- Meijer, A. (2009). Understanding Modern Transparency. *International Review of Administrative*, 75 (2), 255-269.
- Meléndez, M. A. G., Solís, P. C. y Gómez, J. I. (2010). Gobernanza y gestión de la universidad pública. *Revista de Ciencias Sociales*, 16 (2), 210-225.
- Mora, J. G. y 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)
- 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>
- 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)
- (2005). Directrices sobre el gobierno corporativo de empresas públicas. Recuperado de: [http://www.ecgi.org/codes/documents/oecd\\_so\\_e\\_en.pdf](http://www.ecgi.org/codes/documents/oecd_so_e_en.pdf)
- 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.
- Shattock, M. (2004). The Lambert Code: Can We Define Best Practice? *Higher Education Quarterly*, 58 (4), 229-242.
- Stephens, J. C., Hernández, M. E., Román, M. A., Graham, C. y 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.
- Svensson, G. y 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.
- Torres, L. (2004). Accounting and Accountability: Recent Developments in Governmental Financial Information Systems. *Public Administration and Development*, 24 (5), 447-456.
- Trakman, L. (2008). Modelling University Governance. *Higher Education Quarterly*, 62 (1/2), 63-83.
- Whiteoak, J. (1996). Corporate Governance—Why Local Government Should Manage its Own Agenda. *Public Money & Management*, 16 (2), 23-29.

- Wright, D. y 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. y Cuomo, F. (2008). Why Adopt Codes of Good Governance? A Comparison of Institutional and Efficiency Perspectives. *Corporate Governance*, 16 (1), 1-15.

**Dirección de contacto:** Jesús Mauricio Flórez-Parra. C/. Comandante Cousteau nº 2, primero (I). 18200 Maracena. Granada. E-mail: [jmflorezp@ugr.es](mailto:jmflorezp@ugr.es)