



**DIVULGACIÓN DE LOS CÓDIGOS DE BUEN GOBIERNO EN LAS UNIVERSIDADES
COLOMBIANAS PARA INCREMENTAR EL RECONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL**

GINNA PAOLA SANABRIA LEAL

YIVANY ANDREA GARCÍA CASTAÑEDA

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Maestría en Administración, MBA

Bogotá, Colombia

2018

**DIVULGACIÓN DE LOS CÓDIGOS DE BUEN GOBIERNO EN LAS UNIVERSIDADES
COLOMBIANAS PARA INCREMENTAR EL RECONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL**

GINNA PAOLA SANABRIA LEAL

YIVANY ANDREA GARCÍA CASTAÑEDA

Trabajo de grado para optar por el título de Magister en Administración

Director:

Jairo Andrés Méndez Beltrán

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

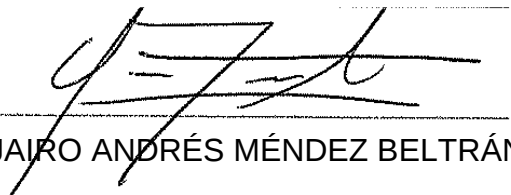
Maestría en Administración, MBA

Bogotá, Colombia

2018

NOTA DE ACEPTACIÓN

Conforme a los lineamientos establecidos por la Facultad de Administración de Empresas y por el programa de Maestría en Administración de la Universidad Santo Tomás, considero que este documento, escrito por las estudiantes Ginna Paola Sanabria Leal y Yivany Andrea García Castañeda, cumple con los requisitos para iniciar con el proceso de evaluación por parte de los jurados.



JAIRO ANDRÉS MÉNDEZ BELTRÁN

4 de julio de 2018

DEDICATORIA

*A nuestras Familias por su apoyo y el tiempo entregado para cumplir con este
proyecto de vida que redundará en satisfacción para todos.*

*A nuestros hijos Mariana y Jerónimo que éste sea un ejemplo de empeño y
constancia, ¡con amor y decisión todo es posible!*

AGRADECIMIENTOS

A Dios, a nuestras Familias, al grupo de trabajo del MBA e indudablemente a nuestro maestro y tutor Jairo Andrés Méndez Beltrán, por su dedicación, compromiso, comprensión y sus continuos y valiosos aportes que contribuyen a nuestro crecimiento personal y profesional.

Tabla de contenido

1	INTRODUCCIÓN	10
2	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	16
3	OBJETIVOS	19
3.1	Objetivo General	19
3.2	Objetivos Específicos.....	19
4	JUSTIFICACIÓN	20
5	MARCO TEÓRICO.....	23
5.1	Teoría de Stakeholders.....	23
5.2	Importancia de la responsabilidad social	26
5.3	La responsabilidad social desde las universidades	31
5.4	La responsabilidad social desde el buen Gobierno corporativo	34
5.5	Los Códigos de Buen Gobierno como herramienta de divulgación	37
5.6	Los Códigos de buen gobierno en las universidades.....	40
5.7	Del buen gobierno corporativo al reconocimiento y acreditación de las universidades en Colombia	42
6	METODOLOGÍA	46
6.1	Posicionamiento epistemológico.....	46
6.1.1	Desde la epistemología de la ciencia	46
6.1.2	Desde la epistemología de la Administración.....	47
6.2	Alcance de la investigación.....	49
6.3	Enfoque de la investigación	49
6.4	Descripción del método de investigación	49

6.4.1	Uso del modelo de regresión logística	50
6.4.2	Razones para utilizar la Acreditación como medida de reconocimiento institucional	54
6.4.3	Sinopsis del método de investigación	54
6.5	Descripción del terreno de investigación	55
7	ANÁLISIS DE DATOS, RESULTADOS Y DISCUSIÓN	56
7.1	Análisis descriptivo	57
7.1.1	Aplicación de variables dependientes e independientes	57
7.1.2	Aplicación de variables de código de buen gobierno	66
7.2	Análisis multivariado	75
8	CONCLUSIONES	81
9	BIBLIOGRAFÍA	87
10	ANEXOS.....	98
10.1	Anexo 1. Contenido del código de buen gobierno	98

Índice de Tablas

Tabla 1. Categorización de la variable Área geográfica	51
Tabla 2. Categorización de la variable Sector al que pertenece	52
Tabla 3. Resumen de las variables y sus significados.....	53
Tabla 4. Años de antigüedad de las Universidades en Colombia (2018).....	60
Tabla 5. Número de programas vigentes en las universidades	61
Tabla 6. Número de universidades por departamento.....	62
Tabla 7. Índice de Divulgación de los códigos de buen gobierno en universidades en Colombia (2018)	65
Tabla 8. Supuesto de independencia de errores	76
Tabla 9. Supuesto de no colinealidad	77
Tabla 10. Significancia del modelo.....	77
Tabla 11. Pseudo R cuadrado.....	78
Tabla 12. Pronóstico en el bloque 0	78
Tabla 13. Pronóstico en el bloque 5	78
Tabla 14. Contenido del código de buen gobierno para las universidades en Colombia	98

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Tratamiento de la información.....	54
Gráfico 2. Porcentaje de Universidades Acreditadas y NO Acreditadas en Colombia (2018)	58
Gráfico 3. Porcentaje de Universidades por sector público y privado (2018).....	59
Gráfico 4. Porcentaje de Universidades que tiene código de buen gobierno (2018).....	64
Gráfico 5. IDC Consejos directivos o superiores	67
Gráfico 6. IDC Planeación y Control.....	69
Gráfico 7. IDC Incentivos económicos y alineación de intereses.....	70
Gráfico 8. IDC Concentración del poder y riesgo de extracción de rentas.....	72
Gráfico 9. IDC Resolución de conflictos de interés.....	74

1 INTRODUCCIÓN

En lo corrido del siglo XXI, el mundo ha sufrido profundos cambios debido a factores como el avance tecnológico, y la expansión y afianzamiento de un mercado global. Para Colombia esto ha significado transformaciones en temas como las relaciones interpersonales, la comunicación y el flujo de información, la competitividad de los mercados, la relación entre la sociedad civil y las organizaciones, entre muchos otros. Por tal motivo, entre los múltiples retos que enfrentan hoy en día las organizaciones, en lo que ha dado a llamarse *las sociedades de la información*, la comunicación con los grupos de interés se ha convertido en un requisito de éxito. Así, además sus actividades internas relacionadas con sus funciones principales, las organizaciones deben implementar políticas de dirección y de buen gobierno con el fin de establecer relaciones transparentes y confiables con numerosos agentes de su contexto.

Los medios de comunicación masiva como la internet, permiten entender cómo en la actualidad toda actividad dentro de la sociedad está siendo continuamente observada y evaluada. Esto ha generado que el proceder ético de las organizaciones sea más estricto, y haya sido necesario pensar conceptos como el de la Responsabilidad Social Corporativa (Rivera & Malaver, 2011). Estas nuevas líneas teóricas han empezado a ser incorporadas en las políticas de dirección de toda organización, con el fin de generar entornos de confianza que incidan de forma directa en la consecución de sus objetivos, desde sus rendimientos financieros, hasta su reconocimiento social.

De estas tendencias se deduce que toda organización debe ser socialmente responsable y promocionarse como tal. El tema de la comunicación con los grupos de

interés pasa entonces por la necesidad de crear una buena imagen que genere dicho reconocimiento, y así conseguir beneficios. Por esta razón, las organizaciones han empezado a adoptar en los últimos años, modelos gerenciales y directivos que provienen del sector privado para mejorar los resultados de su gestión, lo que incluye ser más rigurosos y acertados en el cumplimiento de estas exigencias de confiabilidad y de transparencia. Uno de esos modelos es el llamado Gobierno corporativo. Éste nace por la necesidad de ejercer un control direccional sobre los agentes involucrados en las actividades ejercidas, con el fin de promover mejores prácticas directivas, para así ser, no solo más eficiente en el uso de los recursos y aplicación de procesos, sino también más rigurosos en su actuar ético y su responsabilidad sobre los grupos de interés (Marín, Arcas, & Olmedo, 2012).

En los últimos años, estas prácticas de buen gobierno han tomado mayor fuerza alrededor del mundo, y Colombia no ha sido la excepción. Las organizaciones en el país se han visto en la necesidad de incorporar estos modelos para mejorar la relación con sus entornos. Sin embargo, esto ha abierto varias posturas de reflexión, una de ellas atañe al sector educativo. Respondiendo, indudablemente, a las lógicas de mercado, las instituciones de este sector han adoptado estos modelos para mejorar sus actividades administrativas. Hecho que ha abierto un debate en torno a la mercantilización de la educación, generado cierta suspicacia sobre esta tendencia. Estas críticas parten del hecho de que las Instituciones de Educación Superior (IES) son vistas como organizaciones que prestan un servicio público, y en muchos casos reciben subvenciones del Estado. Considerando que los modelos de gobierno corporativo y los códigos de buen gobierno provienen del sector privado, en donde

tiene mayor importancia la generación de beneficios económicos, se ha abierto la discusión acerca de si es correcto que las IES, que tienen fines sociales distintos, los adopten.

Frente a estos reparos se debe considerar que estas prácticas no tienen por qué afectar los procesos educativos y pedagógicos de estas instituciones, sino que, por el contrario, deben ser actividades que complementen y potencialicen su función social. Esto implica hacer un esfuerzo teórico y crítico acerca de los enfoques y adaptaciones que estos modelos deben tener en organizaciones con una naturaleza diferente. Por ejemplo, trabajos como los de Ayala (2011) y Castrillon y Alzate (2012), observan que la responsabilidad social está relacionada con los fundamentos de las IES, dada la incidencia e importancia que la educación tiene en cualquier sociedad. Según lo anterior, es necesario pensar en los beneficios que estas prácticas podrían traer para estas instituciones, considerando que la incorporación de modelos, como el buen gobierno corporativo, permite a las Instituciones tener un mejor desempeño y transparencia hacia la comunidad universitaria, y así cumplir con los objetivos de la educación superior establecidos en el artículo 6 de la ley 30 de 1992.

Por tanto, partiendo del concepto de autonomía universitaria estipulado en el artículo 69 de la Constitución Política de Colombia, las IES están en capacidad de regirse por sus propios estatutos e implementar los mecanismos de dirección y control que consideren útiles para cumplir con sus objetivos. Así, cada día se reconocen más los beneficios que estas prácticas traen en el ejercicio de su actividad educativa, como una forma de evolucionar y adaptarse en su dimensión administrativa. Esto también hace posible que se tenga una mayor conciencia sobre su incidencia social y la necesidad de

establecer lazos comunicativos mucho más fuertes con sus grupos de interés, que se basan en temas como el impacto generado a la sociedad por medio de la proyección social, el desarrollo investigativo o los procesos de formación.

La presente investigación, suscrita en estas líneas teóricas, busca explicar los beneficios que las prácticas de buen gobierno han traído hasta el momento a algunas IES del país, concretamente a las Universidades, y así contribuir a que estas se sigan desarrollando con coherencia y éxito. Se parte de la tesis de que una de las exigencias más apremiantes en un contexto de alta competitividad es alcanzar altos estándares de calidad, y que estos sean reconocidos y difundidos dentro de la comunidad, generando reconocimiento y prestigio. Así, uno de los objetivos primordiales de las Universidades al adoptar estas prácticas, es que sus resultados se vean reflejados en el cumplimiento de los estándares de acreditación de alta calidad que expide el Consejo Nacional de Acreditación (CNA). Según lo anterior, y considerando el rol de las Universidades en el desarrollo social, económico y cultural del país, es relevante analizar la relación entre la divulgación de las prácticas de buen gobierno y la incidencia en el reconocimiento y legitimidad de estas instituciones ante la sociedad. La intención de este trabajo investigativo es comprobar si la divulgación de estas prácticas de las Universidades en sus páginas web tiene dichos efectos.

El trabajo empezó a construirse de manera articulada entre el planteamiento de unos objetivos, la construcción y aplicación de una metodología, y el posterior análisis de los resultados, para así responder a la siguiente pregunta de investigación: *¿La divulgación de los Códigos de Buen Gobierno incrementa el reconocimiento organizacional de las Universidades en Colombia?* Siguiendo este orden, en el apartado “Marco Teórico”

están sintetizados los aportes teóricos que se encontraron en la revisión bibliográfica, los cuales fueron utilizados para alimentar el análisis y discusión de los hallazgos de la investigación. Estos giran alrededor de temas como la Teoría de *Stakeholders*, la Responsabilidad Social, el Buen Gobierno corporativo, los Códigos de Buen Gobierno, y el reconocimiento y acreditación universitaria.

Después se encuentra el capítulo “Metodología”, en donde se realiza un posicionamiento epistemológico de la investigación, su alcance y enfoque, y el diseño del método de investigación, basado en un modelo econométrico para dar solución al problema planteado, por medio de un trabajo de observación de los sitios Web de cada universidad seleccionada. Para esto, se han considerado 30 variables que se dividen en 5 bloques de análisis: 1) Consejos directivos y superiores; 2) planeación y control; 3) incentivos económicos y alineación de intereses; 4) concentración del poder y riesgo de extracción de rentas; y 5) resolución de conflictos de interés.

Así, la aplicación de este modelo econométrico de inferencia probable, permitió establecer la probabilidad que tienen las universidades en incrementar su reconocimiento a partir de la divulgación de los códigos de buen gobierno. Esto se logró con un proceso que consistió en cuatro pasos: (1) diseño de los instrumentos de recolección de información; (2) aplicación de los instrumentos; (3) tabulación y análisis de los datos recolectados; y (4) construcción del modelo de reconocimiento. Los resultados de estos procesos se reúnen en el apartado “Análisis de datos, resultados y discusión”. En resumen, este proceso buscó evaluar las siguientes dos hipótesis planteadas:

H_0 : Las universidades que más divulgan sus códigos de buen gobierno no tienen buenas probabilidades de mejorar su reconocimiento.

H_1 : Las universidades que más divulgan sus códigos de buen gobierno tienen buenas probabilidades de mejorar su reconocimiento.

Para terminar, hay que reiterar que este esfuerzo investigativo se realiza por la toma de conciencia sobre la importancia para las universidades del siglo XXI, de orientarse a nuevos enfoques destinados a mejorar su gestión a partir de modelos provenientes del sector privado (Flórez- Parra, 2013). El Buen Gobierno corporativo debe ser entendido en el contexto colombiano como una herramienta útil para que las universidades implementen 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 grupos de interés (Flórez-Parra, 2013, p.143).

Agregado a esto, los resultados de la investigación pueden ayudar a comprender que la difusión de los códigos de buen gobierno, por parte de las universidades, les permitiría obtener un mayor reconocimiento social mediante la acreditación de alta calidad. Por lo anterior, la investigación, además de suministrar información acerca de los éxitos que hasta ahora han traído estas nuevas herramientas directivas, también busca incentivar la puesta en marcha de éstas, como forma de contribuir al mejoramiento de la calidad de la prestación del servicio educativo en Colombia.

2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

En el sector real es evidente la estrecha relación entre la organización y sus grupos de interés, por esta razón las organizaciones implementan diferentes acciones para salvaguardar los intereses de las partes involucradas, con lo que se ayuda a direccionar de buena forma la gestión de las organizaciones y se implementan buenas prácticas directivas. En los últimos años las prácticas de buen gobierno corporativo han tomado fuerza alrededor del mundo. En el caso de Colombia, su adopción está relacionada con la entrada a principios de los años noventa del modelo neoliberal, la llamada apertura económica y todo lo relacionado con la globalización, fenómenos que provocaron la llegada de inversionistas de diferentes países.

Bajo este panorama, el Banco Mundial ha jugado un papel importante en la adopción de buenas prácticas de gobierno en Colombia a través del Corporación Financiera Internacional (IFC), por medio de la cual se le brinda apoyo a los empresarios para lograr atraer y mantener inversiones, lo que ha generado una serie de compromisos como avalar las prácticas de Buen gobierno corporativo de las organizaciones y brindar asesoramiento para mejorarlas. El uso e incentivo de estas prácticas, ha abierto la pregunta de si las Instituciones de Educación Superior (IES), vistas como organizaciones que prestan un servicio público, y a quienes el Estado hace inversión de recursos, también deberían adoptar las buenas prácticas de gobierno, considerando que estas prácticas provienen del ámbito empresarial en el cual se siguen fines sociales distintos.

Frente a estos reparos se ha argumentado que, si bien es cierto que la educación es un derecho y un servicio público, no se puede desconocer que la Constitución Política en su artículo 69, contempla la autonomía universitaria como la capacidad que tienen las universidades para darse sus directivas y regirse por sus propios estatutos de acuerdo con la ley, lo que faculta a las IES para que escojan la manera de administrar el presupuesto y crear mecanismos de control. En vista de lo anterior, es importante considerar los beneficios que estas prácticas podrían ofrecer a las IES. En general, incorporar las buenas prácticas de Buen gobierno corporativo a través de un código de buen gobierno, le permite a las instituciones tener un mejor desempeño y transparencia hacia la comunidad universitaria, donde la alta dirección tendrá la oportunidad de planificar sus objetivos institucionales, y en especial, los objetivos de la educación superior establecidos en el artículo 6 de la ley 30 de 1992.

Las IES están aunando esfuerzos con el objetivo de evolucionar en su forma de administrar, la cual debe pasar de ser gerencial tradicional a ser un modelo más directivo, basados siempre en su estructura orgánica y respetando las decisiones de los cuerpos colegiados, los cuales realizan seguimiento financiero, académico y administrativo. De igual forma surgen preocupaciones adicionales como el impacto generado a la sociedad por medio de la proyección social, el desarrollo investigativo, los procesos de formación, y en general, el desarrollo estratégico de la universidad, todo esto con el fin de ofrecer educación de máxima calidad.

Estas prácticas pueden verse entonces reflejadas en el cumplimiento de los estándares de acreditación de calidad estatal. Cabe aclarar que las IES pueden medir su calidad, optando voluntariamente por el reconocimiento de acreditación institucional

del Consejo Nacional de Acreditación (CNA), el cual permite examinar y diferenciar el carácter de las instituciones como un todo, así como valorar el cumplimiento de su misión y su impacto social, al ofrecer la posibilidad de valorar la capacidad de las instituciones de desplegar recursos físicos y humanos para el cumplimiento social de su misión, de manera responsable y eficiente. Igualmente, permite ejercer de manera diferenciada la función de inspección y vigilancia del Estado sobre la Educación Superior que hoy se aplica indiscriminadamente y con altos costos burocráticos a todas las instituciones, independientemente del reconocimiento de su calidad. En este sentido, la acreditación institucional hará posible distinguir diversos niveles de ejercicio responsable de la autonomía universitaria (CNA, 2018).

Expuesto este contexto, surge la siguiente pregunta que orientará esta investigación:

¿La divulgación de los Códigos de Buen Gobierno incrementa el reconocimiento organizacional de las universidades en Colombia?

Para dar respuesta a la anterior pregunta de investigación, este documento establece una relación entre los elementos teóricos de la divulgación de códigos de buen gobierno con la evidencia empírica de la aplicación de estos códigos por parte de las universidades en Colombia. Es decir, el alcance de esta investigación radica en determinar, con la observación directa del trabajo adelantado por las universidades en el país en la aplicación de estos códigos, cuáles son los beneficios que han obtenido y en qué aspectos se puede mejorar para así sacar un mejor provecho de estas herramientas corporativas.

3 OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

Determinar la probabilidad de reconocimiento organizacional de las universidades colombianas a partir de la divulgación de sus códigos de buen gobierno.

3.2 Objetivos Específicos

1. Reconocer los referentes teóricos clásicos y contemporáneos, en las temáticas de responsabilidad social, Buen gobierno corporativo y códigos de buen gobierno.
2. Explicar si la divulgación de los códigos de buen gobierno permite mejorar el reconocimiento organizacional.
3. Explicar cómo la divulgación de los códigos de buen gobierno es determinante para la práctica directiva en las universidades.

4 JUSTIFICACIÓN

En la actualidad las organizaciones requieren, además de una estructura orgánica claramente establecida, la implementación de políticas de dirección y de buen gobierno corporativo, con el fin de establecer un entorno transparente y confiable en el desarrollo de su objeto social en beneficio de sus públicos de interés, y las universidades no son la excepción. Las IES en Colombia, organizadas en su gran mayoría como organizaciones sin ánimo de lucro, poseen en su estructura organizacional una junta directiva que debe propender por ofrecer confiabilidad y transparencia en el desarrollo de sus funciones. Estas juntas directivas están organizadas bajo la figura de cuerpos colegiados que integran distintos representantes de la comunidad académica.

Para Flórez- Parra (2013) las universidades del siglo XXI se están orientando a nuevos enfoques destinados a mejorar la gestión y para este fin, se están apoyando en modelos administrativos del sector privado como es el caso del Buen Gobierno corporativo. Por esto, el propósito fundamental de la investigación es establecer la probabilidad de reconocimiento de las Universidades en Colombia, a partir de la divulgación de las prácticas de buen gobierno corporativo en sus páginas web. El buen gobierno corporativo es entendido, tal y como lo establece el informe Lambert (2003), como una herramienta útil para que las instituciones de educación superior implementen 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 públicos de interés (Flórez-Parra, 2013, p.143).

Dada la importancia del rol de las Universidades en el desarrollo social, económico y cultural del país, sumado a la tendencia de incorporar modelos de buen gobierno corporativo para la óptima gestión, para este tipo de instituciones es relevante analizar la relación de la divulgación de estas prácticas y su reconocimiento y legitimidad ante la sociedad. Según Méndez y Rivera (2015) las organizaciones que gestionan de manera adecuada sus grupos de interés y que fortalecen y divulgan sus políticas de buen gobierno corporativo, tienen un mejor posicionamiento, dada su legitimidad a nivel externo, ya que muchas se han esforzado por implementar modelos y códigos de buen gobierno con el fin de responder a la sociedad sobre su actuar y así buscar su reconocimiento social.

Ahora bien, también se considera que la revisión rigurosa del actual desarrollo teórico de temas como la responsabilidad social, el buen gobierno corporativo, la teoría de los stakeholders, entre otros, se convierte en un útil sustrato para interpretar y analizar la adopción de los códigos de buen gobierno por parte de las universidades en Colombia. Esto permite entonces pasar de un nivel empírico a un nivel teóricamente más sustentado que ayudaría a optimizar la aplicación de estos modelos por parte de las universidades. En otras palabras, la construcción del respectivo marco teórico también podría ser un aporte importante para futuras investigaciones o para el uso de las directivas de las mismas universidades, en forma de aporte teórico para el mejoramiento de sus políticas de buen gobierno.

Finalmente, en el aspecto metodológico, el diseño del modelo aplicado en esta investigación permite el análisis e interpretación de los datos desde un enfoque cuantitativo, el cual aporta más exactitud a la observación del fenómeno estudiado. Así,

estos modelos econométricos permiten explicar si la publicación de las prácticas de buen gobierno por parte de las universidades en sus páginas web incide en su reconocimiento por parte de la sociedad. Es decir, más allá del sustrato teórico que se aporta, y de los resultados obtenidos que brindan el análisis de una serie de fenómenos actuales en el sector educativo, el diseño metodológico también podría ser útil para otras investigaciones que busquen generar interpretaciones desde lo cuantitativo de temas como el reconocimiento institucional de las universidades, la aplicación de códigos de buen gobierno, y el trabajo efectuado por las mismas en lo que respecta a la responsabilidad social.

5 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

Con el fin de tener elementos de juicio académico para la interpretación y análisis de los resultados de este estudio, se realizó una revisión bibliográfica sobre los fundamentos teórico-conceptuales, los cuales giran en torno a la teoría de los *stakeholders*, la responsabilidad social, el buen gobierno corporativo, los códigos de buen gobierno y el reconocimiento institucional en las universidades colombianas. A partir de la revisión de literatura, se hizo una aproximación a cada tema para su entendimiento y apropiación. De esta manera, a continuación, se abordan cada uno de estos tópicos desde la perspectiva de varios autores clásicos y contemporáneos.

5.1 Teoría de Stakeholders

El concepto de *stakeholders* es un anglicismo que designa, dentro del ámbito empresarial actual, a todas las personas o grupos que se ven afectados por las actividades que realiza una organización. Dentro de las teorías de la responsabilidad social, el término *stakeholders* incluye no solo a los agentes que participan de forma directa en el funcionamiento de las organizaciones (empleados, inversionistas, clientes), sino también la comunidad local en la cual se desenvuelve, y a la sociedad en general. Por tanto, esta es una teoría que estudia las relaciones de las organizaciones con diferentes involucrados internos y externos. Así, lo fundamental de las relaciones, por parte de la organización, es comprender que cualquier decisión que se tome,

generará impactos que afectarán el desempeño¹ de la organización y el de su entorno. De este modo se contempla que la organización está inmersa en una red de relaciones en la que los fallos de alguna de sus partes pueden afectar todo el conjunto. Es así como la identidad básica de las organizaciones no es definida independiente y separadamente desde su autonomía, sino que se define por la red de relaciones que ésta mantiene (Wicks, Gilbert, & Freeman, 1994)

Según Freeman (2005), las interacciones internas de las organizaciones, así como con su entorno, generan un conjunto de relaciones con el propósito de fomentar la creación de valor. De ello resulta que en la búsqueda de valor la totalidad de las decisiones directivas y gerenciales deben considerar a todos los grupos que tienen un interés en las actividades de la organización. Por esta razón, se deberán contemplar los impactos de las decisiones en los clientes o usuarios, los proveedores, los colaboradores, las entidades financieras, las comunidades, etc. En efecto, una responsabilidad de los directivos es comprender la organización y saber cómo funcionan estas relaciones para darles forma. Es así como el análisis de los grupos de interés, desde la gestión por parte de los directivos, resulta en un mapa de relaciones que, a su vez, funciona como una herramienta que permite evaluar los nexos que debe fortalecer, crear o mantener la organización (Francés, 2009)

Ferrary (2009) hace una aproximación a un sistema de grupos de interés que se caracteriza porque los actores no sólo interactúan de manera bidireccional con la organización, sino que también interactúan con las otras partes interesadas en forma

¹ El desempeño debe entenderse como el conjunto de acciones que desarrolla una organización para la generación de valor. Si el desempeño es deficiente, se destruiría valor en la organización.

de red, impactando con mayor fuerza en su desempeño. Para complementar la idea anterior, Lozano (1999) señala dos grupos de interés principales en el sistema de relaciones de la organización: el primero, de tipo interno (directivos, empleados, accionistas); y el segundo, de tipo externo (clientes, proveedores, instituciones públicas y financieras, comunidad, entre otros).

Por su parte, para Clarkson (1995) y Marín (2008), la mejor manera de clasificar los grupos de interés es por medio de dos categorías: De carácter primario, en donde se encuentra la alta dirección, los recursos humanos, los accionistas / inversores, los proveedores, los clientes y la competencia; y de carácter secundario, en donde se encuentran el entorno social, el entorno ambiental y las administraciones públicas. Aunado a esto, Freeman (2005) indica que los grupos de interés se clasifican en dos bloques según su nivel o grado de afectación: los grupos primarios o definitorios (aquellos sin cuyo apoyo, la organización dejaría de ser viable); y los grupos secundarios o instrumentales (aquellos que afectan a las partes interesadas primarias).

Sin duda, la importancia de la teoría de *stakeholders* en la gestión de las organizaciones radica en demostrar que de no tenerse en cuenta a alguno de los grupos de interés mencionados las organizaciones pueden fracasar en dicha gestión. Para evitarlo es entonces necesario determinar las acciones que permitan un crecimiento conjunto, tanto de la sociedad como de las organizaciones, para lo cual se debe tener claro que, así como ella influye en el entorno, el entorno a su vez influye en la organización. Ahora bien, como se decía en un principio, concebir en esta teoría la gran importancia de las relaciones con el entorno, conlleva al tema de la responsabilidad social. Se afirma que la relación con los grupos de interés implica para

las organizaciones un grado de compromiso y de responsabilidad con el desarrollo social, económico y político de toda la sociedad, y no solo en la consecución de los objetivos internos de la organización, como lo es la consecución de beneficios para los inversionistas, que es la concepción tradicional que muchas organizaciones todavía manejan.

Sin embargo, hoy en día en toda organización debe existir una responsabilidad social que se fundamente en el reconocimiento de todos los grupos de interés, en el impacto que se tiene en ellos y en la forma de retribuir a la sociedad, lo que hoy se conoce como una organización sostenible y socialmente responsable. Para Soto (2014) lo anterior implica considerar a la organización como una sociedad que tiene como tarea la superación y desarrollo de las personas que en ella participan.

5.2 Importancia de la responsabilidad social

Partiendo del anterior aporte, se determina que la responsabilidad social se entiende como el sistema organizacional que permite la producción y la distribución de riqueza para el mejoramiento de las partes interesadas, por medio de la implementación e integración de los sistemas éticos y de las prácticas de gestión sostenible (Smith, 2011). Según Rivera & Malaver (2011), en muchas ocasiones la responsabilidad social se entiende únicamente desde los aspectos internos de las organizaciones, sin embargo, al ser éstas parte de un contexto social, se debe tener claro que para la consecución de un bien común se deben involucrar a todos los grupos de interés, lo que da paso a una interacción entre la organización y la sociedad.

Por su parte, Mori (2009) plantea que la responsabilidad social no se puede interpretar de una única forma. Él manifiesta que la interpretación del concepto depende del actuar organizacional, por ello, la responsabilidad social se estructura bajo los criterios, metodologías y prácticas que las organizaciones realizan para promover el desarrollo de la sociedad y de su entorno local, regional y nacional. Igualmente, Muñoz (2008) agrega que el progreso económico de las organizaciones a nivel global, siendo éstas parte del sistema social, ha llevado a que los directivos tomen conciencia sobre el impacto de sus organizaciones en la sociedad, por lo cual deben considerar no solo el elemento económico y de producción, sino también el desarrollo de las prácticas socialmente responsables que promuevan un avance social en su entorno.

En efecto, los entornos organizacionales año tras año se van transformando, debido a las exigencias contemporáneas que impone el mercado, los entes gubernamentales y la sociedad. Así pues, la aplicación de la responsabilidad social implica una intervención en cada uno de los procesos de la organización (Prutina, 2015), razón por la cual se requieren ajustes en los factores organizacionales sobre los cuales se plantean las políticas, teniendo en cuenta el nivel de impacto que se esté generando con cada una de ellas (De jong & Der meer, 2015). Para cumplir lo anterior, según Muñoz (2008), la responsabilidad social suele girar en torno a tres cuestiones fundamentales: la voluntariedad en la aceptación del comportamiento socialmente responsable de la organización; la satisfacción de los grupos de interés; y la conveniencia de avanzar un paso más de lo exigido por la ley. Por tanto, los tres puntos anteriores implican, como menciona Prutina (2015), reorientar la cultura organizacional.

Al mismo tiempo, Argandoña (2009) concibe la responsabilidad social como un aspecto abierto y mejorable, lo que implica que la organización debe establecer nuevos objetivos y planes de acción conforme se consiguen los resultados, cambian las circunstancias o la organización avanza en su sentido de responsabilidad. De esta manera, la responsabilidad social requiere de la transformación del modelo de dirección, lo que incluye también un cambio de cultura organizacional (Prutina, 2015). Se infiere que la responsabilidad social en sus características de abierta y mejorables no se reduce al cambio de algunas directrices en el funcionamiento interno, sino que una parte integral de ser socialmente responsable es la construcción de una cultura organizacional que refleje los valores de responsabilidad social y su integración completa a la estrategia de la organización.

Por ende, los cambios organizacionales que exige la integración de la responsabilidad social, hay que tener en cuenta que son las juntas directivas las que determinan si se lleva a cabo o no esta inclusión, es por eso por lo que la diversidad que posean influirá en el rendimiento de estas políticas, como lo observan Hartojo & Lee (2014). Esto significa que un desconocimiento por parte de los directivos sobre el impacto de la responsabilidad social en las organizaciones puede llevar a distorsionar su fin último (Mohammed, 2015). Por esta razón, la gestión adecuada de la responsabilidad social debe crear nuevas formas de valor que beneficien tanto a la organización como a todos los grupos de interés (Smith, 2011). En razón a ello, como lo plantea Rivera y Malaver (2011), la toma de decisiones por parte de los directivos no solo debe tener en cuenta los intereses de los accionistas, sino que también se deben considerar los grupos que tienen algún interés en la organización. Así, las

organizaciones socialmente responsables deben tener un alto nivel de compromiso, para que así estas prácticas no sean temporales sino continuas y el impacto en la comunidad sea evidente. Lo anterior solo es posible a través del compromiso de asumir la responsabilidad social desde el valor personal y el sistema de creencias de sus directivos (Kamal, 2015).

Desde otra perspectiva, la responsabilidad social puede entenderse también como una inversión. Se parte del hecho de que estas prácticas ofrecen beneficios a la sociedad y como retribución pueden obtener mejores rendimientos financieros, reducción de costos de operación, imagen de marca y reconocimiento, ventas y lealtad del cliente o usuario, aumento de la productividad y calidad, mayor capacidad para atraer y retener empleados, reducción de los reglamentos y órganos de supervisión, acceso a capital, entre otros (Cruceru & Radulescu, 2014). Asimismo, el incremento de la confiabilidad por parte de sus grupos de interés y la transformación de los entornos sociales es otro de los beneficios generado para la organización por medio de la responsabilidad social (Mohammed, 2015)

Lo anterior devela uno de los aspectos centrales en la aplicación de la responsabilidad social, y es que las directivas no pueden ver de forma prejuiciosa estas prácticas, ya que suele considerarse que se basan en imperativos éticos que alejan a la organización de sus objetivos centrales. Nada más lejos de la realidad, porque como se ha demostrado, la influencia del entorno en la organización es determinante, idea que se puede ver más claramente en el enfoque que se acaba de exponer. Al concebir la responsabilidad social como una inversión se está haciendo énfasis precisamente en los beneficios que estos enfoques traen actualmente para las organizaciones también

en términos de utilidades. Esto significa que la responsabilidad social es un aspecto tan complejo que comprende desde los canales de comunicación hasta el tema de las influencias externas y que no se reduce a un ejercicio de altruismo. En ese sentido, es imperioso que las prácticas de responsabilidad social sean conocidas por sus grupos de interés desde estas múltiples dimensiones, es decir, éstas deben ser divulgadas y compartidas por medio de una comunicación asertiva, de no ser así, los grupos de interés pueden entender que estas prácticas no traen beneficio alguno (Kim, Lee, & Roh, 2017).

La otra forma importante de concebir la responsabilidad social es a partir de las campañas sociales y las acciones éticas. Se debe partir del hecho de que estas prácticas pueden tener un efecto significativamente positivo en los grupos socialmente excluidos, directamente a través de servicios de impacto que mejoren las capacidades económicas y sociales de esas poblaciones (Werner, 2009), razón por la cual dichas prácticas son orientadas de acuerdo con las necesidades propias de cada región a partir de su ubicación geográfica (Galego, Formigoni, & Pompa, 2014). Asimismo, estas prácticas con un enfoque metodológico de intervención comunitaria tienen como pilar los valores éticos y morales (Mori, 2009), lo que genera mayor confianza en los consumidores y atrae a más clientes o usuarios, impactando simultáneamente de forma positiva en el desempeño de la organización (Cruceru & Radulescu, 2014).

Pinillos (2011) por su parte agrega que la vinculación de las organizaciones en la innovación social permite la identificación y apoya en el crecimiento de los proyectos sociales en los cuales se involucra la organización. En conclusión, el cumplimiento de la responsabilidad social de cada organización es un imperativo ético, moral y social,

que contribuye al fortalecimiento y recuperación del Tejido Social y la construcción de Capital Social (Gallego, 2006). Por lo anterior, las organizaciones han invertido en actividades de responsabilidad social con el fin de construir un reconocimiento como buenos ciudadanos, pero son los mecanismos de gobierno y la evidencia de las prácticas las que determinan la transparencia de las actividades que realiza la organización, generando una estrecha relación entre el valor/desempeño y la gobernanza de la organización (Harjot & Jo, 2011). Esto es porque la misma ciudadanía es la encargada de reclamarle a las organizaciones un comportamiento socialmente responsable (López & Fernández, 2015)

Por último, cabe agregar que la responsabilidad se debe ver como la herramienta fundamental de la cultura ética de las organizaciones, haciendo visible a la persona como centro. El reconocimiento de la persona es la primera tarea que da fuerza al sentido de lo humano, es decir, la construcción de una sociedad incluyente, de responsabilidad social y compromiso con la alteridad (Castrillon & Alzate, 2012). En efecto, Rebeil y Jorge (2006) agregan que al considerar a la persona como el mayor activo de una organización se mejora el desempeño financiero, la imagen, la reputación y el compromiso por parte de los grupos de interés con la organización.

5.3 La responsabilidad social desde las universidades

La decisión de ser socialmente responsable no es cuestión de un solo grupo de organizaciones, sino de todas aquellas que sin importar su tipo, tamaño, sector o razón social, tienen un compromiso con la sociedad. En el contexto colombiano, al igual que en el resto del mundo, existen dos tipos principales de organizaciones: con ánimo de

lucro y sin ánimo de lucro. En este último, se encuentran la mayoría de universidades de carácter público o privado que tienen como principal actividad la prestación de servicios de educación a las comunidades, más allá de las ganancias económicas. Las universidades son organizaciones que cuentan con el reconocimiento oficial del Ministerio de Educación Nacional para prestar el servicio público de la educación superior. Por tanto, estas: “Representan una parte fundamental en el desarrollo de las economías de los países, ya que constituyen la fuente de formación técnica y profesional de las sociedades” (Méndez & Rivera, 2015, p. 439).

De esta manera, la responsabilidad social, como nuevo paradigma, abre en el contexto universitario diversas posibilidades de articulación entre las funciones misionales o sustantivas (docencia e investigación) y las necesidades sociales (Perez, 2016). Así pues, la integración entre los actores de la universidad y los de la comunidad son participativos e incluyentes (Ramírez & Rodríguez, 2016). En ese sentido, se podría afirmar que la responsabilidad social universitaria es el estar con la sociedad y equilibrar las demandas desde diferentes frentes, para que un diálogo conjunto sirva de guía de preparación para afrontar los retos que depara el momento (Marti, 2016).

Asimismo, la responsabilidad social en las universidades requiere cambios, no sólo en su comportamiento y gestión de cara a la sociedad, sino también de cara a su interior en saber administrar los impactos que ésta tiene en sus áreas de funcionamiento o misionales (Ayala, 2011). Este cambio de las universidades hacia la responsabilidad social es un proceso lento y complejo que seguramente encontrará múltiples resistencias y no puede lograrse a través de la imposición. Es por esa razón que debe partir del convencimiento de todos los actores que hacen vida universitaria,

de allí la importancia de centrar el discurso y las prácticas en la necesidad de la formación ética de todas las personas que desarrollan su actividad en las universidades (Izarra, 2016). Asimismo, la dirección ética e inteligente de los impactos que genera la organización en su entorno humano, social y natural, busca armar mejor a la Universidad Latinoamericana del siglo XXI para hacer frente a las nuevas realidades y amenazas de la región (Ayala, 2011).

La responsabilidad social conduce a la universidad a ser una institución orientada a la solución de problemas complejos en la medida que se adopte una concepción interdisciplinaria, la cual impacta en el desarrollo de la comunidad y en el mejoramiento de la calidad de vida por medio de programas de formación integral que fomentan la investigación con pertinencia e impacto social, permitiendo la construcción de conocimientos científicos, sociales y humanísticos, así como la formación de conciencia crítica y articulada con otras disciplinas (Castañeda, Ruiz, Voloria, & Castañeda, 2007).

Para Dzięgiel y Wojciechowska (2016) en la actualidad las actividades de responsabilidad social son muy importantes, por lo tanto, las universidades, principalmente aquellas con acreditación, deben actuar de acuerdo a las normativas como el estándar internacional ISO 26000 del 2010, el cual indica que la responsabilidad involucra: la gobernanza organizacional, derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente, funcionamiento justo de las prácticas, problemas con los clientes, participación y desarrollo de la comunidad. Los desafíos de la responsabilidad social en las universidades son: superar el paradigma de proyección social y el voluntariado de beneficencia, proyectarse a los actores no universitarios y crear

vínculos a fin de propiciar comunidades de aprendizajes y difundir los conocimientos generados en la institución según Castañeda, Ruiz, Voloria, & Castañeda (2007).

A partir de lo anterior, y entendiendo que las universidades son parte fundamental del tejido social, el imperativo de la responsabilidad social recae aún con más peso sobre ellas, razón por la cual es importante que estas instituciones establezcan políticas de buen gobierno corporativo fuertes direccionada al fortalecimiento de la responsabilidad social que les permitan mejorar su dirección y operación (Méndez & Rivera, 2015). En este punto el tema del buen gobierno corporativo resulta de vital importancia porque es por medio de este que se establecen los lineamientos y directrices que pueden guiar a las instituciones educativas por el necesario camino de la responsabilidad social, considerando la función social esencial que poseen, esta es, la de la educación como base del tejido social mismo.

5.4 La responsabilidad social desde el buen gobierno corporativo

Los tres elementos más importantes que integran la responsabilidad social son: la participación adecuada de los socios, la transparencia informativa y un buen gobierno corporativo (Marín, Arcas, & Olmedo, 2012). Según Vélez (2007), el buen gobierno es el sistema interno de una organización en donde se establecen directrices, se administran, controlan y manejan las relaciones de poder. Un buen gobierno en las organizaciones garantiza a los accionistas, acreedores, y al mismo mercado, la responsabilidad de los directivos, el flujo constante y transparente de la información y de sus relaciones. Por su parte, para Méndez y Rivera (2015), el buen gobierno es un sistema directivo que regula las actividades entre los accionistas, la junta directiva y la

administración, con el fin de fomentar la confianza en los grupos de interés, los resultados económicos y de reconocimiento.

En ese sentido, la aplicación de mejores prácticas de buen gobierno permite que las organizaciones mejoren su gestión y, al mismo tiempo, la percepción de los accionistas e interesados; estos son mecanismos confiables que permiten la medición del desempeño, de los sistemas de información y reporte, y los controles estratégicos efectivos (Deloitte, 2014). Según Bekiris y Doukakis (2011) las organizaciones que aplican altos estándares de buen gobierno tienen menos probabilidades de administrar sus ganancias, lo que resulta en una mayor calidad de éstas. Los lineamientos son la prueba de la firme intención de las organizaciones por demostrar a sus grupos de interés que son transparentes, eficaces, eficientes y con un alto compromiso social, económico y ambiental (Romero, Católico, & Wanumen, 2014).

Para Muñoz, Laborda y Briones (2014), el sistema de un buen gobierno está basado en las medidas de las políticas de responsabilidad social, de innovación, de cuidado ambiental y de las alianzas estratégicas, factores que proporcionan mayor valor a las organizaciones, lo cual influye directamente en su crecimiento y aceptación. El buen gobierno corporativo requiere un compromiso por mantener una relación estable y productiva entre los participantes, como ingrediente esencial para la buena gestión y la sostenibilidad (Bernal *et al.*, 2012). Las características del buen gobierno, como la propiedad administrativa, la propiedad pública, la propiedad extranjera, la independencia de la junta y la dualidad del director influyen tanto en la organización como en los diversos grupos de interés (Khan, Badrul, & Siddiqui, 2013)

Los mecanismos de control del buen gobierno están orientados al cumplimiento e incumplimiento de los acuerdos y se extienden más allá de lo financiero o contable. Estos sistemas buscan el equilibrio, la centralización en la toma de decisiones y la especialización del trabajo. Entre tanto, son las partes interesadas las que determinan la orientación y el aprovechamiento de las prácticas de un buen gobierno corporativo y de la responsabilidad (Boncori, Eric, & Mahieux, 2016). Por otro lado, la limitación del aprovechamiento del espacio de posibilidades dada por la orientación de los modelos de control, dificultan la identificación o la implementación de cambios oportunos en la organización (Bohorquez, 2011). Por otra parte, las buenas prácticas de buen gobierno aumentan la competitividad de las organizaciones en la medida que facilitan el acceso a los recursos de capital. Por esto, un director efectivo está asociado a la utilización de prácticas, que limiten los problemas de agencia que se le puedan presentar. Y para ello, los lineamientos representan un compendio de herramientas prácticas para mejorar el buen gobierno de las organizaciones y la eficacia de su dirección (Langegack, 2010).

La implementación de mejores prácticas es un modelo de dirección organizacional que permite un marco regulatorio para generar confianza en los grupos de interés (Berna, 2010). De este modo, la transparencia de las acciones de la dirección es lo que permite mejores resultados y prácticas de gobierno en las organizaciones (Allaire, 2011), que deben ser precedidas por investigaciones cuidadosas de la red de relaciones, ya que rige la decisión directiva de cada organización (Berglöf & Von, 1999). Es así como, por ejemplo, para evitar escándalos financieros en Europa se han creado las leyes de tal manera que los vacíos evidentes por los informes queden

resueltos (López & Camacho, 2011). El Código Unificado de Buen Gobierno Español es una herramienta que permite evaluar la correcta implementación de los programas de responsabilidad social y buen gobierno corporativo, permitiendo así acciones de mejora y aplicación (Velasco, Puentes, & Vilar, 2010).

Por lo anterior, es preciso resaltar la importancia de la implementación del buen gobierno corporativo en las organizaciones para evitar inconvenientes y escandalos en relación con su direccionamiento, siendo una muestra de transparencia y de resposanbilidad con la sociedad. En el caso concreto que no atañe, el de las instituciones educativas, a partir de la idea de buen gobierno es posible procurar que los procesos que se establecen en el manual de captación de derechos académicos, así como el estado diario de cuentas por cobrar, contribuyan a una óptima planeación de los recursos propios y externos. Por otra parte, otra medida importante que se puede adoptar de este modelo es que las evaluaciones a los programas las debe realizar la tesorería o el área contable, puesto que el sistema de Control Interno Administrativo - Contable, permite que, en cualquier momento, el Revisor Fiscal o la Auditoría establezcan en un momento dado una inconsistencia (Romero, 1982).

5.5 Los Códigos de Buen Gobierno como herramienta de divulgación

Un código de buen gobierno es un documento en el que se exponen los sistemas de buen gobierno corporativo que han de aplicarse, con el fin de un fortalecimiento organizacional. En éste se proporcionan elementos referentes a la divulgación de la información en varios aspectos, esperando que la organización, al ser más transparente, constituya una cuestión clave para garantizar la estabilidad económica en

su conjunto (Méndez & Rivera, 2015). Según Moscoso y Jaramillo (2008), un código de buen gobierno debe dirigirse directamente a una organización, la cual, en su ámbito de autorregulación, podría llevar a cabo las recomendaciones o medidas emanadas de ámbitos externos e internos. En esta medida, constituye la estructuración, promoción y divulgación de las mejores prácticas de la organización, empezando con los componentes de los estamentos directivos, como es el caso de la Asamblea, la Junta Directiva, la Presidencia y el secretario), hasta el establecimiento de las buenas relaciones con los grupos de interés, de tal manera que se garantice la sostenibilidad financiera, administrativa y social de la organización. En general, los códigos de gobierno establecen como principales funciones del consejo la aprobación de la estrategia de la organización, la supervisión del negocio, el control efectivo de la gestión y la protección de los intereses de los accionistas y de otros interesados legítimos (Ganga & Vera, 2008).

Estos códigos son pronunciamientos en torno al buen gobierno corporativo con recomendaciones precisas y de adopción voluntaria para las organizaciones. Éstos suelen ser emitidos por comisiones especializadas de expertos, con frecuencia, constituidas a iniciativa de organismos oficiales, con el cometido fundamental de estudiar los criterios y pautas a que deben someterse las sociedades en un contexto determinado, y pronunciarse con una serie de recomendaciones que mejoren el comportamiento de las organizaciones respecto a la transparencia informativa, composición y funcionamiento de los órganos de gobierno y relación con los distintos grupos de interés. Para Bernal *et al.* (2012) los códigos de buen gobierno son los que fortalecen la dirección y el control de las organizaciones, favoreciendo la transparencia y

rendición de cuentas de las decisiones y actividades que realizan la asamblea de accionistas, los dueños o la dirección de la organización. Por otra parte, en un código de buen gobierno corporativo se deben destacar los mecanismos para lograr transparencia informativa para mayor control de la organización, así como plasmar la forma de proceder en casos de conflicto de intereses del patrono y la conducta que se debe seguir en tal caso (García, 2012).

Los altos niveles de incertidumbre ocasionados por las malas experiencias en el pasado, caracterizadas por la falta de control, supervisión y problemas en la difusión de la información, son factores que sólo a través de la implementación de un código de gobierno pueden solucionarse (Villegas & Arbeláez, 2004). En la mayoría de los países se han promulgado códigos de gobierno en los que se establecen reglas y recomendaciones que permiten a las organizaciones adoptar normas relativas a la supervisión de los directivos, encaminadas a reducir las asimetrías de información entre accionistas y grupos de interés (Tejedo, Ferraz, & Emmendoerfer, 2017). Por tanto, al utilizar estos principios como punto de partida, las organizaciones pueden adherirse a otras organizaciones internacionales de comercio y negocios, institutos de gobernabilidad corporativa, círculos académicos, medios informativos, entre otros. La aceptación y el establecimiento de códigos de buen gobierno redundan en amparo objetivo para los inversionistas y engloba particularmente la aplicación cualificada y competente de los demás estándares de auditoría, contabilidad e información financiera, gracias a que informes financieros de mejor calidad se vinculan a una superior claridad (Buitrago & Betancourt, 2013).

Hopt (2011) señala que los códigos de buen gobierno generalmente se concentran en la junta y el buen gobierno interno, incluida la auditoría, siendo la junta el actor principal. Esta reforma se enfoca en mejorar el funcionamiento apropiado de la junta, por lo que se recomienda tener comités separados para la auditoría, la nominación y la remuneración. En este sentido, cabe preguntarse cómo las universidades, dentro de sus características propias, pueden hacer uso de estos nuevos modelos para superar así las concepciones tradicionales que en ellas todavía se manejan en lo referente a este tema, situación causada por las dinámicas propias que se diferencian de las organizaciones de índole comercial. Haciendo la salvedad de que su naturaleza de sin ánimo de lucro debe seguir respetándose, estos avances en los códigos de gobierno en el ámbito comercial pueden ser incorporados en las universidades para buscar una mejoría en sus procesos, y, por ende, en la gestión de la responsabilidad social.

5.6 Los Códigos de buen gobierno en las universidades

Para el caso de las universidades, se evidencia que los códigos de buen gobierno e informes propuestos se habrían centrado, en un primer momento, en aspectos éticos y en normas de buena conducta. Sin embargo, en los últimos años la información divulgada por estas instituciones se está centrando más en los mecanismos de gobierno y en aspectos relacionados con la gestión, de un modo similar al modelo aplicado en las organizaciones de tipo empresarial, como respuesta a las exigencias de una mayor transparencia y la necesidad de una rendición de cuentas sobre los recursos utilizados (Florez, Victoria, & López, 2014).

Rodríguez y Niño (2014) afirma que tener un buen código de buen gobierno muestra el camino para crear reconocimiento, calidad y confianza de la información manejada y de las relaciones organizacionales dando una mejor percepción del desempeño del ente económico. Generar la confianza a los inversionistas y demás grupos de interés en los aspectos relevantes del negocio, da una ventaja competitiva frente al mercado, pues se ponen en juego herramientas que permiten anticipar las expectativas y de esta manera cumplir con las necesidades identificadas y con la posibilidad de brindar valor agregado a las relaciones organizacionales. Sin embargo, un aspecto esencial que merece ser abordado con mayor rigurosidad, es el del reconocimiento, considerando que para una institución educativa este debe ser uno de sus objetivos principales y resultado directo del adecuado cumplimiento de su función social, inherente a la naturaleza misma de sus actividades.

Para María Fernanda Campo Saavedra, ex Ministra de Educación Nacional, la implementación de un código de ética y buen gobierno contribuye a que se desarrolle un clima interno de reglas de juego claras y precisas que transparentemente definen las expectativas de comportamiento de los servidores de una organización, genera un estilo de dirección unificado de comportamientos transparentes, propicia la confianza interna entre los miembros de la organización, incrementa la credibilidad y la confianza en los diferentes grupos de interés y fortalece la cultura organizacional. En este sentido, Méndez y Rivera (2015) proponen un conjunto de temas para tratar e implementar en el buen gobierno de las universidades. La síntesis de estos temas, los cuales son usados como modelo para la aplicación de las 30 variables del estudio, pueden revisarse en el Anexo 1.

5.7 Del buen gobierno corporativo al reconocimiento y acreditación de las universidades en Colombia

En términos generales, la palabra reconocimiento hace referencia a la distinción de una institución ante la sociedad a partir de sus rasgos y características. En el caso de las universidades en Colombia, dicha distinción parte de la aprobación que el Ministerio de Educación Nacional les otorga para su funcionamiento. Así, en primera instancia se encuentra el registro calificado que corresponde a la licencia que les permite a los programas académicos ofrecer sus servicios a la comunidad. Para ello, la institución debe cumplir los requisitos contenidos en la Ley 1188 de 2008 y su decreto reglamentario 1295 de 2010. En otra instancia, la Acreditación de Alta Calidad significa para las universidades un reconocimiento ante la comunidad académica nacional e internacional, así como un mecanismo para el fortalecimiento de los procesos institucionales, pedagógicos, curriculares e investigativos.

La acreditación es el reconocimiento por parte del Estado de la calidad de instituciones de educación superior y de programas académicos, es una ocasión para valorar la formación que se imparte con la que se reconoce como deseable en relación con su naturaleza y carácter, y la propia de su área de conocimiento. También es un instrumento para promover y reconocer la dinámica del mejoramiento de la calidad y para precisar metas de desarrollo institucional y de programas (CNA, 2018).

El Sistema Nacional de Acreditación (SNA) es el conjunto de políticas, estrategias, procesos y organismos cuyo objetivo fundamental es garantizar a la sociedad que las instituciones de educación superior que hacen parte del sistema cumplen con los más altos requisitos de calidad, además de cumplir a cabalidad con sus propósitos y

objetivos (Artículo 53 de la Ley 30 de 1992). En otras palabras, la Acreditación es un testimonio que da el Estado sobre la calidad de un programa o institución con base en un proceso previo de evaluación en el cual intervienen la institución, las comunidades académicas y el Consejo Nacional de Acreditación (CNA, 2018).

El proceso de acreditación comienza con la autoevaluación que realiza la misma institución prosigue con la evaluación externa que cumplen los pares designados por el Consejo Nacional de Acreditación, continúa con la recomendación final que efectúa el Consejo, y termina con la expedición del acto administrativo que emite el Ministerio de Educación Nacional. En la última etapa de la evaluación externa, la institución puede recibir por conducto del Consejo Nacional de Acreditación unas recomendaciones tendientes al mejoramiento institucional. En este caso, la institución podrá, pasados dos años, iniciar de nuevo el trámite de acreditación respectivo (Mineducación, 2018).

La acreditación puede ser para toda la institución o para programas específicos. El reconocimiento tiene un periodo de vigencia de tres a diez años, dependiendo de la decisión de la cartera educativa. Al momento de vencer, se realiza una nueva solicitud para renovar (Mineducación, 2018). Según el Ministerio de Educación Nacional, el Estado ha dispuesto estímulos especiales que aplican a las instituciones que cuentan con acreditación institucional o a los programas acreditados. Estos beneficios están relacionados con la exoneración del proceso de evaluación para crear y ofrecer en cualquier parte del país los programas académicos de pregrado y las especializaciones que sean pertinentes.

En conclusión, la revisión teórica que se ha realizado muestra cómo el tema de la responsabilidad social se ha convertido en un eje esencial para el funcionamiento de

cualquier organización en la actualidad. Atrás ha quedado la idea de basar la actividad organizacional en la consecución de objetivos que giraban en torno a la productividad financiera, ahora se reconoce la incidencia e influencia de toda organización en sus públicos de interés. El ser conscientes de estar insertas en un complejo orden social, permite a las organizaciones mejorar en sus políticas de gobierno, lo cual les trae beneficios directos en el ejercicio de sus funciones, pero a su vez genera una influencia positiva a la comunidad en general.

En el caso concreto del sector educativo, las universidades deben considerar que por su naturaleza están aún más comprometidas con la aplicación de estas medidas, puesto que tienen una función social predominante como gestoras del progreso social a través de la generación de conocimiento y de la formación continua de profesionales capacitados, no solo de llevar a cabo diferentes actividades productivas, sino también para afrontar los constantes retos que el dinámico y competitivo mundo actual exige. Según todo lo anterior, para las universidades trabajar, desde lo organizacional, por el cumplimiento de su función social, incluye hoy en día dar una mirada a las herramientas gerenciales que el sector privado ha desarrollado en las últimas décadas, y así adoptar modelos novedosos de buen gobierno a través de códigos que han sido desarrollados en el área comercial.

Respecto a la adopción de estas herramientas, se constató por medio de la teoría revisada, que estos modelos ya empiezan a ser adaptados a las particularidades de la academia, en especial a su responsabilidad social como educadoras. Esto lleva, de manera mucho más concreta al tema del reconocimiento social que es gestionado desde el Estado por mecanismos como la Acreditación de Alta Calidad. Es decir, estas

políticas contribuyen a que las IES mejoren sus políticas de buen gobierno basadas en la responsabilidad social, lo cual les traerá como beneficio un aumento de su reconocimiento, el cual puede verse traducido de forma directa en la acreditación por parte del Estado.

6 METODOLOGÍA

En este apartado se desarrolla una descripción de los elementos que se han utilizado para la realización del análisis e interpretación de los datos. Inicialmente, se expone lo relacionado al posicionamiento epistemológico desde las consideraciones de la epistemología de la ciencia y de la epistemología administrativa. Después, se contempla el alcance de la investigación, el enfoque de la investigación, la descripción del método de investigación y se termina con la descripción del terreno de investigación. Además de los anteriores elementos, también se suministra una explicación de la forma en la que se construye el índice de divulgación de códigos de buen gobierno y la explicación del modelo econométrico para el análisis multivariado.

6.1 Posicionamiento epistemológico

6.1.1 Desde la epistemología de la ciencia

- a. *Objeto de estudio*: la organización como sistema social y su relación con el entorno.
- b. *Método para el diseño de la investigación*: dados los cuestionamientos que surgen desde el objeto de estudio, después de la revisión de la literatura, se considera un postulado de carácter hipotético-deductivo. Esto significa que desde las teorías de Responsabilidad Social y de buen gobierno se pueden generar posturas de inferencia probable (Kuhn, 2004). Se espera que el proceso de evaluación de la investigación se logre cumplir con objetividad científica desde exámenes que

vinculen lógica del conocimiento, lo cual significa que el método de contrastación es sistemático y de carácter deductivo (Popper, 1994).

- c. *Indicación*: dado que las posturas de Kuhn y de Popper son muy diferentes, el método positivista que se aplica no ocasiona que no se siga un parámetro de la lógica del conocimiento. Para efectos de la construcción del marco referencial, se han recolectado estudios que se han evaluado desde posturas netamente deductivas, siguiendo la lógica del conocimiento.

6.1.2 Desde la epistemología de la Administración

Las organizaciones se encuentran inmersas en ambientes que les genera fuertes presiones de supervivencia (Hannan & Freeman, 1984). Paralelamente, proteger a las organizaciones contra la perturbación ambiental es una función de adaptación que se le confiere a las actividades de gestión (Hannan & Freeman, 1977). Así pues, con el propósito de dar solución a estos problemas, se presentan un conjunto de teorías organizacionales que explican estos fenómenos y animan el desarrollo de estudios más profundos (Clegg, Hardy, & Lawrence, 2017).

Una de ellas, la teoría de la “Ecología de la población”, se preocupa por estudiar, no solo los procesos de adaptación de las organizaciones al medio ambiente, sino también los de selección ambiental (Baum & Shipilov, 2017). La selección aparece por la limitación de una organización para adaptarse al medio ambiente, situación que se ha denominado “Inercia estructural” (Freeman & Hannan, 1989; Hannan & Freeman, 1984). Desde esta perspectiva específica se plantean discusiones sobre la susceptibilidad al cambio organizacional y sobre el beneficio que la organización tendría en la implementación del cambio (Baum & Shipilov, 2017). A propósito de lo

anterior, Hamel & Breen (2009) sostienen que en la actualidad las organizaciones deben prepararse para asumir el reto de adaptarse a los cambios drásticos que el entorno les reclama. Con esta intención, los mismos autores hacen especial referencia a la necesidad de realizar cambios estructurales en las organizaciones, y así adaptarse a los cambios del entorno, más aún cuando las organizaciones se encuentran en una era de transformación revolucionaria, en donde las fronteras ya no son una barrera para la competencia (Kaplan & Norton, 2007).

Sin embargo, las organizaciones presentan resistencia al cambio estructural por las barreras que se encuentran tanto al interior como al exterior de las mismas (Miller & Friesen, 1980). David (2017) declara que desde el interior las barreras se relacionan en mayor medida con la resistencia que ejercen las personas que trabajan en la organización, mientras que desde la perspectiva de las barreras externas, Porter (2013) manifiesta que las organizaciones se desenvuelven en entornos con alta intensidad de rivalidad. Además de las anteriores afirmaciones, se deben considerar otro tipo de barreras que el entorno y la organización agregan (Hannan & Freeman, 1977; Miller & Friesen, 1980). En respuesta a lo anterior, los estudios organizacionales han mostrado evoluciones teóricas en procura de mejorar los procesos de decisión (Reed, 2017); además, pareciera que las organizaciones, desde la perspectiva directiva, se resisten a promover cambios administrativos que respondan a las dinámicas del entorno (Hamel & Breen, 2009). Estas manifestaciones, al ser contradictorias, son decisivas para enriquecer el conocimiento administrativo y las prácticas organizacionales.

6.2 Alcance de la investigación

La investigación cumple la condición de ser causal prospectiva, ya que se han implementado estudios estadísticos multivariados que permiten entender las relaciones de la divulgación de los códigos de buen gobierno y el reconocimiento de las universidades colombianas. Esto es posible ya que con el grado de divulgación de los códigos se pueden dar explicaciones causales de los niveles de reconocimiento de las universidades, en cuanto al criterio de acreditación institucional que otorga el gobierno nacional a través del Consejo Nacional de Acreditación.

6.3 Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación es de carácter mixto, es decir, incluye tanto el cualitativo como el cuantitativo, dado que, a pesar de utilizar instrumentos estadísticos, éstos se alimentan con los resultados de corte dicotómico que se generaron en el trabajo de observación de los sitios web de cada universidad. La contrastación de las hipótesis con el modelo multivariado genera un resultado que permite dar solución al problema de investigación.

6.4 Descripción del método de investigación

Para dar solución el problema de investigación, y conforme a la revisión de literatura, se ha realizado un trabajo de observación en los sitios Web de cada universidad para definir el cumplimiento de divulgación de los contenidos de los códigos de buen gobierno. Para esto, se han considerado las 30 variables (Ver Tabla 1), las cuales se dividen en 5 bloques de análisis: 1) consejos directivos y superiores; 2) planeación y

control; 3) incentivos económicos y alineación de intereses; 4) concentración del poder y riesgo de extracción de rentas; y 5) resolución de conflictos de interés.

Con la matriz que se utilizó, se realizó el registro dicotómico de la existencia, o la no existencia, de los contenidos del código de buen gobierno. Con estos resultados, se formuló el Índice de Divulgación de los Códigos *IDC*, el cual tiene la siguiente notación:

$$IDC = \sum_{i=m}^n X_i/n$$

La ecuación da como resultado un valor que se encuentra entre 0 y 1. Así, por ejemplo, si una universidad ha tenido como resultado 22, consecuencia de la suma de los valores positivos de la observación, al dividir este valor en 30, el IDC es igual 0,7333, lo cual significa que la universidad divulga el 73,33% de los contenidos de los códigos de buen gobierno.

6.4.1 Uso del modelo de regresión logística

Dado que la variable dependiente es de carácter dicotómico, el modelo de regresión apropiado para el trabajo de inferencia probable es la regresión logística. Este modelo permite entender la probabilidad de éxito desde la estructuración de las variables independientes al mantener los supuestos de linealidad, independencia de los errores y de no multicolinealidad (Wooldridge, 2010). Es así como, para mantener los supuestos, se desarrollaron para cada variable independiente, en contraste con la variable dependiente, la prueba Durbin-Watson y la prueba de Factor de la Varianza Inflada (FIV).

Las variables independientes que se han considerado son: 1) Índice de Divulgación de Códigos; 2) edad de la universidad; 3) sector al que pertenece las universidades, oficial o privado; 4) área geográfica en donde se encuentra la universidad; y 5) número de programas vigentes. Estas variables alimentarán el modelo con la siguiente notación:

$$P(y = 1 | x) = \beta_0 + \sum_{i=m}^n \beta_i X_i + \varepsilon,$$

en donde P representa la probabilidad de obtención de la acreditación institucional y reconocimiento, por parte de las universidades por los datos obtenidos de las variables independientes. En este modelo se aplica la utilización del Pseudo R cuadrado, para explicar la varianza de la variable dependiente.

Igualmente, en el modelo de regresión logística se ha considerado la categorización de dos variables independientes: el área geográfica (ver tabla 1) y el sector al que pertenecen (ver tabla 2). Éstas tienen este manejo porque la unidad de medida es de carácter nominal.

Tabla 1. Categorización de la variable Área geográfica

Ubicación	Categoría
Amazonas	1
Antioquia	2
Arauca	3
Atlántico	4
Bogotá D. C.	5
Bolívar	6
Boyacá	7

Caldas	8
Caquetá	9
Cauca	10
Cesar	11
Choco	12
Córdoba	13
Cundinamarca	14
Guajira	15
Huila	16
Magdalena	17
Meta	18
Nariño	19
Norte de Santander	20
Quindío	21
Risaralda	22
San Andrés y Providencia	23
Santander	24
Sucre	25
Tolima	26
Valle del cauca	27

Fuente: Elaboración propia a partir de la información recolectada del SNIES

Tabla 2. Categorización de la variable Sector al que pertenece

Sector	Categoría
Privada	1
Oficial	2

Fuente: Elaboración propia a partir de la información recolectada del SNIES

Tabla 3. Resumen de las variables y sus significados

Variable	Símbolo	Elemento para	Operacionalización
Dependiente			
Acreditación institucional	ACR	Definir el reconocimiento de la universidad en Colombia desde el criterio de la evaluación del Gobierno Nacional.	$(ACR = \text{Sí} \rightarrow 1) \vee (ACR = \text{No} \rightarrow 0)$
Independientes			
Sector	SECTOR	Definir si la universidad es oficial o privada.	Conforme a los argumentos del CNA y a la categorización anteriormente expuesta.
Antigüedad	EDAD	Curva de aprendizaje.	Número de años de operación.
Área geográfica	DEP	Identificar la zona geográfica donde la universidad opera.	Conforme a los argumentos del CNA y a la categorización anteriormente expuesta.
Programas vigentes	PROG	Definir el número de programas que la universidad tiene vigentes.	Conforme a los argumentos del CNA.
Índice de divulgación	IDC	Índice de divulgación de los códigos de buen gobierno de cada universidad.	Resultado de divulgación en términos porcentuales como se ha explicado anteriormente.

Fuente: Elaboración propia.

Con el propósito de neutralizar los efectos de las variaciones atípicas del comportamiento de las universidades, y conforme a la revisión de literatura, las variables sector, edad, área geográfica y programas vigentes, tienen la función de servir como variables de control. Estas variables no hacen parte del diseño original de la investigación, pero ejercen presión sobre los resultados de la variable dependiente.

6.4.2 Razones para utilizar la Acreditación como medida de reconocimiento institucional

En Colombia la Acreditación de Alta Calidad otorgada por el CNA a las universidades es un mecanismo de reconocimiento público a la excelencia y cumplimiento de altos estándares de calidad. Es la forma que se ha establecido nacionalmente para garantizar a la sociedad la idoneidad y compromiso de las instituciones de educación superior, es decir, en la actualidad es el mayor reconocimiento que este tipo de organizaciones pueden lograr en el sector educativo, una vez cumplan los procesos establecidos para ello y demuestren su cultura de aseguramiento de la calidad. Después de la obtención del registro calificado, también otorgado por el Ministerio de Educación para el funcionamiento de los programas académicos, la acreditación de Alta Calidad se constituye como una garantía de pertinencia y operación para las universidades.

6.4.3 Sinopsis del método de investigación

El modelo econométrico de inferencia probable se desarrolla conforme al trabajo de recolección de los datos de los sitios Web de cada universidad. Con este modelo se establece la probabilidad que tiene la universidad en incrementar su reconocimiento, dada la divulgación de los códigos de buen gobierno. La investigación se desarrolla así:

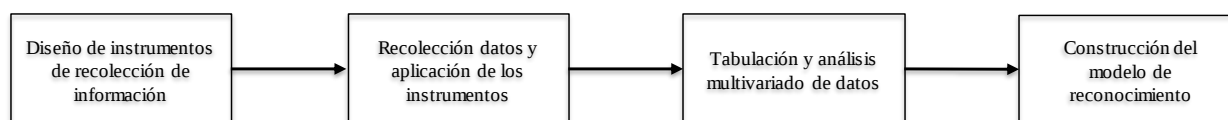


Gráfico 1. Tratamiento de la información

Fuente: Elaboración propia.

6.5 Descripción del terreno de investigación

Según el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES), actualmente en Colombia existen 545 IES reconocidas oficialmente por el Ministerio de Educación Nacional. Dichas instituciones se clasifican según su carácter académico en cuatro grupos: institución técnica profesional, institución tecnológica, institución universitaria/escuela tecnológica, y universidad. Para efectos de este trabajo se decidió trabajar únicamente el universo de 109 de las 110 universidades, entre públicas y privadas, presentes en 27 departamentos del territorio nacional.

Para la determinación del grupo de estudio se tuvieron en cuenta aspectos cómo:

- Estado activo, es decir que las universidades estuvieran presentando el servicio educativo y registraran servicio activo en el sistema de información para el año 2018.
- Programas vigentes, todas las universidades que para el 2018 tuvieran programas vigentes, según el sistema de información. Aquellas que registraban no tenerlos, fueron descartadas del grupo de estudio.
- Página web (propia de la sede), para este aspecto se tuvo en cuenta que cada universidad registrada en el sistema de información tuviera su propio sitio web, en los casos que en que una universidad, con sede en varios departamentos, contara con un mismo sitio web, se contabilizaría como una sola universidad. Si por el contrario una universidad con varias sedes tuviera para cada una un sitio web propio, se contabilizaría cada sede como una universidad independiente.

7 ANÁLISIS DE DATOS, RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este capítulo se presentan los datos obtenidos en la aplicación de la herramienta diseñada con el fin de establecer si la divulgación de los códigos de buen gobierno de 109 instituciones universitarias por medio de sus páginas Web tiene efectos positivos en su reconocimiento en la comunicad universitaria y la población en general. Los resultados son presentados en dos niveles para su respectivo análisis y discusión. Estos son:

1) Un análisis descriptivo sobre las universidades objeto de estudio. Esto incluye determinar las variables dependientes e independientes que muestran unas características básicas. Una vez dadas, se procesaron los datos de las 30 variables aplicadas y organizadas 5 bloques de análisis.

2) Un análisis multivariado en el que se discute la probabilidad de mejorar el reconocimiento de las universidades por la divulgación de los códigos de buen gobierno. De esta manera, se realizan inferencias probables con respecto a las prácticas directivas de las universidades en Colombia.

A partir de lo establecido en el problema y en la revisión de literatura, se plantearon las siguientes hipótesis para ser evaluadas en este modelo econométrico:

- **H_0** : Las universidades que más divulgan sus códigos de buen gobierno no tienen buenas probabilidades de mejorar su reconocimiento.
- **H_1** : Las universidades que más divulgan sus códigos de buen gobierno tienen buenas probabilidades de mejorar su reconocimiento.

Así, a partir de los datos arrojados, se explica y discute el cumplimiento de la H1.

7.1 Análisis descriptivo

El análisis descriptivo se desarrolla a partir de una variable dependiente, (1) acreditación institucional; y cinco variables independientes, que son: (2) sector, (3) antigüedad, (4) programas vigentes, (5) área geográfica, e (6) índice de divulgación de los códigos de buen gobierno (ver tabla 4). Para esta última, primero se definió el porcentaje de universidades aplican estos códigos. Una vez definidas estas variables, se aplicaron las 30 variables de los códigos de buen gobierno en 5 bloques de análisis: (1) consejos directivos y superiores; (2) planeación y control; (3) incentivos económicos y alineación de intereses; (4) concentración del poder y riesgo de extracción de rentas; y (5) resolución de conflictos de interés (ver tabla 1). A continuación, se presentan los datos y respectivo análisis de cada una de estas variables.

7.1.1 Aplicación de variables dependientes e independientes

7.1.1.1 *Acreditación institucional*

Respecto al primer aspecto estudiado (la variable dependiente), más de la mitad de las universidades cuentan con acreditación institucional de alta calidad, reconocimiento público otorgado por el Consejo Nacional de Acreditación (CNA) y el Ministerio de Educación Nacional. Para el primero período de 2018, se registró que, de las 109 Universidades, 61 **SÍ** tienen acreditación de alta calidad, mientras los 48 restantes **NO** la tienen (Ver gráfico 2). Esto es uno de los parámetros más importantes en términos de reconocimiento, puesto que, como se había analizado en el marco teórico, éste genera un alto grado de prestigio en la sociedad ya que certifica que la institución cumple con los más altos requisitos de calidad y cumple a cabalidad con sus propósitos y objetivos.

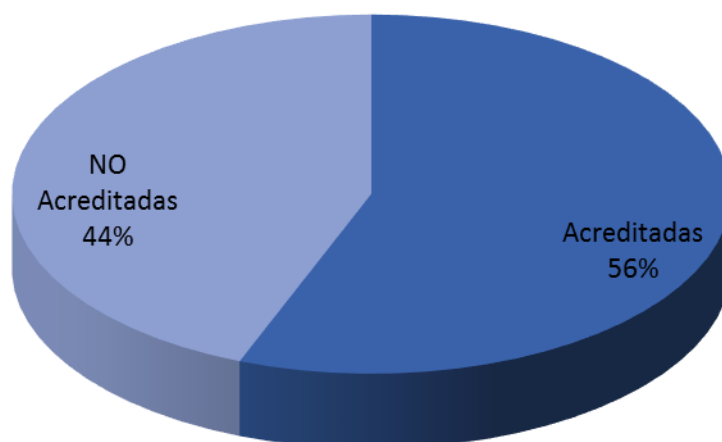


Gráfico 2. Porcentaje de Universidades Acreditadas y NO Acreditadas en Colombia (2018)

Fuente: Elaboración propia.

7.1.1.2 Sector público o privado

Una de las clasificaciones básicas de las organizaciones alrededor del mundo es su carácter público o privado. En el sector educativo esta misma clasificación opera para las Universidades. De la población de 109 Universidades analizadas en este estudio, 70 son de carácter privado y 39 pertenecen al sector público (Ver gráfico 3). Esto expresa cierta predominancia del sector privado en el área de la educación universitaria. Este aspecto puede llegar a ser relevante si consideramos la discusión que existe al respecto de la tensión entre la vocación formadora de las universidades y sus objetivos comerciales. Esto no quiere decir que una universidad por ser privada privilegie más el aspecto comercial, pero su naturaleza puede verse expresada en la adopción de modelos de dirección más cercanos a este sector privado. Sin embargo, determinar con exactitud esta idea requeriría de otro tipo de indagaciones.

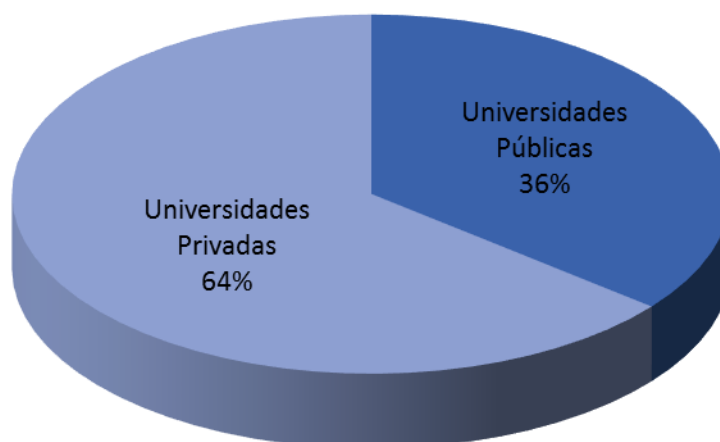


Gráfico 3. Porcentaje de Universidades por sector público y privado (2018)

Fuente: Elaboración propia.

7.1.1.3 Antigüedad y trayectoria de las universidades

Otro de los aspectos relevantes en este estudio fue la antigüedad y trayectoria de las Universidades, teniendo presente que la acumulación de experiencia es un factor determinante para su reconocimiento social. El análisis arrojó que la Universidad más joven en Colombia tiene 11 años de funcionamiento y las más antigua 113 de fundación. El intervalo de antigüedad en el que se ubicó el mayor número de universidades es el 40 a 50 años con un total de 36 de las 109 universidades estudiadas. Muy cercanas en cantidad, se encuentran los intervalos de 30 a 40 años y 50 a 60 años. En contraste, en los intervalos de más reciente fundación, 10 - 20 años y 20 - 30 años, se ubican solo 5 universidades (ver tabla 4).

Lo anterior demuestra que en el universo estudiado se encuentra un alto promedio de experiencia acumulada, lo que permite determinar que son instituciones que se han fortalecido a lo largo de sus años de ejercicio. Sin embargo, este factor no es suficiente

para determinar su adaptación a las nuevas formas de gestión, aunque sí tiene influencia en su reconocimiento, puesto que a través del tiempo se va generando una integración mucho más profunda con su medio social, puesto que existe una noción general de la contribución social que las universidades realizan al ofrecer un progreso por medio de la educación. Su presencia, y sus años de trayectoria, se traducirían entonces en garantía de esta contribución.

Tabla 4. Años de antigüedad de las Universidades en Colombia (2018)

Años de Antigüedad	No. de Universidades
Entre 10 - 20 años	3
Entre 20 - 30 años	2
Entre 30 - 40 años	21
Entre 40 - 50 años	36
Entre 50 - 60 años	19
Entre 60 - 70 años	9
Entre 70 - 80 años	12
Entre 80 - 90 años	4
Entre 90 - 100 años	1
Más de 100 años	2

Fuente: Elaboración propia.

7.1.1.4 Programas vigentes en cada universidad

Una característica que puede relacionarse con el tamaño de las universidades es el número de programas que ofrecen. Si bien la diversidad de programas no determina de manera exacta el tamaño de estas, ya que para tal fin se deberían tener en cuenta

otros datos como el número de estudiantes matriculados, su infraestructura física y sus recursos humanos, dentro del estudio este rasgo permite determinar qué tanto alcance tienen las universidades, y, por tanto, qué grado de reconocimiento. Gracias a la investigación se encontró que el mínimo de programas vigentes es de tres y el máximo de 511. Casi el 80% de las universidades no superan el rango de 100 programas vigentes, número que, no obstante, no se considera bajo. Esto demuestra que además de existir un buen rango de trayectoria en esta muestra de universidades, también cuentan con una buena variedad de programas ofrecidos. Si bien estos datos no permiten sacar deducciones acerca de su calidad, en primera instancia sí demuestran una presencia importante en sus contextos sociales (Ver tabla 5).

Tabla 5. Número de programas vigentes en las universidades

No de Programas vigentes	No. de Universidades
Entre 1 -50 Programas	43
Entre 50 - 100 Programas	35
Entre 100 - 150 Programas	18
Entre 150 - 200 Programas	6
Más de 200 Programas	7

Fuente: Elaboración propia.

7.1.1.5 Ubicación geográfica de las universidades

En la sistematización de información de las universidades analizadas se evidenció que están presentes en 27 de los 32 departamentos del territorio colombiano. Sin embargo, esta presencia no necesariamente prueba un alto grado de cobertura a lo largo del territorio, ya que buena parte de ellas están concentradas en las principales

ciudades y departamentos como Bogotá, Antioquia y Valle del Cauca. Estos datos claramente responden a características sociales más generales de Colombia, como lo es su tradición fuertemente centralista. El hecho de que en Bogotá se ubiquen no solamente 30 de las 109 universidades, sino que además parte de estas son las de más antigüedad y mayor oferta de programas, demuestra que la oferta de educación de nivel superior suele concentrarse en los espacios urbanos, y que existen muchos territorios que, considerando su extensión, tienen una presencia muy débil, como es el caso de la Amazonía, Arauca o Caquetá que cuentan con 1 universidad (Ver tabla 6).

Tabla 6. Número de universidades por departamento

Departamento	Número de Universidades
Amazonas	1
Antioquia	11
Arauca	1
Atlántico	7
Bogotá D.C	30
Bolívar	5
Boyacá	3
Caldas	5
Caquetá	1
Cauca	1
Cesar	1
Choco	1
Córdoba	3
Cundinamarca	3
Guajira	1
Huila	1
Magdalena	2

Meta	1
Nariño	2
Norte de Santander	4
Quindío	2
Risaralda	3
San Andrés y Providencia	1
Santander	7
Sucre	1
Tolima	2
Valle del Cauca	9

Fuente: Elaboración propia.

7.1.1.6 Universidades con código de buen gobierno

Antes de desarrollar el estudio planteado sobre la divulgación de códigos de buen gobierno, es fundamental determinar si las universidades estudiadas cuentan con dichos códigos. El estudio permitió determinar que del universo de 109 universidades solo 17 tienen un documento denominado “código de buen gobierno”, mientras que en los 92 restantes no se encontró que existieran (ver gráfico 4).

Sin embargo, el hecho de que no manejen de forma explícita este documento, no quiere decir que no realicen divulgación de políticas de gobierno que se relacionen con este modelo. Complementario a lo anterior, del grupo de Universidades que **SÍ** tienen un código de buen gobierno, 9 son de carácter privado y 8 pertenecen al sector público. Esto demuestra, al menos parcialmente desde la variable dicotómica de la aplicación de este documento, que no existe mayor diferencia entre las universidades privadas o públicas en la aplicación de estos modelos recientes, como se creía en una primera instancia.

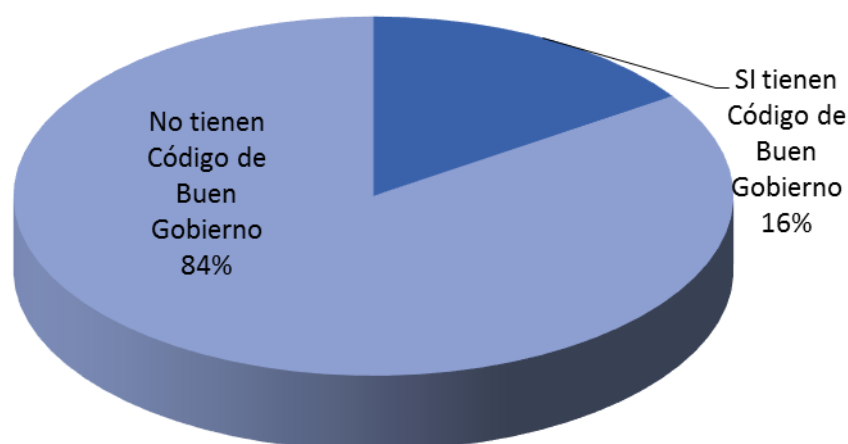


Gráfico 4. Porcentaje de Universidades que tiene código de buen gobierno (2018)

Fuente: Elaboración propia.

7.1.1.7 Índice de divulgación de los códigos (IDC)

Una vez efectuada esta primera caracterización del universo poblacional, se inicia el análisis propiamente dicho de la divulgación de los códigos de buen gobierno por parte de estas 109 universidades. La primera tarea es determinar el índice de divulgación de los códigos (IDC), que, como está explicado en el capítulo de “Metodología”, consiste en calcular el porcentaje de los contenidos aplicados de estos códigos, a partir del registro dicotómico de la existencia o no de ellos (Ver anexo 1).

Este registro se construyó a partir de la observación de los sitios web de las universidades, es decir, se realizó el ingreso y revisión de registro de dichos contenidos. El índice encontrado oscila entre el 23% y el 93%. Tan solo una Universidad alcanzó el índice más alto. En general, se puede observar que 76 de las 109 universidades tienen un índice superior al 70%, lo que evidencia que por medio de las páginas web estas instituciones tienen una aceptable difusión de sus códigos de

buen gobierno, a pesar de que solo el 16% del total de la muestra manejan este concepto. Es decir, no utilizar en concreto el nombre “códigos de buen gobierno” no les impide difundir gran parte de los contenidos de este código por medio de otras denominaciones (ver tabla 7)

Tabla 7. Índice de Divulgación de los códigos de buen gobierno en universidades en Colombia (2018)

IDC	Número de Universidades
23%	1
27%	3
30%	1
33%	1
37%	1
40%	1
43%	2
47%	3
50%	5
57%	3
60%	1
67%	9
71%	11
73%	16
77%	19
80%	11
83%	6
87%	12
90%	2
93%	1

Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, considerando que este es un índice alto, a continuación, se hace una revisión detallada de los contenidos a partir de los cinco bloques de análisis.

7.1.2 Aplicación de variables de código de buen gobierno

7.1.2.1 *Consejos directivos o superiores*

En relación con este aspecto, los hallazgos demuestran que el grado de divulgación por parte de las universidades respecto a los perfiles para cargos de alta dirección; responsabilidades legales y morales de los directivos; conformación, independencia y funciones de los consejos; y alta rotación frente a perturbación en el poder, alcanza el 94,0%. Sin embargo, solo el 1,0% de las universidades divulga información sobre la capacitación para los directivos o miembros de los consejos (ver gráfico 5).

Lo anterior puede interpretarse, desde la teoría trabajada, como una buena señal en el cumplimiento de las buenas prácticas del buen gobierno, puesto que uno de sus pilares es la idoneidad y compromiso de quienes están a cargo de tomar las decisiones en la organización. En esta medida, es necesario transmitir de forma transparente la información sobre el funcionamiento y composición de los consejos directivos de las universidades, condición que se cumple a cabalidad según los datos obtenidos. Así pues, se puede deducir que es una gran fortaleza que el reconocimiento de los códigos de buen gobierno tenga índices tan altos en el primer bloque de, ya que es esencial para mejorar la percepción de los grupos de interés tener pleno conocimiento de quienes están al mando de la organización.

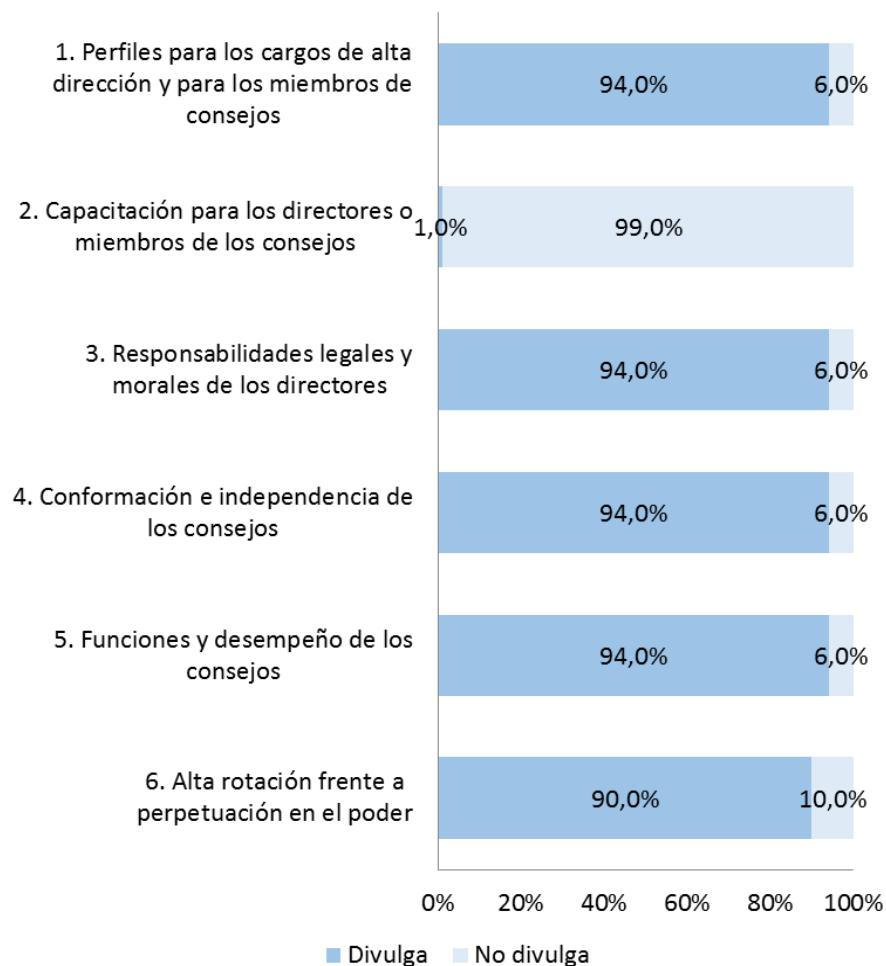


Gráfico 5. IDC Consejos directivos o superiores

Fuente: Elaboración propia.

7.1.2.2 Planeación y control

En cuanto a los temas relacionados con la planeación y control de la organización, se encontró que el índice más alto (83,0%), corresponde a la evaluación de los objetivos estratégicos, las responsabilidades de los funcionarios y el seguimiento al cumplimiento de los planes y objetivos estratégicos. En relación con los procesos de gestión y funcionamiento de las universidades se encontró correlación en el rango de divulgación entre el 80,0% y el 82,0% de aspectos como la planeación estratégica

(82,0%); la metodología de evaluación (81,0%); medidas orientadas al fortalecimiento del control de la gestión (80%) y la existencia de indicadores de gestión (82%). En cambio, solo el 37,0% de universidades divulga la aprobación del presupuesto, y el 41% la transparencia y rigurosidad en la generación de la información financiera y no financiera (ver gráfico 6).

Según lo anterior, en este bloque se aprecia una clara diferencia en la difusión de dos tipos de elementos. Por una parte, los contenidos que se encuentran relacionados con los procesos y los funcionarios tienen un índice muy positivo, por lo que se deduce que estas organizaciones están muy interesadas en mostrar cómo manejan su funcionamiento interno. En cambio, aquellos contenidos que se refieren al manejo financiero se presentan muy bajos, por lo que pareciera que estas organizaciones aún son temerosas de comunicar información relacionada con sus estados financieros y manejo de los recursos.

No sobra decir que este rasgo resulta bastante negativo en la aplicación de políticas de transparencia, ya que el tema financiero siempre será uno de los más delicados en términos éticos. Por tanto, temas de corrupción o malversación de recursos pueden generar percepciones muy negativas, ya que están relacionados directamente con un incorrecto obrar ético, a excepción de otros componentes que se relacionan con negligencia o falta de organización. No tener plena transparencia en este tema puede generar entornos de desconfianza, y más cuando existe una fuerte tendencia a pedir rendición de cuentas debido a los escándalos constantes que se presentan al respecto.



Gráfico 6. IDC Planeación y Control

Fuente: Elaboración propia

7.1.2.3 Incentivos económicos y alineación de intereses

En este tercer bloque de análisis encontramos un índice del 65,0% en el tema de políticas de incentivos a las publicaciones, pero solo el 19,0% de las universidades divulga la existencia de paquetes de incentivos económicos contractuales (ver gráfico 7). Lo anterior nos llevaría a pensar que las universidades buscan fortalecer su

quehacer investigativo por medio de incentivos económicos y beneficios contractuales, como reconocimiento al ejercicio investigativo que realizan los docentes..

Cabe resaltar que para la evaluación de la acreditación de alta calidad, uno de los factores con mayor ponderación es el de investigación y creación artística y cultural de las Instituciones educativas (CNA,2018), razón por la cual muchas de estas universidades han tomado la decisión de fortalecer este aspecto a partir de estrategias como los incentivos a las publicaciones. Lo anterior es claramente demostrado por estos porcentajes, aunque todavía falta fortalecer mucho más estos aspectos.

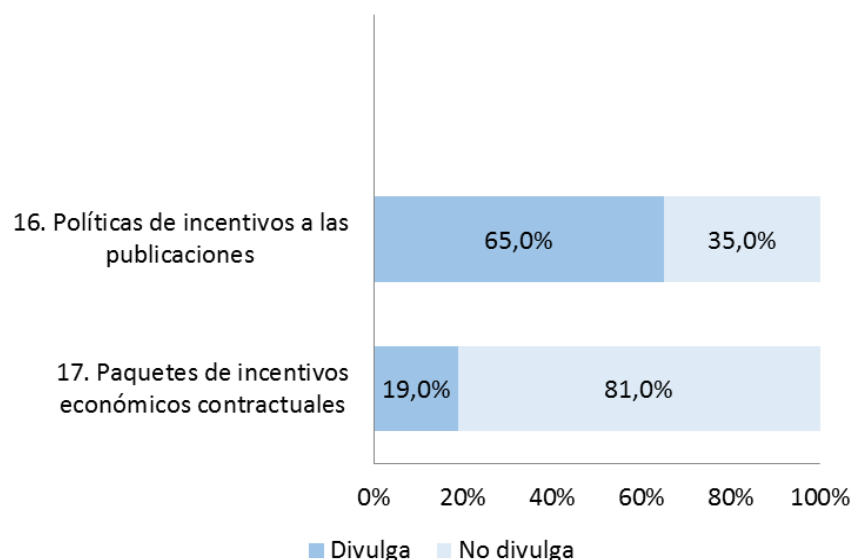


Gráfico 7. IDC Incentivos económicos y alineación de intereses

Fuente: Elaboración propia.

7.1.2.4 Concentración del poder y riesgo de extracción de rentas

En relación con la concentración del poder y riesgo de extracción de renta, las universidades divulgan información sobre los fundadores y la visión del largo plazo en un 97,0%. En concordancia con lo anterior se observó que el 95,0% de las

universidades hace pública la defensa del legado de los fundadores. Asimismo, con un índice de 96,0%, las universidades comparten información relacionada con los procesos de expansión y preservación de los recursos de la institución. De otro lado, contrasta que solo el 8,0% divulga información relacionada con potenciales problemas de agencia (ver gráfico 8).

La presencia de índices tan altos permite deducir que para las universidades es muy importante el tema de su fundación y la conservación de sus principios como forma de proyectar el compromiso con su vocación educativa. Se cree que este es un aspecto muy positivo por la función social que tienen estas instituciones, ya que las comunidades acostumbran a verlas como gestoras del cambio social. En este sentido, es muy importante divulgar al público su trayectoria, sus perspectivas a futuro, la fidelidad a los principios sobre las que fueron fundadas. Esto resulta esencial para aumentar la confianza en los grupos de interés. Sin embargo, habría que considerar por qué existe un índice tan bajo en relación con los potenciales problemas de agenda. Quizá se pueda explicar que la visión a futuro de estas instituciones todavía se plantea de forma incompleta, ya que no solo debe pasar por sus planes de expansión o su visión a largo plazo, sino que también debe tener un ingrediente de prevención, sobre el cual puedan pensar los problemas que se podrían presentar en su camino.

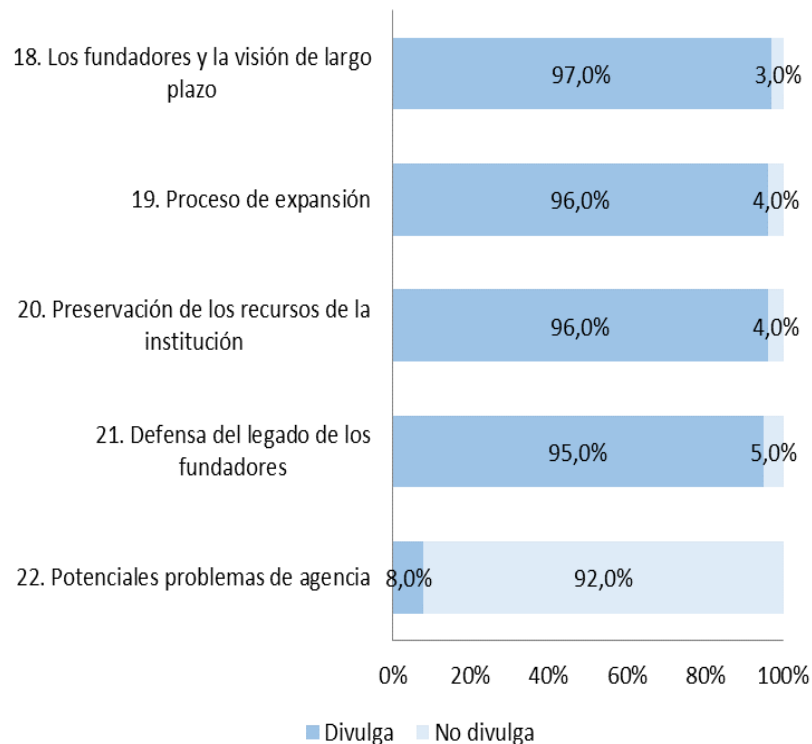


Gráfico 8. IDC Concentración del poder y riesgo de extracción de rentas

Fuente: Elaboración propia.

7.1.2.5 Resolución de conflictos de interés

Sobre la resolución de conflictos de interés, en los hallazgos se encontró que el índice de divulgación del desarrollo de actividades investigativas y de extensión de las universidades es del 100% (ver gráfico 9). Esto evidencia coherencia con los objetivos de estas organizaciones y sus funciones sustantivas: docencia, investigación y proyección social, además de estar en estrecha relación con los contenidos ya analizados de incentivos económicos que también presentaban índices muy altos. Es decir, esto demuestra una vez más que divulgar estas prácticas es una muestra del compromiso y la responsabilidad social de las universidades con su entorno, ya que a partir de estas experiencias es como se retribuye y contribuye al desarrollo de la

sociedad. Pero no solamente eso, de igual manera por motivos de acreditación para las universidades es muy importante mostrar su trabajo en el campo investigativo.

Sin embargo, en el contenido “Relaciones con organismos estatales y privados”, el cual es un factor importante a la hora de hablar de extensión o proyección social de las universidades, solo se registró un índice de divulgación del 51,0%. Es decir, que la relación con este grupo de interés debe fortalecerse y enfocarse para beneficio institucional y de la comunidad. Asimismo, el factor “Relaciones comerciales” de estas instituciones solo se divulgan en un 17,0%, el segundo índice más bajo en este bloque. Si relacionamos estos dos factores se puede deducir que existe una falencia en la divulgación de información relacionado con los grupos de interés más amplios (ver gráfico 9).

Como se ha manifestado en la Teoría de los *stakeholders*, las organizaciones deben ser conscientes que su rango de acción es mucho más amplio que los agentes directamente involucrados en sus actividades. Así, para mejorar la percepción de sus grupos de interés es fundamental generar formas de comunicación mucho más cercanas e influyentes con otro tipo de organismos con los que se relacionan en su actuar, e incluso con el grueso de la sociedad, y no limitarse a la comunidad académica. Por otro lado, en un 94,0% las universidades hacen pública la revisión de su normatividad y en un 88,0% las normas relacionada con la imagen de la institución. El manejo y protección de la información demostró un índice de divulgación del 79,0% por parte de las universidades analizadas. De otro lado el índice de divulgación de la estructura organizacional es del 73,0%. Esto sigue demostrando la tendencia de que las universidades le están dando prioridad a mostrar con transparencia su

funcionamiento interno, en este caso lo relacionado con su normativa y su organización (ver gráfico 9).

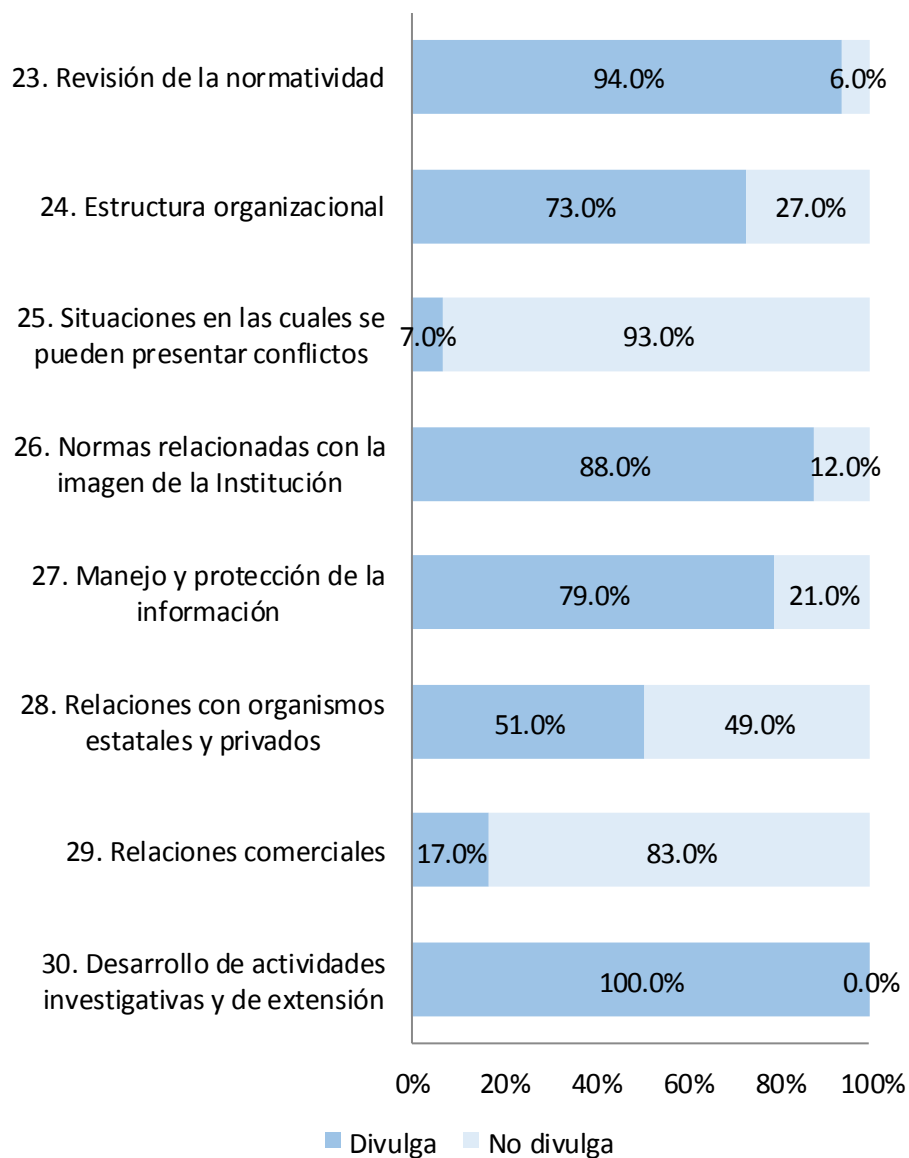


Gráfico 9. IDC Resolución de conflictos de interés

Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, es preocupante que la divulgación de situaciones en las cuales se pueden presentar conflictos es de tan solo del 7,0%. Esto reafirma que las universidades en Colombia al parecer todavía no están preparadas para asumir escenarios de crisis y/o conflictos, o por lo menos no demuestran contemplarlo como parte de su modelo de gestión organizacional. No es poca cosa afirmar que temas como el de gestión de riesgo son todavía muy novedosos en el contexto colombiano, y esta situación parece estar reflejándose. Es una tendencia que se había observado en el contenido “potenciales problemas de agenda” del bloque anterior. Parece entonces, que las universidades todavía no se abren a gestionar los riesgos y los cambios, lo que es una clara debilidad en lo que respecta a la previsión de escenarios futuros.

7.2 Análisis multivariado

El análisis descriptivo permitió interpretar una serie de datos a la luz de teorías relacionadas con los públicos de interés, la responsabilidad social, el buen gobierno corporativo, los códigos de buen gobierno, y el reconocimiento y acreditación de universidades en Colombia. Fueron varias las conclusiones extraídas en esta primera revisión sobre la forma en que las universidades están divulgando sus políticas de gobierno, lo que ayuda a establecer las carencias y fortalezas en estas acciones de difusión en miras de generar una comunicación cercana, influyente y transparente con los grupos de interés, para así generar influencia sobre ellos.

Ahora bien, los datos ya trabajados en el análisis descriptivo fueron utilizados en segunda instancia en la aplicación de un modelo de regresión logística, en el que se consideran diferentes tablas que permiten inferir, desde una lógica probable, cómo

impacta en el reconocimiento de las universidades en Colombia el divulgar estos códigos de buen gobierno. En el estudio, el cual es de carácter transversal, se aprecian las cinco variables independientes, dos categóricas (Sector y Departamento) y tres cuantitativas (IDC, Edad y Programas). Gracias a estos modelos se puede cruzar estos datos para determinar si las universidades tienen una mayor probabilidad de ser reconocidas mediante la Acreditación de alta calidad si publican sus políticas de buen gobierno.

Para iniciar el desarrollo del análisis multivariado, se determina en primera instancia que, dentro de los parámetros estadísticos, el contraste de la razón de verosimilitud y las estimaciones se realizaron con un intervalo de confianza del 95%. Así:

Tabla 8. Supuesto de independencia de errores

Modelo	Durbin-Watson
1	1,302

Fuente: Elaboración propia

El resultado de 1,302 de la prueba Durbin-Watson indica que se cumple el supuesto de independencia de errores. Los límites para esta inferencia deben estar considerados entre 1 y 3 (ver tabla 8). Conforme a la tabla 9, en el que se deben encontrar valores entre 1 y 10, ideal que estén más cercanos a 1, el Factor de Varianza Inflada, *FIV*, indica que se cumple es supuesto de no multicolinealidad.

Tabla 9. Supuesto de no colinealidad

Modelo	Estadísticas de colinealidad	
	Tolerancia	VIF
(Constante)		
1 IDC	,748	1,337
EDAD	,939	1,065
SECTOR	,745	1,343
DEP	,939	1,064
PROG	,915	1,092

Fuente: Elaboración propia

Dado el contraste de verosimilitud para un intervalo de confianza del 95%, en la tabla 10 se puede observar que el modelo de regresión logística explica significativamente el comportamiento de la variable Acreditación. Entonces se infiere que la probabilidad de mejorar el reconocimiento de las universidades se incrementa cuando se divulgan en mayor medida los contenidos de los códigos de buen gobierno.

Tabla 10. Significancia del modelo

		Chi-cuadrado	gl	Sig.
Paso 1	Escalón	61,872	30	,001
	Bloque	61,872	30	,001
	Modelo	61,872	30	,001

Fuente: Elaboración propia

El test de verosimilitud que se puede observar en la tabla 11 presenta un Pseudo R cuadrado de Nagelkerke de 0,58. Esto significa que el modelo de regresión logística explica el 58% de la varianza de la variable Acreditación.

Tabla 11. Pseudo R cuadrado

Escalón	Logaritmo de la verosimilitud -2	R cuadrado de Coxy Snell	R cuadrado de Nagelkerke
1	87,68	,433	,580

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12. Pronóstico en el bloque 0

Observado		Pronosticado		Corrección de porcentaje	
		ACREDITACIÓN			
		0	1		
Paso 0	ACREDITACIÓN	0	0	48	0,0
		1	0	61	100,0
	Porcentaje global				56,0

Fuente: Elaboración propia

En la evaluación jerárquica del modelo de regresión, inicialmente se encuentra una probabilidad del 56% en la mejora del reconocimiento de las universidades, cuando éstas mantienen sus políticas tradicionales de divulgación de los contenidos de los códigos de buen gobierno (ver tabla 12). Sin embargo, después de correr el modelo, conforme a la tabla 13, esta probabilidad puede alcanzar el 85,3% cuando se incrementa la divulgación de los mismos códigos.

Tabla 13. Pronóstico en el bloque 5

Observado		Pronosticado			
		ACREDITACIÓN		Corrección de porcentaje	
		0	1		
Paso 1	ACREDITACIÓN	0	40	8	83,3
		1	8	53	86,9
	Porcentaje global				85,3

Fuente: Elaboración propia

En conclusión, el estudio multivariado permitió inferir que la divulgación de los códigos de buen gobierno es muy significativa para mejorar el reconocimiento institucional de las universidades en Colombia, considerando que la probabilidad de esta mejoría es del 85,3%. Esto comprueba la hipótesis **H1**: *Las universidades que más divulgan sus códigos de buen gobierno tienen buenas probabilidades de mejorar su reconocimiento*. Es decir, los resultados arrojados en la observación y el debido procesamiento de los datos están en concordancia con los referentes teóricos, los cuales habían manifestado que los códigos de buen gobierno, a partir de la estructuración, promoción y divulgación de las mejores prácticas de la organización, garantizan la sostenibilidad financiera, administrativa y social de ésta.

Estos beneficios se generan gracias a la transparencia de la información, aspecto que es clave, según Méndez & Rivera (2015), para garantizar la estabilidad económica en su conjunto, ya que estos códigos permiten, además de las ventajas a nivel interno, la supervisión de las actividades y el control efectivo de la gestión por parte de los públicos de interés (Ganga & Vera, 2008). Por tanto, este control y protección de interés no solo puede ser ejercido por los directos implicados, sino también, en el caso de la academia, por la sociedad en general, la cual puede constatar el trabajo de las universidades en lo que respecta al cumplimiento de su función social basada en la educación.

En el caso concreto de la investigación, la atención se enfocó en lo relacionado con el fortalecimiento de dicha sostenibilidad social, o lo que otras teorías han llamado gestión de los riesgos reputacionales. Para este fin, la transparencia en la divulgación de la información es fundamental para generar entornos de confianza con los grupos

de interés. Considerando la naturaleza de la población objeto de estudio, es necesario hoy en día para las universidades enfocarse en este principio de transparencia informativa en lo que respecta a su organización interna, la conformación de sus directivas, sus resultados y fomento de la práctica docente e investigativa, entre otros. La implementación de estos códigos de ética y de buen gobierno, como lo ha manifestado el Ministerio de Educación en los últimos años, propicia la confianza interna entre los miembros de la organización, incrementa la credibilidad y la confianza en los diferentes grupos de interés y fortalece la cultura organizacional. Logros que se verán reflejados en la Acreditación de Alta Calidad, que, a su vez, genera un capital mayor de prestigio para las instituciones.

Por último, hay que recordar que la confianza generada a los inversionistas y demás grupos de interés en los aspectos relevantes al funcionamiento de las universidades, así como la demostración del cumplimiento de su contribución al progreso social por medio de la generación de conocimiento y formación de profesionales, da una clara ventaja competitiva en un mercado como el de la educación, en el cual la competencia es cada más compleja, dada la apertura económica y la posibilidad de nuevos modelos de formación que ha generado el desarrollo de nuevas tecnologías.

Además, se debe tener siempre presente que fortalecer estos canales de comunicación no solo ayuda a generar reconocimiento que se capitaliza en beneficios sociales y económicos, sino también permite anticipar las expectativas de la comunidad y de esta manera cumplir con las necesidades identificadas. Lo anterior permite también comprender que la divulgación de los códigos de buen gobierno es determinante para la práctica directiva en las universidades.

8 CONCLUSIONES

Como se estableció en la formulación del problema, actualmente las organizaciones tienen que afrontar nuevos retos, entre los que se destaca su relación con los públicos de interés. Esto ha llevado a la adopción de herramientas directivas para garantizar de mejor manera los beneficios de las diferentes partes. Uno de los enfoques que más ha cobrado importancia es el de las prácticas de buen gobierno corporativo, el cual se concibe como un sistema de control que define de manera clara las responsabilidades y funciones de cada una de las partes involucradas, lo cual mejora las prácticas de dirección. La discusión que desde un inicio se planteó es si estos modelos deberían ser adoptadas por las universidades dada su vocación pública en la prestación del servicio educativo. Frente a esta polémica se sostuvo que, si bien estas prácticas provienen del sector privado, podrían aportar grandes beneficios al área directiva, y fortalecer el aspecto educativo en todos sus niveles (enseñanza e investigación).

Al respecto se comprobó que en Colombia estas prácticas han empezado a adaptarse a la naturaleza de estas instituciones, y que, además de efectuar mejoras en su dirección interna, han contribuido a fortalecer los lazos comunicativos con la sociedad, y, por tanto, mejorar su reconocimiento y prestigio. Adicional a lo anterior, una herramienta como los códigos de buen gobierno, permite que estas prácticas sean divulgadas en la comunidad, aplicando el principio de transparencia de la información. Según los datos recolectados, buena parte de las universidades ya han empezado a utilizar estos mecanismos y los resultados se empiezan a evidenciar. A partir de la revisión de las páginas web de estas instituciones se demostró que muchas de las

universidades realizan este tipo de difusión, aunque todavía existe mucho camino por recorrer. La elección de este tema se concibió entonces como una forma de contribuir al estudio del sector educativo en Colombia, en concreto a las universidades y aportar para que se siga avanzando en la implementación de estos modelos.

En este orden de ideas, los datos obtenidos en la aplicación del modelo econométrico permitieron dar respuesta a la pregunta de investigación formulada: Efectivamente la divulgación de Códigos de Gobierno incrementa el reconocimiento organizacional de las universidades en Colombia. Así las cosas, estas prácticas no deben ser vistas con recelo por haber nacido en el sector privado, sino que, por el contrario, pueden traer beneficios a organizaciones que posee una exigencia mayor en lo que respecta a la responsabilidad social. Lo anterior depende de la realización de un trabajo concienzudo de adaptación a los objetivos particulares que persiguen las universidades como entes de formación y generación de conocimiento. La conclusión general es que el buen gobierno corporativo, y la difusión de su aplicación por medio de códigos de buen gobierno, permite mejorar las prácticas directivas para así aumentar la confianza de los públicos de interés y generar influencia en la sociedad en general, considerando su responsabilidad con el progreso social. Por tanto, la mejora en todos estos aspectos les permitiría a las universidades alcanzar los parámetros de calidad necesarios para ser reconocidas por la Acreditación de alta calidad del CNA.

Por otra parte, retomando los referentes teóricos establecidos en la revisión bibliográfica, se evidenció que en la actualidad existen numerosas líneas de investigación que ofrecen sustentos a las organizaciones para mejorar sus prácticas directivas. A través de la teoría de los *stakeholders*, de la responsabilidad social

corporativa, del buen gobierno corporativo y de los códigos de buen gobierno, se comprobó que estos enfoques desarrollados en la Academia, pero también desde la práctica, contribuyen al fortalecimiento de la cultura organizativa. Para sostener dicha idea se estableció una fuerte relación entre el marco teórico desarrollada y el diseño metodológico, ya que este último permitió el diagnóstico del tema, pero este diagnóstico solo podía ser interpretado a través a las herramientas teóricas. Así, la observación de la experiencia se complementó con la fundamentación teórica que enriqueció la discusión, y, por tanto, la comprensión del fenómeno estudiado.

El conocimiento generado por esta investigación se considera que puede aportar para que las organizaciones hoy en día sean mucho más competitivas, y no solo optimicen sus actividades operativas, sino que establezcan mejores relaciones con su entorno. Por ende, además de poner a disposición sustratos teórico, modelos y herramientas metodológicas, los hallazgos de la investigación permite ampliar la visión del mundo corporativo, el cual no se reduce a la consecución de ganancias financieras, sino que su incidencia e influencia social son determinantes en el desarrollo y buen funcionamiento de cualquier sociedad. Es decir, las personas que dedican su labor profesional al campo de las organizaciones deben abrirse a la conciencia de que su trabajo está inscrito en un medio social y de que ellos son protagonistas muy importantes, y que estos modelos permiten ese acercamiento a su entorno.

Referente a la metodología, se pudo comprobar que es un gran aporte el que dan estas herramientas matemáticas para generar visiones cuantitativas de los fenómenos que intervienen en el funcionamiento de las organizaciones. Gracias a la aplicación del modelo econométrico de inferencia probable, que se desarrolló conforme al trabajo de

recolección de los datos de los sitios Web de cada universidad, se estableció que existe una probabilidad 85,3 % de que las universidades en Colombia incrementen su reconocimiento a partir de la divulgación de los códigos de buen gobierno. Este caso demuestra que este tipo de estudios aportan información útil y muy exacta sobre métodos de buen gobierno para que las organizaciones en Colombia evolucionen en sus prácticas directivas, en particular aquellas que pertenecen al sector educativo.

Adicionalmente, la discusión sobre los resultados obtenidos en la aplicación de la metodología no solo permitió, a partir del análisis multivariado, comprobar la hipótesis de que las universidades que más divulgan sus códigos de buen gobierno tienen mayor probabilidad de ser más reconocidas, sino que también el análisis descriptivo permitió observar de forma más detallada algunas características de la aplicación de estos códigos. Partiendo de los 30 contenidos que establece Méndez y Rivera (2015) para los códigos de buen gobierno en Colombia, se identificaron varias tendencias respecto a la divulgación del funcionamiento interno de las universidades, su normativa y organización, sus incentivos a la labor investigativa, su transparencia en el tema financiero, entre otras. Entre estas caben destacar las siguientes.

El primer bloque de análisis demostró que existe un índice de divulgación muy alto sobre los Consejos Directivos de las universidades. Así, las funciones, responsabilidades, perfiles e idoneidad de los integrantes de estos consejos son informados por la gran mayoría de las universidades. Igualmente ocurre con la divulgación de sus normativas y sus formas de organización, siendo así una de las mayores fortalezas el suministrar información sobre su funcionamiento interno. Sin embargo, la gran carencia detectada en este nivel es la transparencia en el tema

financiero. Los índices sobre la rendición de cuenta del uso y el estado de sus recursos fueron muy bajos. Esta es una situación muy grave que puede generar entornos de desconfianza, teniendo en cuenta que temas como la malversación de fondos son muy delicados en los espacios de opinión pública, y quizá sea una de las temáticas en que más se fijan los grupos de interés. Por tanto, es perentorio que las universidades mejoren en este aspecto.

También es digno de mención el estado actual de la divulgación de las políticas de incentivo a la labor investigativa. Resulta muy positivo este aspecto ya que, como se ha determinado, en el reconocimiento de las universidades es esencial que los grupos de interés perciban su compromiso y el trabajo realizado en la generación de conocimiento como forma de aportar al progreso social. Además de lo anterior, se dedujo que este comportamiento también responde a las políticas de acreditación del CNA, ya que uno de los ítems que más valor tienen en su evaluación es el trabajo investigativo. Es decir, las universidades a través de la difusión de su fomento y logros en este campo buscan cumplir este requisito para poder ser acreditadas.

Finalmente, existe otra tendencia que merece ser enunciada: No existe todavía una cultura previsor por parte de estas instituciones, o al menos, no les preocupa difundir las acciones que van encaminadas a afrontar posibles cambios o problemas que surjan y que contraríen lo planificado. Por ejemplo, muchas universidades no contemplan escenarios de conflicto o cambios en los puntos de las agendas. Quizá la escasa presencia de estos temas en los modelos de gestión organizacional se deba a que son temas algo recientes, como el de la gestión de riesgos, lo que es una clara debilidad en lo que respecta a la previsión de escenarios futuros.

Para dar cierre a estas conclusiones, se retoma la idea de que tanto la revisión teórica como los datos arrojados por la aplicación de la metodología, demostraron que la divulgación de los códigos de buen gobierno es una acción muy importante para generar mayor reconocimiento de las universidades. En este sentido, para mejorar los canales comunicativos y fortalecer las relaciones con los grupos de interés, las universidades en Colombia deben seguir mejorando la aplicación de estas herramientas genéricas, así como su adopción y adaptación de acuerdo con la misión y la visión institucional, y quienes todavía tienen una implementación muy pobre deben invertir recursos y tiempos para fortalecer el reconocimiento e influencias en sus grupos de interés como forma de creación de valor.

9 BIBLIOGRAFÍA

- Allaire, Y. (2011). *La gouvernance des sociétés d'état: bilan et suggestions*. Montréal: Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques (IGOPP).
- Argandoña, A. (2009). La responsabilidad social de las empresas pequeñas y medinas, 2da entrega. *Revista antiguos alumnos IEEM*, 12(1), 51-64.
- Ayala, M. (2011). Responsabilidad social universitaria. *Revista Realidad y Reflexión* (33), 29-37.
- Baum, J. &. (2017). Enfoques ecológicos de las organizaciones. En G. Ramírez, & D. González (Edits.), *Tratado de Estudios Organizacionales* (Vol. 1, págs. 111-187). Medellín: Editorial EAFIT.
- Bekiris, F., & Doukakis, L. (2011). Corporate governance and accruals earnings management. *Managerial and Decision Economics*, 32(7), 439-456.
- Berglöf, E., & Von, E. (1999). The changing corporate governance paradigm: implications for transition and developing countries. *Stockholm School of Economics and CEPR*(263), 2-30.
- Berna, A. (2010). El gobierno corporativo en las sociedades cerradas y familiares. *Claves del Gobierno Corporativo*, 53-59.
- Bernal, A., Oneto, A., Penfold, M., Schneider, L., & Wilcox, J. (2012). Gobierno corporativo en américa latina, importancia para las empresas de propiedad estatal. *Banco de Desarrollo de América Latina*(6), 13-77.

- Bohorquez, L. (2011). Gobierno corporativo y control interno: algunas limitaciones y desafíos. *Economía, gestión y desarrollo*(12), 39-57.
- Boncori, A., Eric, B., & Mahieux, X. (2016). Corporate commitments to stakeholders over time and across countries: a european comparative study (2000–2010). *Management international*, 20, 162-178.
- Buitrago, H., & Betancourt, M. d. (2013). El gobierno corporativo como pilar fundamental para la sostenibilidad de la economía. *Semillero de Estándares Internacionales de Contabilidad - Gestión y Desarrollo*, 10(1), 195-205.
- Castañeda, G., Ruiz, M. R., Voloria, O., & Castañeda, R. y. (2007). El rol de las universidades en el contexto de la responsabilidad social empresarial. *Negotium*, 3(8), 100-132.
- Castrillon, L., & Alzate, G. (2012). Humanismo, universidad y empresa: la rse desde la perspectiva ética. *Ciencias Estratégicas*, 20(27), 171-184.
- Clarkson, M. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review* , 20(1), 92-117.
- Clegg, S., Hardy, C., & Lawrence, T. (2017). Tratado de Estudios Organizacionales. En G. Ramírez, & D. González (Edits.). Medellín: Editorial EAFIT.
- CNA. (2018). *Concejo Nacional de Acreditación*. Recuperado el 6 de abril de 2018, de <https://www.cna.gov.co>
- Cortina, A. (2004-2005). Ética de la empresa: no sólo responsabilidad social. (págs. 7-17). Valencia: Fundación ÉTNOR.

- Cruceru, A., & Radulescu, V. (2014). Social responsibility of the organization to consumers through corporate communication. *Romanian Journal of Marketing*, 3, 73-76.
- David, F. (2017). *Conceptos de administración estratégica (15a ed.)*. México D. F.: Editorial Pearson.
- De jong, M., & Der meer, M. (2015). *How does it? exploring the congruence between organizations and their corporate social responsibility (CSR) activities*. Enschede, The Netherlands: Cross Mark - Springer.
- De Melo, R., De Sousa, A., & Do Carmo, F. (2014). Responsabilidade social a partir da análise dos stakeholders: um estudo de caso em uma organizacao sem fins lucrativos. *Pensamiento & Realidade*. *Pensamiento & Realidade*, 29(4), 5-34.
- Deloitte. (2014). *Buenas prácticas de gobierno corporativo versus prácticas ineficientes*. México : Deloitte.
- Dzięgiel, A., & Wojciechowska, A. (2016). Social responsibility in intra-organisational procedures of higher education institutions with aacsb accreditation. *Journal of Corporate Responsibility*, 3(2), 23-50.
- Faría, H., Millan, N., & Villa, R. (2006). Gobierno Corporativo: problemas, principios y modelos. *Debates IESA*, 11(4), 14-18.
- Ferrary, M. (2009). A stakeholder perspective of human resource management. *Journal of Business Ethics*, 87(1), 31-43.
- Ferreira, R., Dos Santos, A., Miranda, A. L., & Aparecida, R. (2013). Governanca corporativa, eficiencia, produtividade e desempenho. *Rev. Adm. Mackenzie*, 14(4), 138-160.

- Flores, J., & Rozas, A. (2007). El gobierno corporativo: un enfoque moderno "un gobierno corporativo pobre introduce factres de riesgo, Un buen gobierno corporativo reduce el riesgo. 7-22.
- Florez, J., Victoria, L. M., & López, A. (2014). El gobierno corporativo de las universiades: estudio de las 100 primeras universidades del ranking de Shangai. *Revista de educación*(354), 1-17.
- Florez-Parra, J. (2013). El gobierno corporativo en el sector público: Un estudio de las universidades públicas españolas. *Cuadernos de administración*, 29(50), 142-152.
- Fontrodona, J., & Argandoña, A. (2011). Una visión panorámica de la ética empresarial. *Universia Business Rewiev*, 12-21.
- Francés, G. P. (2009). *Ética de los negocios innovación y responsabilidad*. Bilbao: Editorial Desclée de Brouwer.
- Freeman, J., & Hannan, M. (1989). Setting the Record Straight on Organizational Ecology : Rebuttal to Young. *American Journal of Sociology*, 95(2), 425-439.
- Freeman, R. E. (2005). Stakeholder Theory. *The Blackwell encyclopedia of management* , 2, 496-500.
- Galego, I., Formigoni, H., & Pompa, M. (2014). Corporate social responsibility practices brazilian firms . 54(1), 12-27.
- Gallego, M. (2006). La responsabilidad social de las organizaciones: ¿factor de ventaja competitiva? las acciones sociales de las organizaciones en relación con el tejido social. *AD-minister*(8), 106-123.

- Ganga, F., & Vera, J. (2008). El gobierno corporativo: consideraciones y cimientos teóricos. *Cuadernos de Administración*, 21, 93-126.
- García, B. (2012). Los códigos de buen gobierno corporativo en las entidades sin ánimo de lucro: en especial en las fundaciones. *Oñati Socio-Legal Corporate Responsibility: Towards the Social*, 2(3), 24-52.
- Hamel, G., & Breen, B. (2009). *El futuro de la administración*. Bogotá D. C.: Editorial Norma.
- Hannan, M., & Freeman, J. (1977). The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929-964.
- Hannan, M., & Freeman, J. (1984). Structural Inertia and Organizational Change. *American Sociological Review*, 49(2), 149-164.
- Harjot, M., & Jo, H. (2011). Corporate governance and csr nexus. *Journal of Business Ethics*, 100(1), 45-67.
- Hartojo, M., & Lee, R. (2014). Board diversity and corporate social responsibility . *Cross Mark - Springer*, 643-660.
- Hopt, K. (2011). Comparative corporate governance: the state of the art and international regulation. *American Journal of Comparative Law*, 59(1), 1-73.
- Izarra, D. (2016). Formación ética: compromiso de la responsabilidad social universitaria. En O. Arnago, *Ética Profesional y Responsabilidad Social Universitaria* (págs. 22-32). Medellín, Colombia : Editorial Luis Amigo .
- Kamal, Y. (2015). Corporate social responsibility versus personal social responsibility - analysis of five entrepreneurs and ther business organizations within Bangladesh. *ASA University Review*, 9(2), 27-40.

- Kaplan, R., & Norton, D. (2007). *Cuadro de Mando Integral (2a ed.)*. Bogotá D. C.: Gestión 2000.
- Khan, A., Badrul, M., & Siddiqui, J. (2013). Corporate governance and corporate social responsibility disclosures: evidence from an emerging economy. *Journal of Business Ethics*, 114(2), 207-223.
- Kim, S., Lee, H.-S. L., & Roh, M. (2017). How multinational corporations can utilize corporate social responsibility. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 45(3), 413-426.
- Kuhn, T. (2004). *La estructura de las revoluciones científicas*. México D. F.: Fondo de Cultura Económica.
- Langegack, A. (2010). Directorios y buenas prácticas de gobierno corporativo. *Claves del Gobierno Corporativo* , 9-15.
- López, E., & Camacho, M. (2011). Códigos de gobierno ¿suficientes para afrontar la crisis? *Contabilidad*(237), 46-55.
- López, R., & Fernández, J. (2015). Responsabilidad social corporativa y buen gobierno en los clubes de fútbol españoles. *Universia Business Review*, 38-53.
- Lorca, F. P. (2004). La creación de valor en la empresa y los stakeholders. *Harvard Deusto Finanzas & Contabilidad* (51), 49-55.
- Lozano, J. (1999). *Ética y empresa* . Madrid: Editorial Trotta.
- Marín, F. (2008). *Responsabilidad social corporativa y comunicación*. Madrid: Editorial Fragua.

- Marín, J., Arcas, N. M., & Olmedo, I. (2012). Transparencia, gobierno corporativo y participación: claves para la implantación de un código de conducta en empresas de economía. *Revesco*(108), 86-112.
- Martí, J. (2016). La responsabilidad social de la universidad en la transformación de la matriz productiva: el caso del ecoturismo en la provincia de Tungurahua. En O. Arango, *Ética Profesional y Responsabilidad Social Universitaria* (págs. 56-64). Medellín, Colombia : Editorial Luis Amigo .
- Martínez, J., Vaquero, L., Cuadrado, B., & García, I. (2015). El gobierno corporativo y la responsabilidad social corporativa en el sector bancario: el papel del consejo de administración. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 21, 129-138.
- Melo, C., & Kramer, B. (2017). Stakeholders e sua influencia na governanca corporativa um estudo de caso multiplo em organizacoes esportivas. *Revista Ambiente Contabil*, 9(1), 250-260.
- Méndez, J., & Rivera, H. (2015). Relación entre gobierno corporativo y posicionamiento organizacional: instituciones de educación superior en América Latina. *Educación y Educadores*, 18(3), 435-455.
- Miller, D., & Friesen, P. (1980). Momentum and Revolution in Organizational Adaptation. *Academy of Management Journal*, 23(4), 591-614.
- Mineducación. (2018). *mineducacion.gov.co*. Recuperado el 6 de Abril de 2018, de <https://www.mineducacion.gov.co>
- Mohammed, K. (2015). Social responsibility in business organizations: exploring the investment dimension. *KJBM*, 6(1), 43-55.

- Mori, M. d. (2009). Responsabilidad social, una mirada desde la psicología comunitaria. *Liberabit*, 15(2), 163-170.
- Moscoso, J., & Jaramillo, F. (2008). Caracterización y efectos de un código de buen gobierno para el sector público. *Criterio Libre*(9), 95-124. Recuperado el 12 de marzo de 2018, de <http://www.unilibre.edu.co/CriterioLibre/images/revistas/9/CriterioLibre9art04.pdf>
- Muñoz, M. d. (2008). *La responsabilidad social de las empresas, una variable más a considerar en la cultura empresarial*. Vigo: Universidad de Vigo.
- Muñoz, M., Laborda, F., & Briones, A. (2014). Las estrategias de buen gobierno desde una doble perspectiva: empresas capitalistas versus empresas de economía social: un estudio empírico. *Dosalgarves*(3), 119-142.
- Navia, C., & Hirsch, A. (2016). Ética profesional y responsabilidad social universitaria. Un estudio de caso en México. En O. Arango, *Ética profesional y responsabilidad social universitaria* (págs. 137-145). Medellín, Colombia: Editorial Luis Amigo.
- Nieto, A. (2008). Responsabilidad social, gobierno corporativo y autorregulación: sus influencias en el derecho penal de la empresa. *Política Criminal*(5), 1-18.
- Pardo, S. (2015). Prácticas de valor y gobierno corporativo: medios para la resignificación del control en las organizaciones colombianas . *Cuadernos de Contabilidad, Universidad Javeriana* , 16(40), 205-231.
- Perez, J. (2016). La inclusión educativa desde la perspectiva de la responsabilidad social universitaria. En O. Arango, *Ética Profesional y Responsabilidad Social Universitaria* (págs. 65-75). Medellín, Colombia : Editorial Luis Amigo .

- Pinillos, A. (2011). De la rsc a la sostenibilidad corporativa: una evolución necesaria para la creación de valor. *Sostenibilidad Corporativa*, 5-21.
- Popper, K. (1994). *La lógica de la investigación científica*. Madrid: Tecnos.
- Porter, M. (2013). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Madrid: Pirámide.
- Prutina, Z. (2015). Diagnosing the corporate social responsibility culture. *Ekonomski vjesnik/econviews* , 28(2), 441-456.
- Ramírez, L., & Rodríguez, J. (2016). La responsabilidad social desde la perspectiva de la integración regional. En O. Arango, *Ética Profesional y Responsabilidad Social Universitaria* (págs. 76-85). Editorial Luis Amigo.
- Rebeil, M., & Hidalgo, J. (2006). El coraje ético más allá de la cultura empresarial. En M. Rebeil, *Comunicación Estratégica en las Organizaciones* (págs. 131-146). México: Editorial Trillas.
- Reed, M. (2017). Teorización organizacional: campo históricamente controvertido. En G. Ramírez, & D. González (Edits.), *Tratado de Estudios Organizacionales* (Vol. 1, págs. 41-89). Medellín: Editorial EAFIT.
- Rivera, H., & Malaver, M. (2011). *La organización: los stakeholders y la responsabilidad social* . Bogotá: Universidad del Rosario.
- Rodriguez, E., & Niño, M. (2014). El gobierno corporativo en Colombia: un análisis desde "el club de buenas prácticas". *UDEA*, 8(1), 1-24.
- Romero, H. (1982). Capítulo III - administración de derechos académicos e inversiones. En *Administración y Finanzas Sector Educativo* (págs. 47-67). Rodriguez Quito Editores.

- Romero, L., Católico, D., & Wanumen, L. F. (2014). Revelación de lineamientos sobre responsabilidad social en los códigos de buen gobierno de las empresas cotizadas en Colombia. *15(38)*, 599-624.
- Smith, R. (2011). *Defining corporate social responsibility: a systemd approach for socially responsible capitalism*. Pennsylvania: Penn Libraries University of Pennsylvania.
- Soto, R. (2014). Fundamentos de la responsabilidad social en la estrategia de la organización. *Revista Gestión y Estrategia* (46), 133-138.
- Tejedo, F., Ferraz, J., & Emmendoerfer, M. (2017). Mecanismos de gobierno corporativo y capital intelectual. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, *19(65)*, 494-414.
- Tello, C. (2014). Neoinstitucionalismo, responsabilidad social organizacional y gobernanza. *Cuestiones Políticas*, *30(52)*, 116-130.
- Velasco, M., Puentes, R., & Vilar, u. (2010). El código unificado de buen gobierno: su nivel de seguimiento por empresas socialmente responsables. *Revista de estudios Empresariales*(2), 99-113.
- Vélez, F. (2007). *Aproximaciones al gobierno corporativo en Colombia: incursión y desarrollos actuales perspectivas de aplicación en el mercado de valores*. Santiago de Cali: Criterio Jurídico.
- Villar, L., Penfold, M., Aguilera, A., & Valdés, A. (2010). *lineamientos para el buen gobierno corporativo de las empresas del estado*. Corporación Andina de Fomento.

- Werner, W. (2009). Corporate social responsibility initiatives addressing social exclusion in Bangladesh . *International Cente For Diarrhoeal Disease Reserarch, Bangladesh*, 27(4), 545-562.
- Wicks, A., Gilbert, D., & Freeman, E. (1994). A feminist reinterpretation of the stakeholders concept. *Business ethics quarterl*, 4(4), 475-497.
- Wooldridge, J. (2010). *Introducción a la econometría: un enfoque moderno* (4 ed.). México D. F.: Cengage Learning.
- Yousuf, K. (2015). Corportate social responsibility versus personal social responsibility - analisis of five entrepreneurs and their business organizations within Bangladesh. *ASA University Review*, 9(2), 27-40.

10 ANEXOS

10.1 Anexo 1. Contenido del código de buen gobierno

Tabla 14. Contenido del código de buen gobierno para las universidades en Colombia

Consejos directivos o superiores
1. Perfiles para los cargos de alta dirección y para los miembros de consejos. 2. Capacitación para los directores o miembros de los consejos. 3. Responsabilidades legales y morales de los directores. 4. Conformación e independencia de los consejos. 5. Funciones y desempeño de los consejos. 6. Alta rotación frente a perpetuación en el poder.
Planeación y control
7. Planeación estratégica. 8. Evaluación de los objetivos estratégicos. 9. Aprobación del presupuesto. 10. Responsabilidades para los funcionarios. 11. Metodología de evaluación. 12. Seguimiento al cumplimiento de los planes y objetivos estratégicos. 13. Medidas orientadas al fortalecimiento del control de la gestión. 14. Transparencia y rigurosidad en la generación de información financiera y no financiera. 15. Indicadores de gestión.
Incentivos económicos y alineación de intereses
16. Políticas de incentivos a las publicaciones. 17. Paquetes de incentivos económicos contractuales
Concentración del poder y riesgo de extracción de rentas
18. Los fundadores y la visión de largo plazo. 19. Proceso de expansión. 20. Preservación de los recursos de la institución. 21. Defensa del legado de los fundadores. 22. Potenciales problemas de agencia.
Resolución de conflictos de interés
23. Revisión de la normatividad. 24. Estructura organizacional. 25. Situaciones en las cuales se pueden presentar conflictos. 26. Normas relacionadas con la imagen de la Institución. 27. Manejo y protección de la información. 28. Relaciones con organismos estatales y privados. 29. Relaciones comerciales. 30. Desarrollo de actividades investigativas y de extensión.

Fuente: Tomado de Méndez y Rivera (2015)