

# El gobierno corporativo en el sector público: Un estudio en las universidades públicas españolas

Corporate Governance in the Public Sector: a Study in Spanish Public Universities

Le gouvernement corporatif au secteur public: Une étude dans les universités publiques en Espagne

*Jesús M. Flórez-Parra*

Estudiante de Doctorado, Departamento de Economía Financiera y Contabilidad, Universidad de Granada, Granada - España.

*E-mail: jmflorezp@ugr.es*

**Artículo de investigación científica y tecnológica**  
según clasificación COLCIENCIAS

Recepción: 04/05/2013

Corrección: 10/09/2013

Aprobación: 03/12/2013

## Resumen

El gobierno corporativo (GC) en los últimos años está siendo relevante debido entre otras cosas a sus múltiples acciones orientadas a mejorar la dirección y el control de las organizaciones. En este contexto, el sector público está buscando nuevas formas de mejorar la eficiencia y la eficacia de su gestión motivado en gran medida por la creciente demanda de los diversos *stakeholders* que están solicitando a las administraciones públicas, una mejora en la transparencia y una mayor rendición de cuentas. En este sentido, el presente trabajo se dirige a analizar el GC en el ámbito público específicamente en el campo de la educación superior. Para ello, se pretende identificar los aportes realizados sobre la gobernanza y la estructura de gobierno universitario existentes en España. Por otra parte, nuestro objetivo se centra en identificar y valorar el grado de adopción de los aspectos del GC que se recogen en las 49 universidades públicas españolas registradas en el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Para tal fin, observaremos la información divulgada en los sitios online de las distintas instituciones educativas.

*Palabras clave: gobierno corporativo, gobernanza universitaria, páginas webs, universidades.*

## Abstract

Corporate governance (CG) in recent years is still relevant due, among other things, to its multiple actions to improve the management and control of organizations. Within this context, the public sector is searching for ways to improve the efficiency and effectiveness of its management largely driven by the growing demand of the various stakeholders who are demanding from government improved transparency and greater accountability. In this sense, the present study sought to analyze the CG within the public sector, specifically, in the field of higher education. To this end, it seeks to identify the contributions made on the governance and structure of university governance in Spain. Moreover, we focus on identifying and assessing the degree of adoption of the aspects of CG to be found in the 49 Spanish public universities registered with the Ministry of Education, Culture, and Sports. To this end, we note the information contained in the online sites of various educational institutions.

*Keywords: corporate governance, university governance, websites, universities.*

## Résumé

Tout au long des dernières années, le Gouvernement Corporatif (GC) devient plus relevant, parmi d'autres, grâce aux multiples actions appliquées pour l'amélioration de la direction et du contrôle des organisations. Dans ce contexte, le secteur public cherche de nouvelles façons pour améliorer l'efficacité et l'efficience de sa gestion, poussé en grande mesure par une hausse de la demande des divers stakeholders de la part des administrations publiques, et pour améliorer la transparence et la reddition de comptes. Dans ce sens, ce travail porte sur l'analyse du GC dans l'ambiance publique, spécifiquement dans le domaine de l'éducation supérieure. Pour cela, on cherche à identifier les apports faits sur la gouvernance et sur la structure de gouvernement universitaire existants en Espagne. D'autre part, notre objectif se centre sur l'identification et l'évaluation du degré d'adoption des aspects du GC qu'on observe dans les 49 universités publiques espagnoles enregistrées au Ministère de l'Éducation, de la Culture et du Sport. Pour tel but, on observera l'information divulguée sur les sites web des différentes institutions éducatives.

*Mots clef: gouvernement corporatif, gouvernance universitaire, sites web, universités.*

## 1. Introducción

La búsqueda del sector público de nuevos elementos que ayuden a mejorar la eficiencia y la eficacia, ha dado como resultado la aplicación en la década de 1990 de la nueva gestión pública (NGP) que es definida como 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 (Hood, 1991).

Una de las características importantes de la reforma de la NGP ha sido la adopción por parte de los organismos del sector público de los modos de organización y de gestión establecidos por el sector privado, que en esencia se asemejan con los principios del GC (Clatworthy, Mellett, y Peel, 2000).

Así, en los últimos años el GC ha tomado una influencia de interés científico y profesional ya que la evolución de su concepto se ha extendido a diferentes áreas del conocimiento tales como la economía, las finanzas, el derecho o la gestión y administración que aportan las bases sólidas para la delimitación del término (Durisin, y Puzone, 2009).

Ahora bien, la integración del GC en el sector público se debe sustancialmente a los esfuerzos realizados por diversos autores como Cadbury (1992) que ha expuesto la importancia del GC en el sector público a través de los códigos de buenas prácticas; Ezzamel, y Willmott (1993) conceptualiza el GC en el sector público; Clatworthy *et al.* (2000) y Ferlie, Ashburner, y Fitzgerald (1995) plantean los aspectos y principios del GC en el sector público; Whiteoak (1996) estudia las estructuras de gobierno de las administraciones públicas considerando que el GC es un aporte notable a la hora de mejorar la eficiencia y la eficacia del sector público.

En este sentido, el GC en el sector público ha venido teniendo algunas aportaciones específicas que se han transmitido al campo de la educación superior proporcionadas principalmente por los países pertenecientes a la cultura administrativa anglosajona como el Reino Unido a través del Informe Dearing, o Australia con el informe de la oficina nacional de auditoría australiana (ANAO); sus iniciativas han generado la implementación y aplicación del GC en las universidades de estos países (Trakman, 2008).

Por lo tanto, las universidades del siglo XXI se están orientando a nuevos enfoques destinados a mejorar la gestión y para este fin se están apoyando en los modelos del sector privado como es el caso del GC. Así el informe Lambert (2003) destaca que el GC proporciona una herramienta eficaz para que las instituciones de educación superior implanten mecanismos de control, rindan cuentas, planifiquen a largo plazo, aprueben la misión y visión estratégica de la institución, construyan indicadores claves de rendimiento, establezcan sus presupuestos anuales y cumplan con los intereses de los diversos *stakeholders*.

De esta forma, podemos manifestar que la educación superior y en especial las universidades públicas, están buscando nuevas formas de organización debido, entre

otras cosas, a la creciente competencia, a un contexto limitado del gasto, a lo que significa el papel que juega el rápido cambio tecnológico y su entorno globalizado. Estos factores están condicionando a la actual sociedad del conocimiento que está exigiendo cada vez más a las universidades mayor compromiso en el desarrollo económico y social de su entorno (Comisión Europea, 2007).

Por otra parte, las universidades son una fuente donde se genera y transmite el conocimiento (Stephens, Hernández, Román, Graham, y Scholz, 2008); desarrollan los principios de sostenibilidad (Lukman, y Glavič, 2007); son vistas como un socio en el desarrollo económico (Kongolo, 2012); difunden las investigaciones y el conocimiento a la sociedad para satisfacer las necesidades de diversas profesiones y oficios (Vallaey, 2006; Buckland, 2004); buscan el apoyo y la colaboración de la empresa para su financiación (Shattock, 2004); ayudan a mejorar el rendimiento económico basado en el conocimiento y la innovación (Comisión Europea, 2010), y además las universidades juegan un papel estratégico dentro del desarrollo de las diversas regiones o países (Hartman, Trumbach, y Lundberg, 2009).

Por consiguiente, las estructuras de gobierno universitario según Didriksson (1994) se componen por lo general de un sistema colegiado establecido mediante un consejo universitario donde se encuentra tanto el rector, presidente o vicerrector, un conjunto de vicerrectores, un grupo de consejeros o representantes de los diversos *stakeholders* de la comunidad universitaria (decanos, directores de departamento, profesores, personal técnico y administrativo y estudiantes).

De esta forma, la estructura de las universidades se asemeja a la establecida por el GC porque este se enmarca por la forma en la cual los accionistas delegan su mandato a un grupo de ejecutivos (consejo de administración) que en principio deben velar por los intereses de los accionistas, seguido de una junta de accionistas; su función es la de establecer los diversos mecanismos de control interno y finalmente los comités específicos que son los encargados de supervisar las diferentes actuaciones (Lefort, 2003).

En este sentido, nos hemos planteado si los aspectos del GC se encuentran recogidos en la estructura y organización de las universidades públicas españolas y al mismo tiempo hemos querido observar si se emplean el Internet como medio para divulgar esta clase de información.

Así, la contribución de nuestra investigación es doble. Por una parte, basándonos en investigaciones previas, abordaremos nuestro análisis proponiendo un modelo que permita analizar y valorar los contenidos de la información de los aspectos del GC divulgados por las universidades públicas españolas. Y en segundo lugar, aplicaremos el modelo a la muestra seleccionada con la finalidad de evidenciar si el GC está ejerciendo un papel relevante en las universidades españolas porque en la actualidad el sistema universitario español está en un proceso de reformas.

Por lo tanto, el trabajo se estructura de la siguiente forma: en la siguiente sección ofreceremos una visión sobre

el marco de la gobernanza y la universidad española; luego abordaremos la metodología que se empleará donde se propone un modelo de evaluación que valorará la información presentada en las webs sobre el GC, y en la cuarta parte se analizarán los resultados y finalmente proporcionaremos las conclusiones.

## 2. La gobernanza y la universidad en España

El término gobernanza tiene diversas definiciones y en la administración pública su concepto ha venido evolucionando de acuerdo con diversos enfoques planteados. Para Mayntz (2001) significa una forma de gobernar más cooperativa (gobernanza moderna); Aguilar (2007) la define como un proceso de dirección de la sociedad donde incluye la gobernabilidad que es entendida como un gobierno capaz y eficaz; Gayle, Tewarie, y White (2003) la entiende cómo una forma donde se organiza y jerarquiza el proceso de toma de decisiones.

Otros autores como Rhodes (1996) establecen una serie de modelos de gobernanza caracterizados por seis áreas del conocimiento como el ámbito del Estado, el ámbito del GC, el ámbito NGP, el ámbito del buen gobierno, el ámbito socio-cibernético y ámbito de auto-organización<sup>1</sup>.

Esencialmente el mayor aporte de la gobernanza en la administración pública se debe a la necesidad de modernizar las entidades del sector público y volverlas más eficientes y eficaces en su gestión (Cuganesan, y Lacey, 2011).

En tal sentido, diversos aportes realizados a nivel internacional han identificado los múltiples estilos de gobierno existente en la administración pública y los han clasificado en tres clases de culturas administrativas (Tabla 1). Se entiende una cultura administrativa como la existencia de ciertos valores culturales similares entre países (Torres, 2005).

Otros, autores como Caba, Rodríguez, y López (2010) manifiestan la existencia en la Unión Europea de una gama de culturas administrativas y modelos de gobiernos que comparten muchos países como anglosajones (Reino Unido e Irlanda); germánico (Alemania y Austria); sur de Europa (Francia, Bélgica, Italia, Luxemburgo, España, Portugal y Grecia); Europa central y oriental (Eslovaquia, Polonia, Hungría y la República Checa) y por último Países Escandinavos (Países Bajos, Finlandia, Dinamarca y Suecia).

Ahora bien, la incorporación de la gobernanza en las instituciones de educación superior se debe a los esfuerzos realizados en la década de 1970 donde se empieza a emplear un modelo de planificación y control que se orien-

ta a una mayor intervención del estado y con una limitación de la autonomía universitaria (Brunner, 2011).

Tabla 1. Culturas administrativas

Culturas administrativas	Características	Países
1. Anglosajona	Esta cultura tiene como prioridad el establecer una mayor importancia a la rendición de cuentas, a la eficiencia, a la eficacia, a la relación calidad-precio, a la competitividad y otorga a los servicios públicos un estatus de usuario o cliente.	Estados Unidos, Reino Unido, Irlanda, Australia, Nueva Zelanda y Canadá.
2. Europa Continental	Los comportamientos de estos grupos de países se caracterizan esencialmente por ser muy normativos y aplicar estrictamente el derecho administrativo, su estructura es de carácter burocrático donde el ciudadano es entendido como un sujeto pasivo.	Francia, Alemania, Luxemburgo, Grecia, Portugal, España, Suiza e Italia.
3. Los Países Escandinavos y Los Países Bajos	Este conjunto de países se caracteriza por tomar aspectos de la cultura anglosajona y europea. Su estilo se basa en prestar un servicio de calidad, con un enfoque flexible, transparente e incorporando indicadores para valorar la relación calidad-precio.	Holanda, Finlandia, Noruega, Dinamarca y Suecia.

Fuente: Flórez-Parra, J. M. (2013) basado en Torres (2004, 2005).

Así, la gobernanza en el ámbito de la educación pública es entendida según Meléndez, Solís y Gómez (2010) como la toma de decisiones, la distribución de la autoridad, la creación de consensos, la resolución de conflictos y la obtención de legitimidad, a través de sus fines básicos y de su misión. Para Kezar y Eckel (2004) la gobernanza universitaria es definida como el concepto del gobierno compartido y participativo en un macro-nivel donde la toma de sus decisiones debe involucrar a la comunidad, a los negocios y a la industria para resolver problemas sociales, teniendo en cuenta que las instituciones se enfrentan a una competitividad.

Para Kehm (2011) la gobernanza universitaria está relacionada con las estructuras de toma de decisión, sus procesos y sus objetivos. Los procesos de regulación y coordinación son elementos esenciales a la hora de resolver problemas sociales. De esta forma existen varios modos de coordinación que se pueden clasificar como coordinación de jerarquía, de mercado, de redes y de comunidades.

Además, los nuevos planteamientos de gobernanza universitaria expuestos por la Unión Europea están desti-

1. El ámbito del Estado mínimo, es comprendido por los recortes estatales en el gasto; el ámbito del GC, planteado desde el modelo empresarial que manifiesta que las organizaciones son controladas y dirigidas; el ámbito de la NGP, definido como la introducción de métodos del sector privado al sector público; el ámbito del buen gobierno, visto como un servicio público eficiente, un sistema jurídico independiente y un marco legal; el ámbito socio-cibernético, es el patrón que emerge de un sistema socio-político y finalmente el ámbito de autoorganización de las redes, entendido como un sistema de gobierno local con la participación de conjuntos complejos de organizaciones.

nados a modernizar las universidades con el fin de establecer una sociedad del conocimiento capaz de mejorar su rendimiento y su competitividad, eliminando barreras geográficas, garantizando que las universidades sean autónomas y responsables, combinando capacidades y competencias para el mercado de trabajo, reduciendo la brecha de financiación y mejorando la eficiencia de la educación y la investigación (Comisión Europea, 2006).

No obstante, debemos mencionar que las universidades europeas deben ir más allá, porque su papel es el de ayudar a la sociedad civil a hacer frente a los retos del siglo XXI. Así la gobernanza universitaria se debe enmarcar a los retos como es el cambio climático, los problemas energéticos, el aumento de la longevidad, la rápida evolución de la tecnología, la interdependencia socioeconómica a escala mundial y las crecientes desigualdades económicas dentro de Europa y otros continentes (Declaración de Lisboa, 2007).

## 2.1. La universidad en España

En España el sistema universitario se basa por el modelo napoleónico<sup>2</sup> y su estructura se componen de una notable participación de los estamentos de los profesores, personal no docente y estudiantes que están en los principales órganos de decisión en todos los niveles (académicos, económicos y administrativos entre otros); de un carácter colectivo de todos los órganos colegiados

y unipersonales; de la presencia de los representantes de la sociedad establecidos mediante el Consejo Social y de una figura de rector como ejecutor de las decisiones de los órganos de gobierno y como representante externo de la institución (Vallés, 1996; Castro, y Ion, 2011).

De acuerdo con Castro y Tomás (2010) la estructura de gobierno en las universidades españolas se debe a una concepción colegiada de la academia porque se basa en estamentos y su poder se concentra en el profesorado. De hecho, diversas son las características del modelo de gobierno universitario español que lo identifican con el modelo burocrático y son la elección de tipo representativo, una gestión no profesional y la transitoriedad del cargo.

El sistema universitario español se ha caracterizado por ser un modelo de gobierno basado en la autonomía universitaria; se ha venido transformando de acuerdo con las reformas hechas en su normativa. En esencia estos cambios han girado hacia la incorporación de mecanismos de rendición de cuentas que se asocian con las tareas de gobierno (Giroto, Mundet, y Llinás, 2013).

Por otra parte, las universidades españolas han tenido una constante evolución y modernización porque su transformación se debe fundamentalmente a la necesidad de alcanzar los niveles de calidad y competitividad internacional que la sociedad demanda, su cambio de normativa data de la década de 1980 con la puesta en marcha de la *Ley Orgánica de Reforma Universitaria de 1983* (Mora, 2006) (Tabla 2).

Tabla 2. Legislación establecida en España sobre universidades

Legislación	Año	Objetivos
Ley Orgánica de Reforma Universitaria (LRU)	11/1983	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adaptar los planes de estudio y flexibilizar los títulos que se ofrece.</li> <li>- Democratizar los estudios universitarios.</li> <li>- Incorporación de un consejo social.</li> <li>- Las universidades se constituyen en un auténtico servicio público.</li> <li>- Se potencia la estructura departamental.</li> </ul>
Ley Orgánica de Universidades (LOU)	6/2001	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar su calidad docente, investigador y de gestión.</li> <li>- Fomentar la movilidad de estudiantes y profesores.</li> <li>- Profundizar en la creación y transmisión del conocimiento.</li> <li>- Los retos derivados de las nuevas tecnologías.</li> <li>- Integración al nuevo espacio europeo de universidades.</li> <li>- Profundizar las competencias entre comunidades autónomas.</li> </ul>
Ley Orgánica de Modificación de la LOU (LOMU)	4/2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Armonización de los sistemas universitarios al Espacio Europeo de Educación Superior (EEES).</li> <li>- Reforma de educación basada en tres ciclos: grado, máster y doctorado.</li> <li>- Aumento a la exigencia de rendir cuentas sobre el cumplimiento de sus funciones.</li> <li>- Potenciar el papel de todos los agentes universitarios.</li> <li>- Incorporación de un modelo de acreditación de profesores.</li> <li>- Creación de la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA).</li> <li>- Elaboración de un estatuto del estudiante universitario y la creación del Consejo de Estudiantes Universitarios.</li> </ul>

Fuente: Flórez-Parra, J. M. (2013) basado en la legislación española.

2. Existen varias formas de organizar y gestionar las universidades que son: 1) modelo de la oligarquía académica, es considerado como una comunidad académica que está basada en una estructura colegiada; 2) modelo de la burocracia estatal, esta se caracteriza por implementar en su agenda políticas nacionales. Su organización se basa principalmente por dirigentes profesionalizados, esto origina una burocracia creciente (modelo napoleónico o sur de Europa); 3) modelo de democracia representativa, este modelo de gestión se entiende como la representación democrática de todos los grupos de interés de la universidad representados en el gobierno y finalmente 4) el modelo de empresa de mercado (modelo anglosajón), se entiende como la lógica de los servicios disponibles en el mercado y su organización sigue el modelo del GC (Minksová, y Pabian, 2011).

Además, la financiación de las universidades públicas españolas según Llinás-Audet, Giroto y Solé (2011) eran financiadas hasta 1985 por el gobierno central, pero a partir de esta fecha la financiación de las universidades públicas españolas se descentralizó y se traspasó a cada comunidad autónoma que en la actualidad son las que determinan los recursos mediante el cumplimiento de unos objetivos pactados mediante el contrato-programa.

En la actualidad el modelo de gobernanza universitaria en España se enfrenta a tres aspectos fundamentales, la autonomía institucional que consiste en la capacidad de decisión y acción de la universidad; la participación en el gobierno, que se establece mediante los mecanismos de representación de los diferentes *stakeholders* tanto sociales como académicos y finalmente la rendición de cuentas que se caracteriza por ser un mecanismo de control directo que supone el establecer información detallada acerca de los procesos y resultados de la institución universitaria (Gairín, y Castro, 2013).

De hecho, la incorporación de España al espacio europeo ha generado que el sistema universitario español se transforme mediante una serie de resoluciones emitidas por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2003) donde se establece la finalidad de adaptarse a una serie de exigencias solicitadas como es el ejemplo del proceso de Bolonia que significa que la educación superior aumente su competitividad y comparabilidad en el contexto europeo, esto ha implicado que las universidades españolas deban adoptar seis objetivos que son: a) un sistema fácilmente legible y comparable de titulaciones, b) un sistema basado en tres ciclos (grado, máster y doctorados), c) un sistema internacional de créditos, d) promoción de la movilidad de estudiantes, profesores e investigadores y personal de administración y servicios, e) promoción de la cooperación europea y f) promoción de una dimensión europea de la educación superior.

Por su parte, la Conferencia de Rectores de las Universidades Públicas Españolas [CRUE] (2011) han promovido que las universidades públicas inicien la convergencia hacia el espacio europeo de educación superior, con el objetivo de que se establezca un perfil productivo basado en el conocimiento, reforzando la dimensión de la utilidad o función social.

Además, el sistema universitario español ha implementado e incorporado la Estrategia Universidad 2015 (EU2015) que consiste en modernizar las universidades españolas con la finalidad de establecer una mejora en la eficiencia y eficacia en la gestión de las universidades y a su vez establecer un incremento en la contribución socioeconómica.

Por consiguiente, los cambios a nivel de normativa que han ocurrido en las universidades españolas y su incorporación al espacio europeo de educación superior ponen desde nuestro punto de vista la necesidad de

mejorar la gestión de las universidades y es ahí donde el GC puede ser una fórmula para que las universidades públicas puedan mejorar su desempeño y a su vez sean dirigidas y controladas.

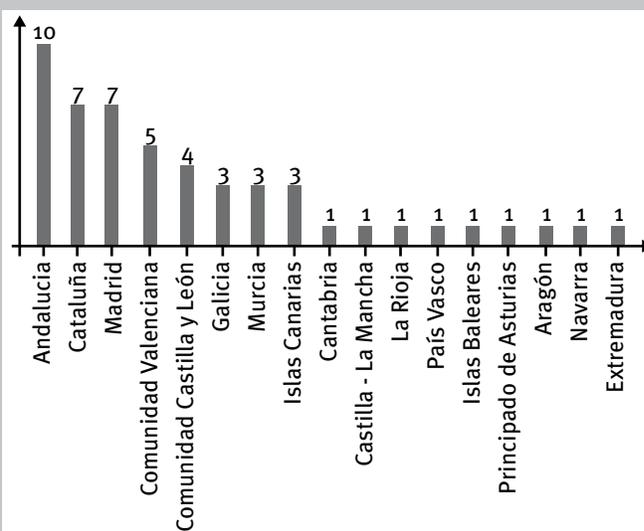
### 3. Metodología

#### 3.1. Muestra

Nuestro trabajo se sitúa en las universidades españolas, específicamente en aquellas de carácter público. El interés por este sector se debe a los planteamientos generados por la estrategia 2015 que busca dentro otros aspectos el reforzar el papel del servicio público en la educación superior. De esta forma, queremos conocer cuál es el grado de divulgación de la información sobre el GC en las instituciones públicas de educación superior.

Para seleccionar la muestra hemos procedido en primer lugar a identificar las universidades públicas españolas y para tal fin nos basamos en los informes emitidos en el año 2012-2013 por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte<sup>3</sup>. Así se obtuvo un conjunto de 79 universidades existentes en España de las cuales 49 son instituciones públicas obteniendo un 62,03% y 30 de carácter privado con un 37,97%.

Grafica 1. Universidades públicas españolas por comunidades autónomas



Fuente: Flórez-Parra, J. M. (2013).

#### 3.2 Metodología de la investigación

Establecida la muestra, procederemos a analizar los contenidos de información que se divulgan en las páginas web de las universidades públicas españolas sobre los aspectos que se relacionan con el GC. Para iniciar este análisis, se propuso un modelo de evaluación que contienen 30 puntos divididos en cuatro secciones que hemos definido a partir de las directrices establecidas por Global Reporting Initiative - (GRI 3.1) donde se de-

termina el perfil de las organizaciones y la del GC, del mismo modo empleamos el trabajo realizado por Ho (2005) donde establece un cuestionario del GC dirigido a las empresas.

La estructura del modelo para evaluar la información divulgada sobre el GC se presentará mediante un índice compuesto de cuatro secciones que se indican a continuación:

\* Sección 1: información institucional sobre GC (IIGC, 10 ítems). Hace referencia al perfil de las universidades y su estructura operativa.

\* Sección 2: información de estructura y organización del GC (IEOGC, 5 ítems). Contiene la información relacionada con la estructura del gobierno de las universidades y los diversos grupos de interés o *stakeholders*.

\* Sección 3: información financiera sobre GC (IFGC, 5 ítems). Establece la información económica-financiera de las universidades (estados financieros).

\* Sección 4: información de liderazgo y transparencia (ILTGC, 10 ítems). Aborda los indicadores de desempeño alcanzados por las universidades tanto los logros académicos y de impacto. A su vez se mide el grado de divulgación de los acuerdos o resoluciones adoptadas como también las remuneraciones o dietas de los cargos directivos del gobierno de la universidad (Tabla 3).

El índice de contenido de la información de GC recogido en las páginas web divulgados por las universidades públicas españolas (IGCUPE), se encuentra estructurado por la suma de las puntuaciones obtenidas en las cuatro secciones: sección de información institucional del GC  $INT=(IIGC/z)*100$ ; sección de estructura y organización  $ESTYOR=(IEOGC/z)*100$ ; sección de la información financiera  $IF=(IFGC/z)*100$  y finalmente la sección de liderazgo y transparencia  $LYTRA=(ILTGC/z)*100$ . El índice se expresa así:

$$IGCUPE = \left[ \sum_{k=1}^j INT./10 + \sum_{p=1}^m ESTYOR./5 + \sum_{i=1}^n IF./5 + \sum_{c=0}^h LYTRA/10 \right] * 100$$

Seguidamente procederemos a establecer una valoración asignando a cada uno de los diversos ítems establecidos en nuestra propuesta de evaluación de información de GC en las universidades públicas españolas. Para este fin, hemos querido basarnos en trabajos como el de Caba, Rodríguez y López (2008) donde se establece una valoración dicotómica donde el valor 1 representa la información divulgada en los sitios online y el valor 0 se estableció a la ausencia de la información o a la dificultad de acceder a la misma. Por otra parte, si algún ítem está definido por varios aspectos este se valorará y se repartirá por igual (Ho, Tower, y Barako, 2008).

En cuanto a la obtención de los datos de las universidades públicas españolas seleccionadas hemos procedido a realizar una exploración exhaustiva, donde se analizaron cada una de las distintas páginas web en un período de dos meses (enero y febrero de 2013); este proceso se ha realizado con el fin de recabar el máximo de información posible.

## 4. Análisis de los resultados

### 4.1. Estadística descriptiva

Frente a los resultados obtenidos en las universidades públicas españolas relacionados con los contenidos divulgados sobre el GC en las distintas páginas webs, debemos decir que en la sección 1) información institucional de GC (Tabla 3.a), el ítem menos divulgado es el literal cuatro que habla sobre la existencia de códigos (coeficiente de variación, 2,997). Sin embargo, algunas universidades establecidas en las comunidades autónomas como Cataluña, Andalucía, Madrid y Castilla la Mancha, han divulgado este ítem y a su vez ha sido de fácil acceso (Tabla 4).

No obstante, los apartados como la misión, visión y su plan estratégico (media de 0,653, Tabla 3.a) han obtenido una puntuación elevada y las universidades que mejores resultados obtuvieron son las establecidas en las comunidades autónomas de Andalucía, Valencia, Galicia, País Vasco, Aragón y Navarra (media  $\geq 0.90$ , Tabla 4). Por otra parte, el conjunto de ítems más valorados son los aspectos 10, 9, 8 y 7 de nuestro modelo (media de 100 y 0,959, Tabla 3.a) estos hacen referencia a la operatividad y los servicios que realiza las universidades. Estos aspectos suelen establecerse comúnmente porque las universidades los utilizan e integran como una parte fundamental de la carta de servicios que presta.

Es bueno resaltar que en la sección primera de nuestro modelo su puntuación ha sido de 73,99% (Tabla 4). Estos resultados podían haber mejorado si universidades como la Internacional Méndez Pelayo de régimen especial establecida en la comunidad autónoma de Madrid se hubieran encontrado un mayor número de aspectos solicitados porque solo se pudo valorar el contenido establecido en el ítem 10. Esto no quiere decir que las universidades no posean estos elementos.

En lo que se refiere a la sección 2) información de estructura y organización de GC, los aspectos que han obtenido más puntuación son los que se refieren a los ítems 11, 12 y 13 (Tabla 3.a). Estos apartados se refieren al número de directivos que pertenecen a los diversos órganos de dirección, sus funciones y el número de comités existentes media (0,980). Además, la comunidad autónoma que menos valoración obtuvo es la de Madrid con 78,43% (Tabla 4), este resultado obedece a que la Universidad Internacional Méndez Pelayo no se pudo valorar ningún aspecto.

Tabla 3a. Estadística descriptiva de la información contenida sobre el GC en las páginas webs de las universidades públicas españolas.

Gobierno corporativo en las universidades públicas españolas						
1. Sección del área de información institucional		Universidades públicas				
Concepto	Punto	Media	Mediana	Des. T	Coe. V	
Se divulga la misión	0/1	0,653	1	0,4809	0,736	
Se divulga la visión	0/1	0,653	1	0,4809	0,736	
Se divulga el plan estratégico	0/1	0,633	1	0,4871	0,770	
Se divulga la existencia de códigos	0/1	0,102	0	0,3058	2,997	
Se divulga el informe de gestión	0/1	0,898	1	0,3058	0,341	
Se divulga el organigrama institucional	0/1	0,857	1	0,3536	0,412	
Se divulga cuántas facultades posee la universidad	0/1	0,959	1	0,1999	0,208	
Se divulga cuántas departamentos posee la universidad	0/1	0,959	1	0,1999	0,208	
Se divulga los centros de investigación existentes	0/1	0,959	1	0,1999	0,208	
Se divulga el área administrativa	0/1	1,000	1	0	0	
2. Sección del área de estructura y organización						
Concepto	Punto	Media	Mediana	Des. T	Coe. V	
Se divulga el número de miembros de la junta de gobierno, consejo social o claustro universitario	0/1	0,980	1	0,1429	0,146	
Se divulga las funciones de los miembros de los cargos de dirección de la universidad	0/1	0,980	1	0,1429	0,146	
Se divulga cual es el número de comités o consejos existentes en la universidad	0/1	0,980	1	0,1429	0,146	
Se divulga la composición de los siguientes comités o consejos de la universidad	a) Comité académico.	0/0,20	0,939	1	0,2422	0,258
	b) Comité administrativo o de fianzas	0/0,20	0,939	1	0,2422	0,258
	c) Comité de investigación	0/0,20	0,878	1	0,3312	0,377
	d) Comité de auditoría	0/0,20	0,020	0	0,1999	4,898
	e) Otros comités	0/0,20	0,959	1	0,1999	0,208
Se divulga los consejeros que pertenecen a los diversos stakeholders de la universidad	a) Representante de la sociedad	0/0,20	0,959	1	0,1999	0,208
	b) Representante de los profesores	0/0,20	0,959	1	0,1999	0,208
	c) Representante de los estudiantes	0/0,20	0,959	1	0,1999	0,208
	d) Representante de los egresados o graduados.	0/0,20	0,204	0	0,4072	1,995
	e) Representante de los trabajadores (no profesores-PAS)	0/0,20	0,959	1	0,1990	0,208

Fuente: Flórez-Parra, J. M. (2013) basado en el GRI (2011) y Ho (2005).

Tabla 3b. Estadística descriptiva de la información contenida sobre el GC en las páginas webs de las universidades públicas españolas

Gobierno corporativo en las universidades públicas españolas					
3. Sección del área de información financiera		Universidades públicas			
Concepto	Punto	Media	Mediana	Des. T	Coe. V
Se divulga el informe presupuestario aprobado	0/1	0,776	1	0,4216	0,544
Se divulga el informe del presupuesto ejecutado	0/1	0,878	1	0,3312	0,377
Se divulga el balance	0/1	0,469	0	0,5042	1,074
Se divulga el estado de resultado	0/1	0,469	0	0,5042	1,074
Se divulga la memoria	0/1	0,469	0	0,5042	1,074
4. Sección del área de información de liderazgo y transparencia					
Concepto	Punto	Media	Mediana	Des. T	Coe. V
Se divulga la remuneración o dietas de los directivos	0/1	0	0	0	0
Se divulga la declaración de la renta de los directivos	0/1	0	0	0	0
Se divulgan los acuerdos adoptados o actas	0/1	0,878	1	0,3312	0,377
Se divulga el calendario de las reuniones de los órganos de directivos	0/1	0,776	1	0,4216	0,544
Se divulga el ranking que posee la universidad a nivel mundial	0/1	0,184	0	0,3912	2,130
Se divulga el ranking que posee la universidad a nivel país	0/1	0,204	0	0,4072	1,995
Se divulga el número de artículos publicados a nivel nacional	0/1	0,878	1	0,3312	0,377
Se divulga el número de artículos publicados a nivel internacional	0/1	0,878	1	0,3312	0,377
Se divulga los premios nobel de la universidad	0/1	0,061	0	0,2422	3,956
Se divulga los premios obtenidos por la universidad	0/1	0,980	1	0,1429	0,146

Fuente: Flórez-Parra, J. M. (2013) basado en el GRI (2011) y Ho (2005).

Con respecto a otros buenos resultados alcanzados en la sección 2, se menciona el ítem 15 que hace referencia a los consejeros o representantes de la comunidad académica, literales a, b, c y e media 0,959 (Tabla 3a), sus resultados contrastan con los modelos de adminis-

tración pública establecidos para el sur de Europa (Caba *et al.*, 2010) y con la descripción que realizan los autores Castro y Ion (2011) sobre las democracias representativas existentes en las universidades españolas, su valoración alcanzó 91,04% (Tabla 4).

Tabla 4. Resultados por comunidades autónomas sección 1 y 2

	(U.10) de Andalucía	(U.7) de Cataluña	(U.7) de Madrid	(U.5) de Valencia	(U.4) de Castilla y León	(U.3) de Galicia	(U.2) de Murcia	(U.2) de I. Canarias	(U.1) de Cantabria	(U.1) de Castilla-La Mancha	(U.1) de la Rioja	(U.1) del País Vasco	(U.1) de I. Baleares	(U.1) del P. Asturias	(U.1) de Aragón	(U.1) de Navarra	(U.1) de Extremadura
<b>Sección: 1 y 2</b>																	
	<i>Media</i>																
1. Se divulga la misión	1,00	0,71	0,14	1,00	0,50	1,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	1,00	1,00	1,00	0,00
2. Se divulga la visión	1,00	0,86	0,14	1,00	0,50	1,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	1,00	1,00	0,00
3. Se divulga el plan estratégico	0,90	0,71	0,14	1,00	0,50	1,00	0,00	0,50	0,00	0,00	1,00	1,00	0,00	0,00	1,00	1,00	1,00
4. Se divulga la existencia de códigos	0,10	0,29	0,14	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5. Se divulga el informe de gestión	0,90	1,00	0,86	1,00	1,00	1,00	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,00	1,00	1,00	1,00
6. Se divulga el organigrama institucional	0,90	0,86	0,86	1,00	0,50	1,00	0,50	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,00	1,00	1,00	1,00
7. Se divulga cuántas facultades posee la universidad	0,90	1,00	0,86	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
8. Se divulga cuántos departamentos posee la universidad	0,90	1,00	0,86	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
9. Se divulga los centros de investigación existentes	0,90	1,00	0,86	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
10. Se divulga el área administrativa	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
<b>Total de la información institucional del GC (73,99%)</b>	<b>85,00</b>	<b>84,29</b>	<b>58,57</b>	<b>90,00</b>	<b>70,00</b>	<b>90,00</b>	<b>45,00</b>	<b>85,00</b>	<b>60,00</b>	<b>70,00</b>	<b>70,00</b>	<b>90,00</b>	<b>60,00</b>	<b>50,00</b>	<b>90,00</b>	<b>90,00</b>	<b>70,00</b>
11. Se divulga el número de miembros de la Junta de Gobierno, Consejo Social o Claustro Universitario	1,00	0,86	0,86	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
12. Se divulga las funciones de los miembros de los cargos de dirección de la universidad	1,00	1,00	0,86	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
13. Se divulga cual es el número de comités o consejos existentes en la universidad	1,00	0,86	0,86	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
14. Se divulga la composición de los siguientes comités o consejos de la universidad (5, ítems)	0,72	0,71	0,66	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	1,00	0,60	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80
15. Se divulga los consejeros que pertenecen a los diversos stakeholders de la universidad (5 ítems)	0,72	1,00	0,69	0,80	0,80	0,80	0,80	1,00	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80
<b>Total de la información de estructura y organización del GC (91,04%)</b>	<b>88,80</b>	<b>88,49</b>	<b>78,43</b>	<b>92,00</b>	<b>92,00</b>	<b>92,00</b>	<b>92,00</b>	<b>96,00</b>	<b>92,00</b>	<b>96,00</b>	<b>88,00</b>	<b>92,00</b>	<b>92,00</b>	<b>92,00</b>	<b>92,00</b>	<b>92,00</b>	<b>92,00</b>
<b>Sección: 3 y 4</b>																	
	<i>Media</i>																
16. Se divulga el informe presupuestario aprobado	1,00	0,40	0,50	0,40	0,40	0,30	1,00	1,00	1,00	0,00	1,00	1,00	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00
17. Se divulga el informe del presupuesto ejecutado	0,90	0,60	0,60	0,30	0,40	0,30	0,20	0,20	1,00	0,10	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
18. Se divulga el balance	0,60	0,20	0,50	0,20	0,00	0,20	1,00	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00
19. Se divulga el estado de resultado	0,60	0,20	0,50	0,20	0,00	0,20	1,00	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00
20. Se divulga la memoria	0,60	0,20	0,50	0,20	0,00	0,20	1,00	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00
<b>Total de la información financiera sobre GC (58,43%)</b>	<b>74,00</b>	<b>32,00</b>	<b>52,00</b>	<b>26,00</b>	<b>16,00</b>	<b>24,00</b>	<b>84,00</b>	<b>84,00</b>	<b>100,00</b>	<b>2,00</b>	<b>40,00</b>	<b>40,00</b>	<b>20,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Tabla 4. Resultados por comunidades autónomas sección 3 y 4 (continuación)

21. Se divulga la remuneración o dietas de los directivos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
22. Se divulga la declaración de la renta de los directivos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
23. Se divulgan los acuerdos adoptados o actas	0,70	0,70	0,60	0,50	0,40	0,30	0,20	0,20	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
24. Se divulga el calendario de las reuniones de los órganos de directivos	0,80	0,40	0,60	0,40	0,40	0,20	0,20	0,20	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
25. Se divulga el ranking que posee la universidad a nivel mundial	1,00	0,40	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00
26. Se divulga el ranking que posee la universidad a nivel país	1,00	0,70	1,00	1,00	0,20	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
27. Se divulga el número de artículos publicados a nivel nacional	0,90	0,70	0,50	0,40	0,40	0,30	0,20	1,00	1,00	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
28. Se divulga el número de artículos publicados a nivel internacional	0,90	0,70	0,50	0,40	0,40	0,30	0,20	1,00	1,00	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
29. Se divulga los premios nobel de la universidad	0,00	1,00	0,20	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
30. Se divulga los premios obtenidos por la universidad	1,00	0,70	0,60	0,50	0,40	0,30	0,20	0,20	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
<b>Total de la información de liderazgo y transparencia del GC (42,35%)</b>	<b>63,00</b>	<b>53,00</b>	<b>50,00</b>	<b>42,00</b>	<b>22,00</b>	<b>14,00</b>	<b>10,00</b>	<b>46,00</b>	<b>30,00</b>	<b>30,00</b>	<b>50,00</b>	<b>50,00</b>	<b>50,00</b>	<b>50,00</b>	<b>60,00</b>	<b>50,00</b>	<b>50,00</b>

Total de la información del GC divulgada en las webs de las universidades públicas españolas: Sección (1) 73,99%+Sección (2) 91,04%+Sección (3) 58,43%+Sección (4) 42,35%= 66,45%

Fuente: Flórez-Parra, J.M. (2013).

En lo que se refiere a la composición de los comités o consejos de las universidades (ítem 14), observamos que en la gran mayoría de las universidades existe una homogenización entre el comité académico, el comité de administración o finanzas, el comité de investigación y otros comités; este último apartado se caracteriza generalmente por las necesidades establecidas por cada universidad.

En cuanto a los bajos valores obtenidos en la Tabla 3.a, sección 2, estos hacen referencia a los aspectos 14 literal (d) comité de auditoría (media 0,020), este ítem se encuentra recogido en la comunidad autónoma de Castilla La Mancha y el apartado 15 literal (d) representantes de los egresados o graduados (media 0,204), este aspecto es divulgado por las comunidades autónomas de Cataluña e Islas Canarias (media 1,00, Tabla 4).

Para la sección 3) Información financiera del GC, los aspectos más divulgados son los relacionados con el presupuesto ítems 16 y 17 media de (0,776 y 0,878 respectivamente) (Tabla 3.b). Las comunidades que mejores resultados obtuvieron de acuerdo con el número de universidades (>2) fueron Andalucía y Madrid con una media de 74% y 52% respectivamente (Tabla 4, sección 3 y 4).

Según los resultados obtenidos en la sección 3 relacionados con los aspectos del balance, estado de resultados y la memoria (Tabla 4), las universidades ubicadas en Castilla y León, Castilla la Mancha, La Rioja, País Vasco e Islas Baleares no se encontraron divulgados ninguno de los anteriores ítems solicitados; pese a estos resultados, la media fue de (0,469) (Tabla 3b).

Ahora bien, debemos mencionar que en España se ha emitido una ley para que las universidades informen sobre

la situación financiera y presupuestaria, establecido a partir del nuevo plan general de contabilidad pública (Orden EHA/1037/2010, del 13 de abril) que establece una rendición de cuentas más amplia, así el porcentaje obtenido en esta sección es de 58,43% (Tabla 4).

Por su parte, en la sección 4 sobre información de liderazgo y transparencia, el ítem más divulgado es el 30, premios obtenidos por la universidad, media 0,98, seguido del ítem 23, acuerdos adoptados o actas y el 27-28 artículos publicados a nivel nacional e internacional, media 0,878 respectivamente (Tabla 3b). De hecho, las comunidades autónomas que poseen más de dos universidades son las que han obtenido mejores resultados y son: 1) Andalucía, 2) Cataluña y 3) Madrid con una media de 50% (Tabla 4).

En relación con los aspectos 21 y 22 del modelo propuesto, designados a la remuneración o dietas de los directivos y a la divulgación de la declaración de la renta, estos ítems que tratan de buscar una mayor transparencia, no se encontraron en las diversas páginas web. Así, otro apartado que versa sobre la misma temática es el ítem 24 que trata sobre la divulgación del calendario de reuniones de los órganos directivos, su media es de 0,776 (Tabla 3b). En general, las diversas universidades han establecido un cronograma anual de reuniones como también un apartado específico de consulta en sus páginas web.

Finalmente, los apartados menos divulgados en la sección 4, son los relacionados con el liderazgo (ítems 25, 26) que hacen referencia a los rankings media (0,184 y 0,204) y el 29 que habla sobre los premios nobel que posee la universidad

media (0,061, Tabla 3b). Pese a estos escasos resultados, las universidades establecidas principalmente en las comunidades de Andalucía, Cataluña, Madrid, Valencia e Islas Canarias son las que mayor presencia tienen en divulgar los aspectos relacionados con el *ranking* (ítems 25 y 26) y la comunidad de Madrid y Cataluña son las que hacen presencia en el ítem destinado de los premios nobel (Tabla 4). Este interés por parte de las universidades establecidas en estas dos comunidades en divulgar estos indicadores, contrasta con los buenos resultados obtenidos a nivel internacional establecidos en el *ranking* de Shanghai, que es uno de los más prestigiosos del mundo ya que mide la excelencia y la calidad (Leydesdorff, y Shin, 2011).

## 5. Conclusiones

La modernización del sistema universitario español está pasando por una etapa de adaptación a los nuevos tiempos y con un rol más competitivo donde la calidad y la excelencia forman parte de una economía basada en el conocimiento y en la innovación. Esta creciente exigencia pone de manifiesto la necesidad de establecer en las estructuras de gobierno de las universidades públicas una mejora en la dirección y el control donde el concepto del GC se convierte en un apoyo fundamental a la hora de establecer nuevas formas de organización que le garantice a la universidades públicas una mejora continua en la eficiencia y eficacia de su gestión.

Podemos decir, que de los resultados obtenidos en nuestro modelo del GC aplicado a las universidades públicas españolas nos demuestran que se está implementando de una forma silenciosa algunos aspectos relacionados con GC. Este acercamiento de la educación pública española hacia el GC se debe en gran medida a la necesidad de obtener mejores resultados académicos y administrativos porque la influencia establecida por la cultura administrativa anglosajona está demostrando en la actualidad que el GC aplicado en las universidades está generando buenos resultados y estos se ven reflejados en los puestos relevantes establecidos en los mejores ranking internacionales.

Del mismo modo podemos decir que en España el modelo establecido es el colegiado y el representativo, pues sus estructuras de gobierno universitarios se componen de los diversos *stakeholders* de la comunidad académica y estos a su vez son divulgados en las diversas páginas webs. En este contexto, podemos decir que el GC puede cohabitar en el modelo colegiado y a su vez puede establecer una dirección que disminuya la burocracia donde las instituciones de educación superior puedan ser dirigidas y controladas.

De hecho, si cada vez más se les está demandando a las universidades públicas españolas una mayor transparencia, una mayor competitividad, una mejora en la eficiencia y eficacia en busca de una mayor economicidad y una rendición de cuentas sobre los actos realizados por los órganos de dirección, podemos decir que el GC se implantará en las instituciones de educación superior ayudándolas a modernizarse y poniéndolas a la vanguardia e impulsándolas a una nueva evolución para que afronten los desafíos del siglo XXI.

## 6. Referencias

- Aguilar, L. F. (2007). El aporte de la política pública y de la nueva Gestión pública a la gobernanza. *Revista del CLAD*, 039, 1-15.
- Buckland, R. (2004). Universities and industry: Does the lambert code of governance meet the requirements of good governance? *Higher Education Quarterly*, 58 (4), 243-257.
- Brunner, J. J. (2011). Gobernanza universitaria: tipología, dinámicas y tendencias. *Revista de educación*, 355, 137-159.
- Caba, C., Rodríguez, M. P., & López, A. M. (2008). e-Government process and incentives for online public financial information. *Online Information Review*, 32 (3), 379-400.
- Caba, C., Rodríguez, M. P., & López, A. M. (2010). The OECD budgetary transparency: An examination of online budgetary information across European Union Countries. En Reddick, C. G. (Ed.) *Comparative E-Government* (pp. 587-614). New York, USA: Springer.
- Cadbury, A. S. (1992). *Informe de comité sobre los aspectos financieros del gobierno corporativo*. [Versión electrónica]. Recuperado de <http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf>
- Castro, D., y Ion, G. (2011). Dilemas en el gobierno de las universidades españolas: autonomía, estructura, participación y desconcentración. *Revista de Educación*, (355), 161-183.
- Castro, D., y Tomás, M. (2010). El gobierno y la gestión de la universidad: estudio de los órganos unipersonales. *Estudios sobre Educación*, (19), 165-184.
- Comisión Europea (2010). *Europa 2020 una estrategia para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador*. [Versión electrónica]. Recuperado de <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:ES:PDF>
- Comisión Europea (2007). *Efficiency and equity in european education and training systema*. [Versión electrónica]. Recuperado de <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0208:FIN:ES:PDF>
- Comisión Europea (2006). *Cumplir la agenda de modernización para las universidades: educación, investigación e innovación*. [Versión electrónica]. Recuperado de <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0208:FIN:ES:PDF>
- Conferencia de Rectores de Universidades Españolas (CRUE). (2011). *La universidad ante los retos de la sociedad*. [Versión electrónica]. Recuperado de [http://cincodias.com/cincodias/2011/06/29/economia/1309460147\\_850215.html](http://cincodias.com/cincodias/2011/06/29/economia/1309460147_850215.html)
- Cuganesan, S., & Lacey, D. (2011). Developments in public sector performance measurement: a project on producing return on investment metrics for law enforcement. *Financial Accountability & Management*, 27 (4), 458-479.
- Clatworthy, M., Mellett, H., & Peel, M. (2000). Corporate governance under 'New Public Management': an exemplification. *Corporate Governance: An International Review*, 8 (2), 166-176.
- Declaración de Lisboa (2007). *Las universidades de Europa más allá de 2010: Diversidad con un propósito común*. [Versión electrónica]. Recuperado de [http://www.eua.be/fileadmin/user\\_upload/files/Publications/Lisbon\\_declaration\\_final\\_Spanish\\_version.pdf](http://www.eua.be/fileadmin/user_upload/files/Publications/Lisbon_declaration_final_Spanish_version.pdf)
- Didriksson, A. (1994). Gobierno universitario y poder. Una visión global de las formas de gobierno y la elección de autoridades en los actuales sistemas universitarios. *Perfiles Educativos*, (64), 19-28.
- Durisin, B., & Puzone, F. (2009). Maturation of corporate governance research, 1993-2007: an assessment. *Corporate Governance: An International Review*, 17 (3), 266-291.
- Estrategia Universitaria. (2015). *El Cambio para la modernización de la universidad*. [Versión electrónica]. Recuperado de <http://www.mecd.gob.es/dctm/boloniaeees/documentos/planacionmodernizacion.pdf?documentId=0901e72b8004aa5f>

- España, Ministerio de Economía y Hacienda. (28/04/2010). Orden EHA/1037/2010, de 13 de abril, por la que se aprueba el Plan General de Contabilidad Pública. *Boletín Oficial del Estado*, (102), 36960 - 37270. Recuperado de <http://www.boe.es/boe/dias/2010/04/28/pdfs/BOE-A-2010-6710.pdf>
- Ezzamel, M., & Willmott, H. (1993). Corporate governance and financial accountability: recent reforms in the UK public sector. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 6 (3), 109-132.
- Ferlie, E., Ashburner, L., & Fitzgerald, L. (1995). Corporate governance and the public sector: some issues and evidence from the NHS. *Public Administration*, 73 (2), 375-392.
- Gairín, J., y Castro, D. (2013). Retos en la gobernanza de las universidades españolas. *Perspectiva Educativa*, 52 (1), 4-30.
- Gayle, D. J., Tewarie, B., & White Jr, A. Q. (2003). *Governance in the Twenty-First-Century University: approaches to effective leadership and strategic management*. [Versión electrónica]. Recuperado de <http://www.ericdigests.org/2004-4/governance.htm>
- Giroto, M., Mundet, H. J., y Llinàs, A. 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*. [Versión electrónica]. Recuperado de <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-G3.1-Reporting-Guidelines.pdf>
- Hartman, S., Trumbach, C. C., & Lundberg, O. (2009). The role of universities in attaining regional competitiveness under adversity-a research proposal. *Research in Higher Education Journal*, 5 (1), 1-5.
- Ho, Chi-Kun. (2005). Corporate governance and corporate competitiveness: an international analysis. *Corporate Governance: An International Review*, 13 (2), 211-253.
- Ho, L. P., Tower, G., & Barako, D. (2008). Improving governance leads to improved corporate communication. *Corporate Ownership & Control*, 5 (4), 26-33.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69 (1), 3-19.
- Kezar, A. J., & 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.
- Kehm, B. (2011). *La gobernanza en la enseñanza superior*. Barcelona, España: Octaedro.
- Kongolo, M. (2012). Impact of the University of Swaziland on national economic development efforts. *Research in Higher Education Journal*, 15 (1), 1-15.
- Lambert, R. (2003). *Lambert Review of Business - University Collaboration Final Report*. [Versión electrónica]. 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)
- Lefort, F. (2003). Gobierno Corporativo: ¿Qué es? y ¿Cómo Andamos por Casa? *Cuadernos de Economía*, 40 (120), 207-237.
- Leydesdorff, L., & 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.
- Lukman, R., & Glavič, P. (2007). What are the key elements of a sustainable university? *Clean Technologies and Environmental Policy*, 9 (2), 103-114.
- Llinàs-Audet, X., Giroto, M., y Solé, F. P. (2011). La dirección estratégica universitaria y la eficacia de las herramientas de gestión: el caso de las universidades españolas. *Revista de Educación*, (355), 33-54.
- Mayntz, R. (2001). El Estado y la sociedad civil en la gobernanza moderna. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (21), 1-8.
- 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.
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2003). *Bolonia*. Recuperado de <http://www.mecd.gob.es/boloniaeees/inicio.html>
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2013). *Datos y Cifras del Sistema Universitario Español*. Recuperado de <http://www.mecd.gob.es/dms/mecd/educacion-mecd/areas-educacion/universidades/estadisticas-informes/estadisticas-informes-documentum/datos-cifras/2012-2013-datos-y-cifras-sistema-universitario-espanol.pdf>
- Minksová, L., & Pabian, P. (2011). Approaching students in higher education governance: introduction to the special issue. *Tertiary Education and Management*, 17 (3), 183-189.
- Mora, J. G. (2006). Spain. En Forest, J.F., & Philip, G. (Eds.), *International Handbook of Higher Education*, (pp. 993 - 1001). Amsterdam, Netherlands: Springer.
- Rhodes, R. A. (1996). The new governance: governing without government. *Political Studies*, 44 (4), 652-667.
- 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., Graham, A. C., & 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.
- 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.
- Trakman, L. (2008). Modelling university governance. *Higher Education Quarterly*, 62 (1/2), 63-83.
- Vallés, J. M. (1996). Gobierno universitario: entre la autogestión estamental y la responsabilidad social. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, (5-6), 59-67.
- Vallaey, F. (2006). *Breve marco teórico de responsabilidad social universitaria*. [Versión electrónica]. Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/item/4880/breve-marco-teorico-de-rsu>
- Whiteoak, J. (1996). Corporate governance-why local Government should manage its own agenda. *Public Money & Management*, 16 (2), 23-29.

