

# LA GOBERNANZA EN LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS EN LA ZONA 6 DEL ECUADOR. INCIDENCIA DE LOS STAKEHOLDERS EN LOS NIVELES DE GESTIÓN UNIVERSITARIA<sup>1</sup>

## GOVERNANCE IN PUBLIC UNIVERSITIES IN ZONE 6 OF ECUADOR. INCIDENCE OF THE STAKEHOLDERS IN THE LEVELS OF UNIVERSITY MANAGEMENT

Ximena Peralta Vallejo<sup>2</sup>

<https://doi.org/10.52292/j.eca.2022.3702>

### Resumen

A lo largo del tiempo se han desarrollado diversas teorías y herramientas para mejorar la gestión de las organizaciones. En este contexto, la presente investigación tiene como objetivo describir y analizar la actual gestión de las instituciones de educación superior públicas (IES) de la zona 6 del Ecuador, con la finalidad de proponer un modelo de gobernanza universitaria, considerando para ello la participación de sus diferentes actores (stakeholders), las dimensiones de la gestión y los principios de buena gobernanza. El trabajo se desarrolla con un alcance exploratorio-descriptivo, y se aplica a las IES públicas de la zona n.º 6 de Ecuador, sirviéndose de diferentes técnicas y herramientas

---

<sup>1</sup> Este trabajo constituye un resumen de la tesis desarrollada por la Ing. Com. Ximena Katherine Peralta Vallejo para optar al título de Doctora en Ciencias de la Administración (UNS) bajo la dirección de la Dra. Anahí Briozzo. La misma fue defendida y aprobada el 21/10/2020.

<sup>2</sup> Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Cuenca. E-mail: [ximena.peraltav@ucuenca.edu.ec](mailto:ximena.peraltav@ucuenca.edu.ec). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7578-663X>.

de recolección de datos e información, que permiten comparar los resultados alcanzados en cada una de las dimensiones, determinando niveles de cumplimiento de la gobernanza que requieren mejora, y que coadyuven al fortalecimiento y desarrollo de las IES objeto de estudio.

**Palabras clave:** gobernanza, universidad pública, modelo de gestión, grupos de interés.

### **Abstract**

Various theories and tools for the management of organizations have been developed over time. In this context, this research aims to describe and analyze the current management of public higher education institutions (IES) in zone 6 of Ecuador, in order to propose a model of university governance; considering for this the participation of its different actors (stakeholders), the dimensions of management and the principles of good governance. The research is developed with an exploratory-descriptive scope, and is applied to public HEIs in zone No. 6 of Ecuador, using different techniques and tools for data and information collection, which allow comparing the results achieved in each of them. the dimensions, determining levels of governance compliance that require improvement, and that contribute to the strengthening and development of the HEIs under study.

**Keywords:** governance, public university, management model, stakeholders.

**JEL:** M190.

## 1. Introducción

La investigación se enfoca en la gobernanza para la universidad pública, pues es una herramienta estudiada en distintos países alrededor del mundo. Sin embargo, los modelos de gestión tradicionales (gestión por resultados) y la estructura organizacional (jerárquica) son los que mayoritariamente emplea la universidad pública. Por tal motivo, la gobernanza universitaria posee cada vez más importancia, y es estudiada desde un fundamento teórico, no obstante, para conocer su cumplimiento se requiere de distintas herramientas y metodologías.

Un excelente aporte es realizado por Bratianu y Pinzaru (2015), quienes analizan el factor clave de la gobernanza universitaria en los Estados Unidos, Europa, Australia y Japón utilizando una amplia revisión teórica, la identificación de los modelos de gobernanza universitaria más importantes aplicados en países con universidades de categoría mundial y un análisis crítico de esos modelos con respecto al pensamiento estratégico. Los resultados indican que tanto Estados Unidos así como Reino Unido poseen un modelo de gobernanza similar al Gobierno Corporativo (poseen pensamiento estratégico), desde que las universidades fueron garantizadas con autonomía. En Japón, desde 2004 existe autonomía, permitiéndoles implementar nuevos modelos de Gobierno Corporativo. Del mismo modo, en Europa se busca alcanzar modelos bajo el mismo enfoque.

Sin embargo, en Europa existen otras propuestas para evaluar la gobernanza en la universidad pública. Flórez-Parra et al. (2013) evalúan el cumplimiento del Gobierno Corporativo en 76 universidades públicas que se encuentran en el top 100 del *ranking* de Shanghái, analizando (mediante índices) la información *online* divulgada por las universidades. Los resultados de este estudio determinan una creciente implementación del Gobierno Corporativo en las universidades públicas. Mientras que Quyên (2014) establece las dimensiones de la gobernanza universitaria: Administración y Dirección, Participación, Rendición de cuentas, Autonomía y Transparencia, para medir el cumplimiento de cada una de ellas se utilizan indicadores, es importante recalcar que todo el proceso posee el respaldo del método Delphi.

Al considerar el contexto latinoamericano, el aporte realizado por Ganga-Contreras y Abello (2015) es muy representativo, ya que exponen nuevos enfoques teóricos sobre el Gobierno Corporativo en las universidades: Teoría de Agencia, Teoría de los servidores, Teoría de los grupos de interés y Teoría de dependencia de recursos. Además, indagan en el papel de los rectores en los máximos cuerpos colegiados de universidades públicas, privadas y confesio-

nales. Los autores recopilan la opinión de 354 expertos pertenecientes a Chile, Ecuador, Venezuela, España, Argentina y Brasil, quienes determinan que el rector debe participar como un miembro del Máximo Cuerpo Colegiado para evitar una doble responsabilidad.

En el caso de Chile, se determina que introducir la gobernanza universitaria implica no solo un proceso vinculado a las estructuras organizacionales sino una renovación de los representantes, o establecer instituciones más participativas y democráticas.

En Costa Rica, se establecen las principales funciones del Consejo Universitario, las que además de optimizar los recursos con una adecuada gestión, requieren fortalecer la divulgación de información pertinente y mayor participación de la comunidad en su gestión.

Mientras que en Venezuela existe un sistema de educación universitario compuesto por universidades nacionales (autónomas, experimentales y no experimentales) y privadas, que conserva modismos heredados históricamente y es muy complejo debido a su crisis económica. Estas circunstancias generan la necesidad de políticas públicas que apoyen el desarrollo de las universidades.

Por su parte, en Ecuador existen cuatro tipos de universidades considerando su origen: público, privado, confesional y supranacional. También se las clasifica por el origen de su financiamiento: público puro, particulares que reciben rentas y asignaciones del Estado, particulares autofinanciadas y supranacionales. Además, desde el año 2008 se clasificaron las universidades en las categorías A, B, C, D y E<sup>3</sup>; para calificarlas se utilizaron los siguientes criterios: academia, eficiencia académica, investigación, organización e infraestructura. Aunque se buscó rediseñar e implementar una reforma educativa, existen problemas, uno de los principales es que la gestión se evalúa superficialmente, además, se exige una velocidad muy acelerada para implementar los cambios, el enfoque se centra en el corto plazo, en busca de mejorar indicadores investigativos y poca conexión de la universidad ecuatoriana con la sociedad.

Si bien existen otros países latinoamericanos en los que se investiga la gobernanza universitaria, los expuestos anteriormente explican las tendencias y modelos que se utilizan; no obstante, dentro de este contexto no existen propuestas específicas para evaluar la gobernanza tanto cuantitativamente como cualitativamente, siendo la razón por la que se propone el modelo de gobernanza universitaria para las universidades públicas de la zona 6 en Ecuador.

---

<sup>3</sup> Las universidades en la categoría E debían mejorar sus resultados para acceder al menos a la categoría D, o serían suspendidas.

## 2. Marco teórico y revisión de la literatura

### 2.1. Gobernanza

La palabra *gobernanza* proviene del inglés *governance*, que a su vez se deriva del francés antiguo *gouvernance*, *gouverne* y *gouvernement*, todos sinónimos de *gobierno* (Jiménez, 2008). La voz apareció en el siglo XIII y aludía al manejo de la sociedad, se utilizaba la metáfora de un navío para explicarla y por el siglo XVIII se utilizó *gouvernance* para referirse a las “ciencias camerales y de policía”<sup>4</sup> (Jiménez, 2008, p. 2). El término llegó hasta Gran Bretaña para posteriormente aterrizar en los Estados Unidos en el siglo XX, pero con diferente significado, pues la aparición del Estado moderno separó las palabras *governance* y *gouvernement*, la primera se relacionó con un Estado más centralizado y jerárquico, mientras la segunda siguió otro camino en el que se involucraban los asuntos públicos apartados del Gobierno. Por lo explicado, cuando la voz reaparece en el siglo XX en Estados Unidos se relaciona estrechamente con la gestión más que con poder político, inclusive a principios de los noventa surge el término *corporate governance*<sup>5</sup> (Flores y Rozas, 2008), utilizado para dirigir y controlar a las empresas ya sean públicas o privadas.

En el reporte del Fondo Monetario Internacional (FMI) (Landell-Mills et al., 1989), a propósito de la crisis del desarrollo en el África Sahariana, apareció la palabra *governance*, aludiendo a la línea a seguir por organismos internacionales como el mismo FMI, el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), en lo referente a proyectos y concesión de préstamos. A causa de esta nueva acepción del término, surge la llamada buena gobernanza, tema que será profundizado posteriormente. Para anticipar, la *buena gobernanza* está ligada a la nueva gestión pública (al igual que la gobernabilidad). El surgimiento de esta acepción está ligado al proceso de formación de la Unión Europea y a la globalización, propio de los años noventa.

La gobernanza, entre las varias acepciones que posee, “se utiliza ahora con frecuencia para indicar una nueva manera de gobernar que es diferente del

---

<sup>4</sup> Uso óptimo de los recursos del Estado, la satisfacción de las necesidades de la población y el desarrollo económico y social de un país.

<sup>5</sup> El gobierno corporativo son las estructuras y procesos para la adecuada dirección y control de las empresas, que contribuyen a la generación de valor y a su desarrollo sostenible al mejorar su performance y su acceso a las fuentes de capital.

modelo de control jerárquico, un modo más cooperativo en el que los actores estatales y los no estatales participan en redes mixtas público-privadas” (Cerrillo i Martínez, 2005). Además, distintos autores coinciden en que es un proceso directivo nuevo debido al pluralismo en la toma de decisiones (menos jerárquico), también que es una nueva relación del gobierno con la sociedad, y que la gobernanza se incluye en la gobernabilidad (se requiere un gobierno capaz y eficaz en las acciones que tome). Las ventajas de la gobernanza, considerando lo dicho, serían, en primer lugar, que identifica cuáles son los cambios que pueden ser claves en los gobiernos actuales y, en segundo lugar, provoca un replanteamiento al Estado sobre la pluralización de las decisiones públicas.

Al conectar todo lo anteriormente expuesto, se aprecia un cambio de sentido en el término: pasa de referirse a algo jerárquico, centralizado, a un sentido complementario e interdependiente en el que los organismos gubernamentales y las organizaciones privadas y sociales interactúan. La gobernanza involucra, entonces, la capacidad de un gobierno para armonizar los distintos elementos de carácter económico y financiero público considerando la influencia que pueda recibir del extranjero, así como el resguardo y beneficio para una sociedad democrática que espera ser gobernada por un ente honesto, transparente, vigilante, justo y respetuoso de los derechos humanos.

Ahora bien, dentro del funcionamiento de un gobierno existe más de un actor, lo que genera redes de interacciones, como lo indicó Börzel (1998, p. 24):

Un conjunto relativamente estable de relaciones de naturaleza no jerárquica e interdependiente que vinculan a una diversidad de actores, que comparten un interés común sobre una política y que intercambian recursos para conseguir este interés compartido a sabiendas de que la cooperación es la mejor forma de conseguir los objetivos perseguidos.

Estas redes existen por la pluralidad de actores que entablan relaciones necesarias entre ellos. Se caracterizan por un grado elevado de flexibilidad e informalidad (Cerrillo i Martínez, 2005). Otra de sus características es la pluralidad de actores y objetivos y estos actores tienen que ser analizados para conocer cuáles son sus recursos, cuál es la consistencia que poseen (nivel de representatividad de los intereses), cuál es la información de la que disponen y cuáles son sus estrategias. Este análisis permitirá comprender los procesos e interacciones de las redes. Una siguiente característica es la interdependencia entre actores, cada actor tiene algo que aportar y ganar, lo que se debe a su afán

por cumplir con objetivos comunes, objetivos que no podrían ser conseguidos si se intentan de forma individual. A esta interdependencia se debe agregar la interacción entre actores que crean canales para la comunicación para intercambiar información, experiencias y otros recursos. La gobernanza se encarga de fijar las normas guía para la interacción dentro de las redes, lo que da como resultado las políticas públicas.

El gobierno y las administraciones públicas cuentan con determinados recursos con carácter exclusivo, que deberán ser necesariamente tenidos en cuenta en el seno de las redes, y, además, gozan de determinados privilegios que suponen, en un momento dado, la posibilidad de imponer determinadas decisiones al resto de los actores de las redes (Cerrillo i Martínez, 2005).

Llegado aquí se puede hablar de la gobernanza en varios niveles. Se trata de un gobierno que incluye actores privados y públicos, no hace referencia a las relaciones intergubernamentales; solamente estos actores buscan alcanzar un objetivo en común y las interacciones generan múltiples vínculos entre los procesos de gobernanza (Pierre y Peters, 2002). Estos niveles no tienen un orden jerárquico, pues las instituciones supranacionales mantienen la comunicación con las subnacionales (entidades divididas territorialmente con carácter político-administrativo) que participan más activamente. Un rasgo adicional que distingue a la gobernanza en niveles múltiples es que se trata de un modelo de gobierno que en gran medida rechaza o ignora la estructura.

Esta gobernanza a niveles múltiples es inclusiva y compatible con la democracia, gracias a la incorporación de más actores (considerado como un aspecto positivo). No obstante, esta multitud podría dar lugar con alta probabilidad a conflictos en el momento de tomar decisiones, pero muchos autores consideran que dichos conflictos pueden ser ajustables, que son naturales debido a la cantidad de poder de cada actor y al alto grado de influencia y al conflicto de intereses. Este ajuste se conoce como pacto fáustico (Pierre y Peters, 2002), esto es, la derogación de la capacidad de gobernar que se explica por la intervención de varios actores, que da como resultado la pérdida o “veta” de esta capacidad en busca de un consenso que satisfaga todos los intereses inmersos en la decisión.

## 2.2. Buena gobernanza

Según la Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OLACEFS, 2017, p. 31), la buena gobernanza se define

“como los procesos y estructuras que guían las relaciones políticas y socioeconómicas” y es entendida como un parámetro de evaluación del ejercicio gubernamental. “En otras palabras, se considera como una precondition para el desempeño eficaz y eficiente de las instituciones” (OLACEFS, 2017, p. 30). Para Johnston (2002, pp. 1-2), la buena gobernanza se define como “las maneras legítimas, responsables y eficaces de obtener y usar el poder y los recursos públicos para alcanzar objetivos sociales ampliamente aceptados”. En esta buena gobernanza, los procesos son las actividades claves como las elecciones y los procedimientos legales que deben ser vistos para estar libres de corrupción y responsables ante el pueblo. El éxito de un país en el logro de esta norma se ha convertido en una medida clave de su credibilidad y respeto en el mundo.

Para poder medir el cumplimiento de la Buena Gobernanza, los autores coinciden en que se deben cumplir a su vez con ciertos principios: transparencia, participación, rendición de cuentas (accountability), eficacia y coherencia (Cerrillo i Martínez, 2005), subsidiariedad (elección del mejor nivel para actuar), complementariedad (define a los actores públicos o privados), proporcionalidad (utilizar el mejor instrumento para alcanzar los objetivos), flexibilidad (adaptación a las circunstancias) y objetividad (ponderación de las circunstancias, impidiendo la toma de decisiones desconectadas del supuesto concreto). La Unión Europea (UE, 2001), por su lado, considera otros principios, como se desglosa a continuación:

- *Apertura*: se debe trabajar de una forma más abierta entre las instituciones y los Estados miembros, desarrollar una comunicación más activa y accesible para todos acerca de la labor de la Unión Europea y sobre las decisiones que esta adopta. Este principio es esencial al momento de fomentar la confianza en instituciones de por sí complejas.
- *Participación*: las políticas deben constar de calidad, pertinencia y la eficacia en la que los ciudadanos son partícipes del proceso de concepción hasta la aplicación de las políticas. Una alta participación se traduciría en una mayor confianza en los resultados finales e instituciones.
- *Responsabilidad*: clarificar el papel de cada persona e institución en los procesos legislativos y ejecutivos. Cada institución debe explicar su accionar en Europa y asumir la responsabilidad que se deriva de ella. También es necesaria una mayor claridad y responsabilidad de los Estados miembros y de los agentes que participan en el diseño y aplicación de las políticas en los distintos niveles de la Unión Europea.
- *Eficacia*: las medidas han de producir los resultados marcados por los

objetivos que tienen que ser claros. La eficacia requiere la aplicación de las políticas proporcionales y que las decisiones se tomen al nivel más apropiado.

- *Coherencia*: las políticas desarrolladas y las acciones emprendidas deben ser coherentes y fácilmente comprensibles. Las tareas son cada vez más complejas y la ampliación aumentará la diversidad; desafíos tales como el cambio climático o la evolución demográfica rebasan las fronteras de las políticas sectoriales que han cimentado la construcción de la Unión; las autoridades regionales y locales están cada vez más implicadas en las políticas comunitarias. La coherencia requiere un liderazgo político y un firme compromiso por parte de las Instituciones con vistas a garantizar un enfoque coherente dentro de un sistema complejo.

Por su parte y en base a un conjunto de aportes, la Organización de Naciones Unidas (ONU, 2011) propone los siguientes principios adaptados por Puli-do-Fernández (2014):

- *Participación*: todos deben intervenir en la toma de decisiones, de forma directa o por instituciones intermedias legítimas que representen sus intereses. Se basa en la libertad de asociación y expresión, así como en la capacidad de ser partícipe constructivamente.
- *Imperio de la ley*: debe existir justicia e imparcialidad en los marcos legales, sobre todo con respecto a las leyes en las que se involucran los derechos humanos.
- *Transparencia*: trata del libre flujo de la información acerca de los procesos e instituciones; debe ser accesible y suficiente para que los interesados puedan comprenderla y verificarla.
- *Capacidad de respuesta*: los procesos e instituciones pueden servir a todos los interesados.
- *Orientación al consenso*: llegar a un consenso grupal (mejor interés), y de ser posible, sobre las políticas y procedimientos, mediante la intervención de un buen gobierno.
- *Equidad*: hombres y mujeres tienen las mismas oportunidades de mejorar o mantener su bienestar actual.
- *Eficacia y eficiencia*: los resultados producidos por los procesos e instituciones deben satisfacer las necesidades con el mejor uso de los recursos.
- *Rendición de cuentas*: quienes toman las decisiones son responsables ante el público y las instituciones interesadas. Esta responsabilidad puede

- variar por la organización y tipo de decisión (interna o externa).
- *Visión estratégica*: la perspectiva de los líderes, así como del público, es amplia y de largo plazo tanto con respecto a la buena gobernanza y el desarrollo humano. Se requiere comprender las complejidades históricas, culturales y sociales en las que se basa este principio.

Al igual que la gobernabilidad, la gobernanza es un término en constante evolución y posee bastante permeabilidad, puede ser utilizado para medir la gestión de toda institución pública, privada o inclusive de una organización no gubernamental (ONG), por tal motivo es compatible con las ciencias sociales y económicas y muchos más con las ciencias jurídicas.

### 2.3. Gobernanza universitaria

La gobernanza se empezó a introducir en el sector público en 1932 gracias a las aportaciones de Berle y Means (1932), pues en épocas anteriores solamente se empleaba el término para el sector privado. Se entiende por gobernanza en las universidades “la toma de decisiones, la distribución de la autoridad, la creación de consensos, la resolución de conflictos y la obtención de legitimidad, a través de sus fines básicos y de su misión” (Meléndez-Guerrero et al., 2010, p. 220). También puede ser definida como un “gobierno compartido y participativo en un macro-nivel donde la toma de sus decisiones debe involucrar a la comunidad, a los negocios y a la industria para resolver problemas sociales, teniendo en cuenta que las instituciones se enfrentan a una competitividad” (Kezar y Eckel, 2004). Mientras que para Kehm “la gobernanza universitaria está relacionada con las estructuras de toma de decisión, sus procesos y sus objetivos. Los procesos de regulación y coordinación son elementos esenciales a la hora de resolver problemas sociales” (Flórez-Parra, 2013, p. 144).

Existen diversas tipologías o modelos que sirven de parámetro para realizar una comparativa del estado actual de una institución de educación superior, para este cometido se utiliza la clasificación propuesta por Brunner (2011).

La influencia de la gobernanza es realmente considerable, los *rankings* (pese a sus aspectos negativos) son el mejor ejemplo, afectan a las universidades (García de Fanelli y Carranza, 2018), y hacen que las universidades centren sus esfuerzos en la mejora.

Es evidente que el desarrollo de un modelo de gobernanza adecuado es importante tanto para la universidad como para la sociedad y el gobierno. La

gobernanza universitaria es reflejo del modelo universitario que se tenga. Un modelo universitario que se guía por las señales del mercado, es muy distinto a uno que, por el contrario, guíe al mercado y a la sociedad en que se inserta (Schmal y Cabrales, 2018).

Marginson y Considine (2000, p. 5) lo definen como:

La gobernanza se ocupa de la determinación de los valores dentro de las universidades, sus sistemas de adopción de decisiones y de asignación de recursos, su misión y propósitos, las pautas de autoridad y jerarquía, y la relación de las universidades como instituciones con los diferentes mundos académicos dentro y fuera del gobierno, las empresas y la comunidad.

Diversos modelos utilizan un enfoque cualitativo, cuantitativo o de metodología mixta, con el fin de evaluar la gobernanza en la universidad pública, por lo tanto, es necesario revisarlos.

Bratianu y Pinzaru (2015) analizan el factor clave de la gobernanza universitaria en los Estados Unidos, Europa, Australia y Japón utilizando una amplia revisión teórica, la identificación de los modelos de gobernanza universitaria más importantes aplicados en países con universidades de categoría mundial y un análisis crítico de esos modelos con respecto al pensamiento estratégico. Los resultados indican que tanto Estados Unidos, así como Reino Unido poseen un modelo gobernanza similar al Gobierno Corporativo (poseen pensamiento estratégico), desde que las universidades fueron garantizadas con autonomía. En Japón desde 2004 existe autonomía, permitiéndoles implementar nuevos modelos de Gobierno Corporativo. Del mismo modo, en Europa se busca alcanzar modelos bajo el mismo enfoque.

Sin embargo, en Europa existen otras propuestas distintas para evaluar la gobernanza en la universidad pública. Flórez-Parra et al. (2013) analizan el cumplimiento del Gobierno Corporativo en 76 universidades públicas que se encuentran en el top 100 del *ranking* de Shanghái, considerando (mediante índices) la información *online* divulgada por las universidades. Los resultados de este estudio determinan una creciente implementación del Gobierno Corporativo en las universidades públicas.

Otra contribución es la de Kwiek (2015) it is to test the applicability of a collegial model in the Polish case. The research question was 'to what extent is a collegial model reflected in actual governance patterns found in the Polish university sector'. This is based on large-scale internationally comparable

quantitative material. The empirical evidence for it comes from 3700 returned surveys in Poland (and more than 17,000 in eleven European countries, que determina la aplicabilidad del modelo colegiado en Polonia, para lo cual se recoge información cualitativa de once países, entrevistas en profundidad y encuestas. Por su parte, Quyên (2014) establece las dimensiones de la gobernanza universitaria: Administración y Dirección, Participación, Rendición de cuentas, Autonomía y Transparencia, para medir el cumplimiento de cada una de ellas se utilizan indicadores, es importante recalcar que todo el proceso posee el respaldo del método Delphi.

Y existen otros proyectos que según expertos se han catalogado como innovadores o como ejemplos de buenas prácticas que se han desarrollado en Europa con el fin de abordar temas relacionados y destinados a mejorar la gobernanza de la educación superior tanto a escala sistémica como institucional (Bengoetxea-Castro, 2012).

En África, Asesa (2018) mide el estado de la gobernanza universitaria en siete universidades públicas de Kenia, también se considera a 184 líderes estudiantiles, para evaluarla se aplica una encuesta descriptiva. Barac et al. (2011) analizan los informes anuales de 22 instituciones públicas de educación superior, para ello, se utiliza un análisis de contenido para encontrar el estado de las prácticas de gobernanza.

Por otra parte, en Asia, Westerheijden (2018) hace un análisis comparativo de los acuerdos de gobernanza (Nueva Gestión Pública) de Europa con Japón, se evalúa cuantitativamente con el cuadro de mando de la autonomía y el equalizador de la gobernanza, lo que permite calcular indicadores en cuatro dimensiones: Organizacional, Académica, Financiera y de Personal.

En América Latina la investigación de la educación superior es una prioridad debido a que ocupa un lugar central en las estrategias nacionales de desarrollo y la alta complejidad que los sistemas encargados de su gestión han adquirido (Brunner y Miranda, 2016).

Así, Ganga-Contreras y Abello (2015) muestra la situación investigativa realizada en el campo de la gobernanza universitaria dentro de Latinoamérica, pues su aporte considera uno de los conceptos más ligados a la gobernanza universitaria, como es el de Gobierno Corporativo en las universidades, siendo el punto de partida idóneo para otras investigaciones del campo. Se enfocan en explicar marcos teóricos que tienen mayor grado de aplicabilidad en el gobierno de las universidades, como son: la Teoría de Agencia, Teoría de los Servidores, Teoría de los Grupos de Interés y Teoría de Dependencia de Recursos. Además, indagan en el papel de los rectores en los máximos cuerpos cole-

giados de universidades públicas, privadas y confesionales; recogen la opinión de 354 expertos pertenecientes a Chile, Ecuador, Venezuela, España, Argentina y Brasil, quienes coinciden que el rector debe participar como un miembro del Máximo Cuerpo Colegiado para evitar una doble responsabilidad.

Varias investigaciones cualitativas y con tintes cuantitativos dan realce a la necesidad de profundizar las perspectivas de análisis en el campo de la gobernanza en las universidades latinoamericanas como indican varios autores (Fossatti et al., 2017; Ganga-Contreras et al., 2017; Ganga-Contreras y Núñez-Mascayano, 2018; Ganga-Contreras, Pérez-Martínez y Mansilla-Sepúlveda, 2018; Ganga-Contreras, Suárez-Amaya y Alarcón, 2018), que generan contribuciones sobre la realidad universitaria latinoamericana.

Otra contribución es la que hace González-Ledesma (2014), analizando los modos de gobernabilidad propuestos por Capano (2011) en Chile, Argentina y México. Se compara las reformas de la Educación Superior de Europa con las de América Latina (países listados), encontrando el crecimiento y la expansión en los mercados de la educación superior, y la llegada de nuevos modos de gobernanza.

Por su parte en Chile, se determina que introducir la gobernanza universitaria implica no solo un proceso vinculado a las estructuras organizacionales sino una renovación de los representantes, y establecer instituciones más participativas y democráticas.

En Costa Rica, se establecen las principales funciones del Consejo Universitario, las que además de optimizar los recursos con una adecuada gestión, requieren fortalecer la divulgación de información pertinente y mayor participación de la comunidad en su gestión.

En Venezuela existe un sistema de educación universitario compuesto por universidades nacionales (autónomas, experimentales y no experimentales) y privadas, que conserva modismos heredados históricamente y es muy complejo debido a su crisis económica. Estas circunstancias generan la necesidad de políticas públicas que apoyen el desarrollo de las universidades.

Por su parte, en Ecuador, su marco normativo marca dos momentos: el primero, antes de la aprobación de la nueva Constitución del 2008, el Sistema de Educación Superior regulado por un consejo de educación cuya conformación permitía absoluta autonomía a las IES y que dio como resultado niveles insuficientes de calidad; y un segundo momento, en el que se incorpora en la Constitución un plazo de cinco años para que todas las IES y sus programas de grado y posgrados sean evaluados y acreditados, de lo contrario serán excluidas del sistema (Ley Orgánica de Educación Superior, 2010), como lo afirman

Maldonado-Mera et al. (2018).

De ahí que se clasifican las universidades en las categorías A, B, C, D y E<sup>6</sup>; con la finalidad de buscar formas de mejorar su desempeño institucional y con ello mejorar su competitividad a nivel nacional e internacional.

Si bien existe un amplio marco normativo que conduce el accionar de las IES y define principios sobre los cuales se debe sustentar el ejercicio de su autonomía responsable (Maldonado-Mera et al., 2018), no se han desarrollado estudios a profundidad que midan la gobernanza del sistema de educación superior público ecuatoriano, lo que pone en evidencia la necesidad de propuestas metodológicas que permitan cuantificar el cumplimiento de la gobernanza en las instituciones de educación superior públicas, que es en donde justamente radica el principal aporte de esta investigación.

## 2.4. ¿Cómo evaluar la gobernanza en la universidad?

Los indicadores son una medida cuantitativa que muestra el cumplimiento de determinadas variables con respecto a un estándar. Para Quyên (2014), existen cinco dimensiones que deben ser evaluadas en las IES con base en los resultados obtenidos por la aplicación del Método Delphi: (1) *administración y dirección*, que incluye el manejo de los recursos para alcanzar la misión y objetivos; (2) el nivel de *participación* de los grupos de interés en la estructura de la gobernanza y en el proceso de toma de decisiones; (3) la *rendición de cuentas*, que supone el nivel de responsabilidad ante los grupos de interés; (4) la *autonomía* en los niveles de la academia, administración del talento humano, además, la autonomía financiera y organizativa; (5) *transparencia*, esto es el nivel al que la institución hace visible y entendible sus operaciones para las partes interesadas y el público. Las dimensiones 2, 3 y 5 coinciden con los principios de la gobernanza, lo que respalda aún más la evaluación de estas dimensiones. Cada una debe ser medida con indicadores que deben ser propuestos para ser validados por expertos del campo.

Para medir si las dimensiones se están gestionando correctamente es necesario recopilar información acerca del gobierno corporativo. Este gobierno sigue un código de buenas prácticas que surgieron a partir del escándalo de *Watergate* en 1970 en Estados Unidos, si bien no fue hasta el aporte de Cadbury (1992)

---

<sup>6</sup> Las universidades en la categoría E debían mejorar sus resultados para acceder al menos a la categoría D, o serían suspendidas.

cuando el sector público se vio inmerso en las buenas prácticas y la buena gestión. Algunos autores como Flórez-Parra et al. (2014) utilizaron los indicadores del *Global Reporting Initiative*, algunos propuestos por Ho (2005), parámetros de universidades de Reino Unido y Australia que miden el gobierno corporativo (GC) en sus reportes anuales para evaluar cuatro secciones dentro de las cien primeras universidades del *ranking* de Shanghái: información de carácter institucional sobre GC, información de carácter financiero relacionada con el GC, información sobre transparencia y liderazgo de GC e información sobre la estructura y organización de los mecanismos de GC. La valoración que se asigna a cada sección es dicotómica (0/1), y se aplica la siguiente fórmula (Ec. 1) para establecer su propio indicador:

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

Donde,

INS = Suma de las puntuaciones obtenidas en el apartado de la información institucional.

IF = Área de información financiera.

TRAYLI = Área de transparencia y liderazgo.

ESYOR = Área de estructura y organización.

Para establecer indicadores que expongan el modelo de gobernanza y su grado de cumplimiento, Kwiek (2015) diseñó sus propios indicadores para identificar patrones que se apliquen a algún modelo de gobernanza. Además de su cumplimiento en Polonia y a nivel de Europa, los modelos que se emplearon fueron el colegial, burocrático, político y anárquico (MacNay, 1995; March et al., 1995; Birnbaum et al., 1989) los cuatro modelos de organización universitaria: *collegium*, burocracia, corporación y empresa propuestos por McNay (1995), y las visiones estilizadas, comunidad de eruditos gobernados por reglas, instrumento para cambiar las agendas políticas nacionales y empresa de servicios integrada en mercado competitivos de Brunsson y Olsen (2007).

Mediante cuestionarios se investiga mayoritariamente a personal de tiempo completo sobre los siguientes aspectos: proporción de docentes por grupo de campos académicos, influencia en la ayuda para dar forma a las políticas académicas clave, índice de influencia en el gobierno, índice de emprendedorismo académico, índice de colegialidad, opiniones sobre la gestión y el gobierno de las instituciones.

En trabajos como los de Pulido-Fernández (2014), se utilizaron dos herramientas, el análisis de casos y la consulta a un grupo de expertos, esta última para

desarrollar indicadores que midan el cumplimiento de los principios de buena gobernanza con los que se puedan proponer la implementación de la gobernanza como herramienta de gestión de destinos turísticos. Si bien esta última metodología no se relaciona con la universidad, sin embargo, su aplicación es viable.

### 3. Metodología

#### 3.1. Diseño de la investigación

El aporte del modelo de partes interesadas propuesto por Brunner (2011) forma parte de los regímenes de gobernanza configurados sobre los ejes de legitimidad y efectividad; este modelo procura atender las necesidades de todos sus grupos de interés y se enfoca en la Nueva Gestión Pública, por lo tanto, este modelo establece las directrices generales de evaluación.

En segunda instancia, el modelo de identificación de grupos de interés considerando el Modelo de Savage et al. (1991) y el de Mitchell et al. (1997). Esta metodología, para su aplicación, demanda la participación de los posibles grupos de interés para que evalúen su propio nivel de incidencia y el de los otros potenciales grupos de interés, de esta forma, es posible categorizarlos, lo que permite gestionarlos.

Con base en los modelos indicados, se diseña una metodología con enfoque mixto, para la construcción del modelo propuesto.

Las herramientas seleccionadas son dos. En primer lugar, el método Delphi o consulta a expertos. Reguant-Álvarez y Torrado-Fonseca (2016, p. 89) lo definen de la siguiente manera: “Una técnica de obtención de información, basada en la consulta a expertos de un área, con el fin de obtener la opinión de consenso más fiable del grupo consultado”. Cabe recalcar que el método Delphi es la principal herramienta que sustenta el modelo propuesto, ya que tanto la metodología implementada, el informe del estudio de casos, así como el modelo propuesto son aprobados por el grupo de expertos.

La segunda herramienta es el estudio de casos, definido por Yin (1997, p. 14) como: “una investigación empírica de un fenómeno contemporáneo, tomado en su contexto, en especial cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son evidentes”.

La figura 1 presenta la metodología gráficamente, esta última se deriva de la necesidad de contar con una herramienta que permita evaluar el cumplimiento de la gobernanza en las universidades públicas de la zona 6 en Ecuador (pro-

blema de investigación). El objetivo principal es describir y analizar la gestión de las universidades públicas (zona 6) a través de la perspectiva analítica de la gobernanza universitaria en Ecuador. Para cumplir con el objetivo general y responder la pregunta de investigación se parte de una revisión de la literatura que sustente teóricamente los principales componentes del modelo y su importancia.

El diseño metodológico y validación a través del método Delphi o consulta a expertos se presenta a continuación:

1. Diseño del cuestionario de la ronda 1 – Etapa 1. Se cuenta con dos bloques, el primero analiza los “Aspectos básicos” y el segundo el “Estado de la cuestión”.
2. Selección del grupo de expertos. Los expertos poseen experiencia y conocimiento sobre la gobernanza universitaria en el contexto latinoamericano. Se cuenta con 10 participantes: 5 integrantes de Brasil, 2 expertos pertenecientes a Ecuador, 2 expertos de Argentina y 1 experto de Chile.
3. Prueba piloto de validación. Se aplican los cambios requeridos de ser necesario.
4. Envío de las invitaciones a los expertos seleccionados. Se utiliza correo electrónico.
5. Envío del cuestionario de la etapa 1 (primera ronda).
6. Análisis de las respuestas del cuestionario de la etapa 1, las mismas sirven para validar la metodología a implementar, dando paso a la siguiente ronda.
7. Diseño del cuestionario de la ronda 2 – Etapa 2. Se cuenta con tres bloques (que continúan a la anterior ronda), por lo tanto, el tercer bloque valida la “Información complementaria”, el cuarto las “Dimensiones a ser evaluadas”, y el quinto bloque establece los niveles de “Cumplimiento de principios de buena gobernanza”.
8. Prueba piloto de validación. Se aplican los cambios requeridos de ser necesario.
9. Envío del cuestionario de la etapa 2 (segunda ronda).
10. Análisis de las respuestas de la etapa 2. Las mismas validan el modelo propuesto.
11. Propuesta de indicadores para cada dimensión, con su respectiva fórmula y meta a alcanzar en la gestión universitaria bajo un enfoque de buena gobernanza.

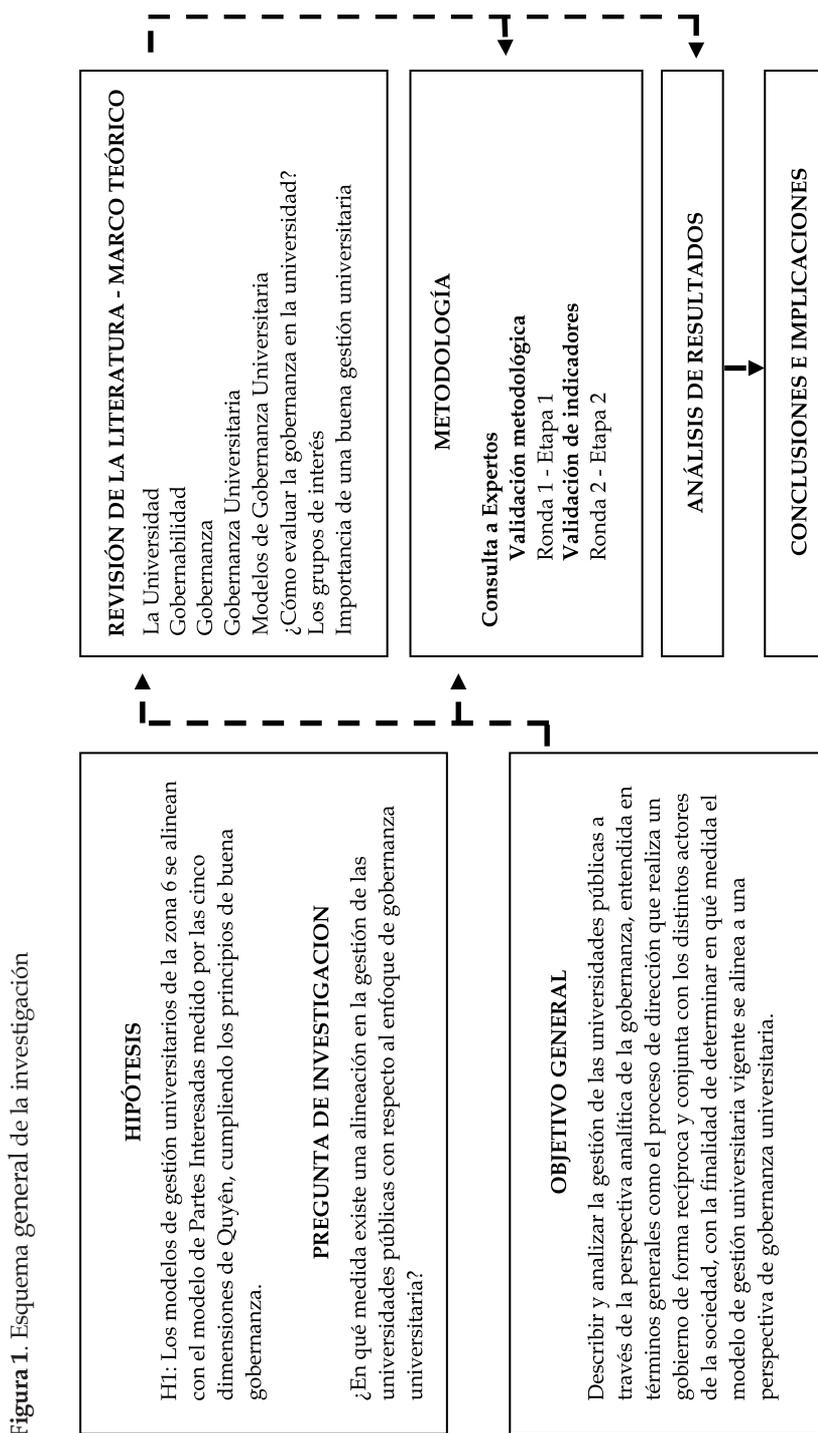


Figura 1. Esquema general de la investigación

Fuente: elaboración propia.

### 3.2. Recolección de datos

Los datos fueron recolectados en tablas para posteriormente presentarlos gráficamente y calcular los datos estadísticos que respaldan el modelo propuesto. Para las preguntas cerradas se estableció como porcentaje válido afirmativo alto ( $\% \geq 0.80$  %); en el caso de las respuestas negativas se requirió el por qué y se consideraron dichas respuestas en el proceso de retroalimentación de la investigación.

En el caso de las preguntas conformadas por una escala de Likert, se calcularon las medidas de concentración y dispersión (media y desviación estándar) para calcular el coeficiente de variación (CV), con la finalidad de representar el nivel de consenso de los expertos, y el análisis de frecuencias que lo complementa para esclarecer la validación e importancia de cada indicador.

Se establecieron dos criterios, el primero para su validación si se alcanzaba un  $CV \leq 0,30$  se validaba el indicador, solamente las respuestas con un  $CV > 0,30$  fueron analizadas mediante frecuencias; el segundo criterio para determinar la importancia de cada indicador, se analizaron sus frecuencias.

A continuación, se analizan los resultados de la investigación, comenzando por el estudio de casos (informe validado por los expertos), luego se determina el nivel de incidencia de los grupos de interés con respecto a las universidades públicas de la zona 6 en Ecuador empleando una metodología mixta a raíz de los resultados de la consulta a expertos. Se parte identificando a los potenciales grupos de interés mediante información secundaria de investigaciones relevantes, posteriormente se determina la muestra para todos los potenciales grupo de interés, la misma considera una población finita. Los grupos de interés potenciales que emplean una muestra aleatoria simple<sup>7</sup> con un 95 % de nivel de confianza y que se consideraron son: personal de administración y servicios, personal docente e investigador, estudiantes (clientes) y proveedores. Mientras que, para las empresas, la administración reguladora pública y la sociedad se utiliza un muestreo por conveniencia<sup>8</sup>.

Posteriormente, se definen los criterios de evaluación del modelo de buena gobernanza, que complementan los indicadores previamente validados por los expertos (con su correspondiente puntaje) y los resultados de los indicadores

---

<sup>7</sup> Todos los elementos de la población son igualmente elegibles.

<sup>8</sup> Las empresas elegidas operan en la zona 6, siendo la misma muestra para las dos IES. La administración pública reguladora es la misma para las dos IES, se encuestan a representantes de la misma. Mientras que para la sociedad se encuestan a los representantes de las parroquias urbanas en las que se encuentran las IES.

para la dimensión 1 (criterios del modelo EFQM<sup>9</sup>), dimensión 2, 3, 4 y 5, de acuerdo a las escalas y puntajes alcanzados, como se muestra a continuación en la tabla 1.

**Tabla 1.** Puntajes por dimensión y asesor externo

DIMENSIONES (criterios e indicadores)	PUNTAJE ALCANZADO POR DIMENSIÓN	VALIDACIÓN POR ASESOR EXTERNO
Dimensión 1	1 = Nunca (0 %-25 %)	0 = No aplica
Dimensión 2	2 = Rara vez (25 %-50 %)	1 = Sí aplica
Dimensión 3	3 = Frecuentemente (50 %-75 %)	
Dimensión 4	4 = Siempre (75 %-100 %)	
Dimensión 5		

**Fuente:** elaboración propia.

Para la evaluación de las dimensiones, se calcula el valor medio alcanzado mediante la siguiente fórmula (Ec. 2):

$$\text{Valor Medio} = \frac{\sum_{i=1}^n P * A}{NPC} \quad (\text{Ec. 2})$$

Donde,

n = Número de indicadores de la dimensión.

P = Puntaje alcanzado (entre 1 y 4).

A = Puntaje de Asesor Externo (0 o 1).

NPC = Número de preguntas contestadas. Se toman en cuenta los resultados de los indicadores que fueron validados por el asesor externo con "1 = si aplica".

Finalmente, los resultados del modelo de gobernanza universitaria propuesto permitieron responder la pregunta de investigación y determinar tanto los puntos fuertes, así como los puntos débiles de las universidades públicas de la zona 6 en Ecuador, es decir, el nivel de cumplimiento o alineación de su gestión con la gobernanza universitaria.

<sup>9</sup> Los criterios poseen la validación del grupo de expertos para medir la dimensión 1.

### 3.3. Fuentes de recolección de datos

La consulta a expertos es la herramienta adecuada para sustentar la metodología propuesta ya que no existen investigaciones en Latinoamérica que evalúen cuantitativamente la gobernanza de las universidades. Y, como indicaron Cabero e Infante (2014), cuando la información es insuficiente y los expertos se encuentran en zonas geográficas distintas, el conocimiento de los expertos (Pulido-Fernández, 2014) respalda la validez de los resultados que el modelo obtenga. El método Delphi, que extrae información de los expertos, consiste en “una técnica de obtención de información basada en la consulta a expertos de un área, con el fin de obtener la opinión de consenso más fiable del grupo consultado” (Reguant-Álvarez y Torrado-Fonseca, 2016, p. 89).

La muestra de expertos recomendada es de 6 a 30 participantes (Reguant-Álvarez y Torrado-Fonseca, 2016), cantidad que varía en función del tema investigado, y para este caso está conformada por diez expertos. Los expertos han sido seleccionados por conveniencia y usando dos criterios básicos: poseer un alto grado de conocimientos, y experiencia y reconocimiento en el campo de la gobernanza a nivel latinoamericano.

En esta investigación se trabajó con diez expertos: cinco integrantes de Brasil, un experto de Chile, dos expertos de Argentina y dos de Ecuador. Si bien el número de participantes es pequeño, es suficiente para validar el modelo, pues todos conocen el contexto latinoamericano y poseen gran experiencia en gobernanza universitaria.

Adicionalmente, el estudio de casos, como menciona Yin (1997), explora un fenómeno contemporáneo dentro de su propio contexto. En consecuencia, el presente estudio de casos se aplicó a dos Instituciones de Educación Superior (IES) públicas de Ecuador y recoge la información, por una parte, la necesaria para la confección de indicadores, enmarcados en el período comprendido entre el 1 de enero y 31 de diciembre de 2018; y por otra, todo el proceso de levantamiento de la información y validación de la metodología empleada por la tesista, que abarcó el período desde el 5 de septiembre de 2018 a 1 de enero de 2019.

### 3.4. Herramientas de recolección de datos

La consulta se llevó a cabo a través de un cuestionario compuesto por cinco bloques, previamente sometidos a una prueba piloto, en la aplicación del método Delphi.

La consulta a expertos se analiza e interpreta en dos rondas con sus correspondientes cuestionarios y que incluyen elementos básicos inherentes a la gobernanza, el estudio de casos, la identificación de los grupos de interés, y la aplicación de los indicadores para diagnosticar el cumplimiento y alineación de la gestión universitaria a un enfoque de gobernanza universitaria.

El primer cuestionario se aborda en la etapa 1 de validación y comprende:

- **Ronda 1 - Etapa 1:**

- Bloque I: Aspectos básicos (preguntas 1 a 4).
- Bloque II: Estado de la cuestión (preguntas 5 a 9).

El segundo cuestionario pertenece a la ronda 2 e incluye:

- **Ronda 2 - Etapa 2:**

- Bloque III: Información complementaria para las estrategias (preguntas 1 a 3).
- Bloque IV: Dimensiones a ser evaluadas mediante indicadores que posean tanto validez como en importancia. Se emplea una escala de Likert de 1 a 6 para ambos casos (preguntas 4 a 12).
- Bloque V: Cumplimiento de principios de buena gobernanza (preguntas 13 a 14).

### 3.5. Análisis de datos

La información primaria obtenida mediante la técnica de la encuesta y la aplicación de cuestionarios, permitió presentar estadísticas descriptivas (análisis de frecuencias), con la finalidad de complementar la importancia asumida por las dimensiones contempladas en el modelo propuesto, y el análisis de la interdependencia existente entre las variables aleatorias a través del coeficiente de Spearman, empleando su fórmula (Ec. 3):

$$p = 1 - \left( \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)} \right) \quad (\text{Ec. 3})$$

Donde,

D = Diferencia entre los estadísticos de orden x - y.

N = Número de parejas de datos.

#### 4. Resultados

Las instituciones de educación superior han explorado la planificación estratégica intensamente por un breve período de tiempo solo para ser abandonadas posteriormente, sin ningún intento real de evaluar su eficacia.

Esta realidad no dista de las instituciones de educación superior públicas de la zona 6 del Ecuador, las que, al evaluarlas en el presente estudio, no identifican una metodología estandarizada para su gestión; así también se evidencia el uso de algún tipo de herramienta para apoyar su gestión de manera dispersa, tanto a nivel de contenidos como de los procesos, y no ha sido acompañado de estudios específicos que colaboren en su fortalecimiento y desarrollo en el entorno actual.

De ahí que, justamente en este ámbito en el que se centra la presente investigación, la importancia de su desarrollo en la medida que permita la adaptación de las IES a nuevos esquemas de gestión, condición indispensable para un eficaz y eficiente funcionamiento.

Asentada la investigación en los casos de estudio, se puede indicar que las universidades públicas de la zona 6 utilizan una combinación de estilos tanto jerárquico como participativo en sus modelos de gestión. El primer estilo prima en la toma de decisiones, procesos rígidos, existencia de niveles para la gestión y control de resultados, mientras que el segundo se aplica en el momento de crear proyectos sociales y consultar la opinión sobre procesos aplicados a los estudiantes; sin embargo, estos últimos no pueden participar en la toma de decisiones, situación que es verificable con los resultados obtenidos con la aplicación del modelo propuesto y que se visualizan en las tablas 2 y 3.

Por tal motivo, las universidades no poseen un modelo de gestión claramente definido, lo que conlleva la urgencia de crear un modelo que sea adaptable a las dos. Los objetivos de las universidades públicas de la zona 6 son influenciados por el Plan Nacional del Buen Vivir 2017-2021. La *nueva gestión pública*, al ser una gestión estratégica y operativa caracterizada por poseer un estilo más flexible, controlar el desempeño, ser más participativa, buscar mejorar el talento humano, emplear tecnologías de la información, enfocarse en la calidad para alcanzar una mejor eficiencia, no solamente está ligada directamente con la gobernabilidad y gobernanza de los gobiernos, sino que también se relaciona con la gobernanza universitaria.

En este contexto, se concluyó que justamente la complejidad de la gestión universitaria pública hace que se torne necesario el establecimiento de un modelo adecuado, y es aquí donde se ha de tener en cuenta el concepto de gobernanza, para cuya implementación habrá que determinar el conjunto de

actores que intervienen en las IES, las relaciones que existen entre ellos y su relación con la consecución de los objetivos o metas institucionales. La gobernanza universitaria, al ser más participativa, posee varios niveles en los que distintos actores son incluidos en el proceso de toma de decisiones, pero esto genera mayor cantidad de conflictos cuando se trata de tomar decisiones, ya que la universidad pierde poder de decisión, por lo que se debe llegar a un consenso de todos los participantes. La identificación de los actores o partes interesadas conjuntamente con la determinación del nivel de incidencia que cada uno posee en el modelo propuesto en la presente investigación permite contrarrestar este problema, es decir, las universidades pueden forjar una gestión en la que los actores con más incidencia participen directamente y los restantes indirectamente.

De otra parte, los criterios de buena gobernanza son aplicables a la gobernanza universitaria y son medidos mediante los indicadores del modelo de buena gobernanza aprobado por el grupo de expertos. Cada dimensión del modelo propuesto cumple con los principios de participación (los grupos de interés pueden intervenir en la toma de decisiones directa o indirectamente y pueden dar críticas constructivas a la gestión), imperio de la ley (se fomentan la justicia e imparcialidad en los estatutos de las universidades), transparencia (se exige el acceso a la información no solo a los entes de control sino a los restantes grupos de interés con mayor incidencia), capacidad de respuesta (los procesos se enfocan en servir a todos los grupos de interés), orientación al consenso (definir las estrategias y objetivos en consenso con los grupos de interés con mayor incidencia, sin olvidar las necesidades de los grupos de interés con menor incidencia), equidad (las mujeres poseen representatividad en todos los grupos de interés), eficacia y eficiencia (los recursos de la universidad buscan satisfacer las necesidades de los grupos de interés), rendición de cuentas (los grupos de interés conocen quienes son los responsables de la toma de decisiones de las universidades) y visión estratégica (la gestión es a largo plazo).

Por tanto, en esta investigación se ha reconocido que el concepto de gobernanza universitaria es aplicable a la realidad de las IES públicas bajo estudio de la zona 6 en Ecuador. Las dos universidades pueden utilizar la gobernanza como herramienta de gestión para diagnosticar cuantitativamente a las instituciones.

#### **4.1. ¿Cómo debería ser un modelo de gobernanza específico para la universidad pública?**

El modelo de gobernanza cumple con el criterio teórico de Brunner (2011), las características del tercer cuadrante de partes interesadas se alinean con los indicadores propuestos, pues se toman en cuenta a los participantes internos y externos como partícipes en sus procesos. El Estado busca que las universidades sean más competitivas tomando en cuenta a los grupos de interés; que no dependan únicamente del presupuesto público; que reduzcan costos para generar excedentes utilizables; que exista una separación de la administración estratégica con la administración de asuntos académicos, el nivel medio cuenta con un cuerpo de administradores; que los organismos de control brinden mayor autonomía, pero sin dejar de lado la evaluación mediante indicadores de desempeño, y que la gestión se alinee, lo reiteramos, con la nueva gestión pública.

El cuarto cuadrante, emprendimiento privado, y el segundo cuadrante, autogobierno universitario, definidos por Brunner (2011) no son aplicables a la realidad de las IES públicas de la zona 6 en Ecuador. El emprendimiento privado es exclusivo de las universidades privadas y el autogobierno universitario es un modelo que se utilizó en los orígenes de la universidad. Sin embargo, las dos IES cumplen con algunas características teóricas del primer cuadrante, origen de la universidad moderna, porque poseen: una gestión burocrática, cierta autonomía del Estado, una gestión jerarquizada, existe intervención del Estado en asuntos académicos (leyes de contratación, procesos de admisión de los estudiantes, y una rendición de cuentas). También existen otras características que no se cumplen como la falta de participación de los profesores en la administración a nivel ejecutivo de la universidad (no solamente decanatos, que conforman los mandos medios), y el servicio no es exclusivo para el Estado (se atienden proyectos privados y sin fines de lucro).

Al considerar lo anteriormente expuesto, es preciso recalcar, por un lado, que el fundamento teórico se cumple en el contexto de las Instituciones de Educación Superior públicas de la zona 6 en Ecuador y, por otro, se demuestra cómo debería ser un modelo específico que evalúa la gestión universitaria bajo un enfoque de gobernanza.

## 4.2. ¿Qué metodología utilizar para aplicar un modelo de gobernanza en las universidades?

Evaluar el *gobierno corporativo*, propuesto por Flórez-Parra et al. (2014) no es suficiente para medir el cumplimiento de la gobernanza. Lo adecuado es crear indicadores que ayuden a medir el cumplimiento de la gobernanza como proponen Kwiek (2015), Pulido-Fernández (2014) y Quyên (2014). Los indicadores deben considerar el contexto de las instituciones de educación superior públicas, y deben ser adecuados para las cinco dimensiones: administración (criterios del modelo EFQM), participación, rendición de cuentas, autonomía y transparencia, que están alineadas para diagnosticar el cumplimiento de la gobernanza.

La teoría de los grupos de interés es compatible con la gobernanza universitaria, pues pueden ser afectados o afectan a la consecución de los objetivos de la universidad pública. Además, los grupos de interés identificados por Aldeanuava-Fernández (2013) son los idóneos para el modelo de gobernanza propuesto.

El modelo de poder e interés de Gardner (Richards, 1989) no es aplicable a la gobernanza universitaria, debido a que considera muy pocas variables y no existen parámetros que cuantifique si el poder o interés es alto o bajo, mientras que los modelos de Savage (2004) y el de Mitchell et al. (1997) son adecuados para la gobernanza. El primero, pese a contar con pocas variables, focaliza dos claves —la cooperación y amenaza— mientras que el segundo posee tres variables —poder, urgencia y legitimidad— que se combinan para poder determinar su nivel. Los dos modelos se complementan, al poder evaluar las variables cuantitativamente, lo que permite proponer una metodología combinada.

Los objetivos de la Conferencia regional de educación superior. Resúmenes ejecutivos (Conferencia Regional de Educación Superior, 2018) respaldan la inclusión de los grupos de interés en la gestión de las universidades, la más inclusiva en temas de diversidad cultural, internacionalización y desarrollar una participación en el momento de definir el plan de acción. Además, propone un análisis de las políticas universitarias para que las estrategias en los sistemas de educación superior se enfoquen en la calidad (como busca el modelo EFQM y la nueva gestión pública).

La metodología combinada del modelo de Savage (2004) con el modelo de Mitchell et al. (1997) para aplicar el modelo de gobernanza propuesto y el incluir la opinión de los mismos actores (grupos de interés) ayuda a reducir la subjetividad al evaluar las variables que permiten calcular el nivel de

incidencia de los grupos de interés. Las estrategias de respuesta para cada tipo de grupo de interés son adaptables a la planificación estratégica de las universidades.

Todos los modelos descritos y adaptados a las necesidades de las instituciones de educación superior públicas permiten entender la realidad universitaria pública de Ecuador e identificar los diversos aspectos que deben cambiar, que requieren un llamado de atención, compromiso y participación de todos quienes forman parte de una universidad pública, promoviendo una ideología de mejora continua en todos los niveles de gestión.

### **4.3. ¿Qué nivel de gobernanza se encuentra implementado en las instituciones públicas de educación superior de la zona 6 del Ecuador?**

Para implementar una gestión bajo el enfoque de gobernanza, se facilitan dos herramientas, la primera es la metodología propuesta para la identificación e incidencia de los grupos de interés, la que permite establecer su preponderancia y sugiere las estrategias pertinentes para cada uno. La segunda es el modelo de gobernanza medido por cinco dimensiones, cada una posee indicadores que ofrecen una perspectiva cuantitativa del cumplimiento de la gobernanza. Las dos herramientas están relacionadas, ya que los indicadores referentes a los grupos de interés se apoyan en el índice de preponderancia para evaluar la participación de los grupos de interés en la planificación estratégica, plan operativo anual, priorización de proyectos, mecanismos para identificar sus necesidades así como el presupuesto para atenderlas, normas de comportamiento entre ellos, medios de participación formalizados, control de su satisfacción, control de que estén informados acerca de la gestión, la retroalimentación acerca de procesos, proyectos y recursos; fomentar la no discriminación, controlar la corrupción, involucrarse en los procesos de la IES, conocer los mecanismos para evaluar el desempeño económico, control sobre su capacitación, aprendizaje y entrenamiento, además del control sobre la agilidad para solucionar sus peticiones y quejas. Finalmente, las dos herramientas son compatibles con otras relacionadas con la gestión y de nivel operativo.

Para determinar el nivel de gobernanza implementado en las instituciones de educación superior públicas de la zona 6 en Ecuador, aplicando el modelo propuesto, se partió de la identificación de los grupos de interés, y se encontró que son tres, dos comunes (*administración pública reguladora y estudiantes*) y los

demás difieren según la universidad; para la IES 1 son las *empresas* y para la IES 2 es el *personal docente e investigador*, situación que podría explicarse porque la IES 1, a la fecha del estudio, ha dedicado notables esfuerzos a la vinculación de las empresas a la academia, mientras que la IES 2 se ha esmerado en respaldar a la formación de posgrado de su personal docente e investigador. El nivel de participación de los grupos de interés se puede medir por la segunda dimensión del modelo, para la primera IES es de 1,96 y para la segunda es de 1,71, que representan el 49 % y 42,75 % de cumplimiento, respectivamente. En ambos casos prima la informalidad de los medios de participación, pues se emplean medios informales, pero bajo una perspectiva de gestión enfocada en la gobernanza. Para que los grupos de interés se legitimen deben estar normados en los estatutos de las IES.

Por otra parte, el marco legislativo que controla a las IES influye en su desenvolvimiento, ya que brinda pautas para el cumplimiento de determinados aspectos de la gestión bajo un enfoque de gobernanza tales como los medios de participación generales requeridos para la creación de las IES (indicador 2.3), participación de empresas públicas en los proyectos de la IES (indicador 2.6), medios de participación para la creación de procesos, proyectos y recursos financieros (indicador 3.2), el total de carreras acreditadas (3.4), mecanismos de gestión a largo plazo (indicador 4.9 se brindan sugerencias), control de la ejecución presupuestaria (indicador 4.11), políticas de contratación (indicador 5.6) y brinda estrategias como objetivos generales dentro del Plan Nacional de Desarrollo, a los que las IES se deben alinear (PND) (indicador 5.11). En otras palabras, influye en cuatro de las cinco dimensiones, con ocho indicadores, lo que representan el 9,30 % del total de 86.

La evaluación de las dimensiones establece si existe o no alineación de las actividades y de las funciones realizadas por los mandos medios y el nivel ejecutivo con respecto a una gestión bajo un enfoque de gobernanza universitaria, como se puede apreciar en la tabla 2.

Desde una comparativa porcentual, al analizar cada dimensión con respecto al puntaje máximo posible, el cumplimiento promedio alcanzado por la IES 1 es de 54,92 % y de la IES 2 es de 53,75 %, siendo el porcentaje mínimo aceptable el 50 %, las dos IES lo alcanzan en tres dimensiones: Administración y Dirección, Autonomía y Transparencia; sin embargo, no llegan al porcentaje mínimo en dos dimensiones: Participación y Rendición de cuentas.

**Tabla 2.** Puntaje de las dimensiones por IES

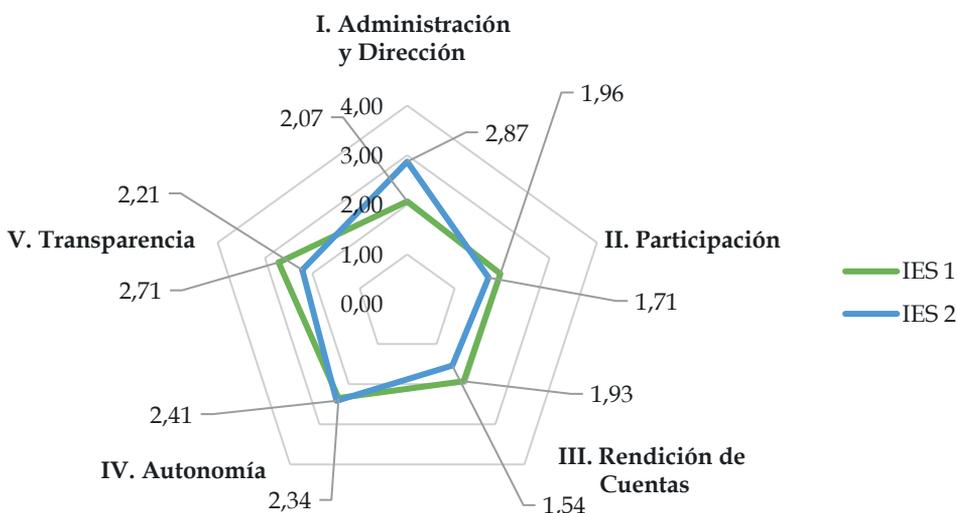
Dimensión	Puntaje absoluto		Puntaje relativo	
	IES 1	IES 2	IES 1	IES 2
I. Administración y dirección	2,07	2,87	51,71 %	71,72 %
II. Participación	1,96	1,71	49,07 %	42,86 %
III. Rendición de cuentas	1,93	1,54	48,21 %	38,46 %
IV. Autonomía	2,31	2,41	57,76 %	60,34 %
V. Transparencia	2,71	2,21	67,86 %	55,36 %
<b>Promedios alcanzados:</b>	<b>2,20</b>	<b>2,15</b>	<b>54,92 %</b>	<b>53,75 %</b>

Nota: Institución de Educación superior (IES).

**Fuente:** elaboración propia.

Adicionalmente, resulta pertinente comparar los resultados desde una perspectiva general, ya que el fin del modelo consiste en evaluar cada dimensión para encontrar mejoras en cada uno de los indicadores que la conforman con la finalidad de implementar la gobernanza en la gestión universitaria. Para el efecto, se comparan los promedios de las dimensiones de cada IES, de acuerdo con los puntos obtenidos por cada indicador, como consta en la figura 2:

**Figura 2.** Gobernanza en las IES públicas de la zona 6 por dimensiones



**Fuente:** elaboración propia.

Por otra parte, es importante analizar la representatividad de los indicadores del modelo de buena gobernanza con respecto a los indicadores que evalúa el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES, 2018).

La gobernanza influye en un 27,03 % mediante 29 indicadores repartidos en sus cinco dimensiones, que a su vez se alinean con 10 indicadores para la acreditación definidos por el actual CACES. Los indicadores de acreditación mencionados son la planificación estratégica (indicadores 1.2, 2.7, 4.12 y 5.9 del modelo propuesto), planificación operativa (indicador 2.3), políticas sobre acción afirmativa (indicadores 2.26 y 2.27), sistema de gestión de calidad (1.2, 1.4 y 1.5), promoción y control ético (indicadores 3.6, 3.8, 3.10, 3.14, 3.15, transparencia y difusión (indicadores 3.1, 3.3, 3.5, 5.2 y 5.3, evaluación de los profesores (indicador 4.1), profesoras mujeres (indicador 2.22), dirección mujeres (2.22), organización y planificación de la vinculación con la sociedad (indicadores 2.6, 2.8, 2.20, 3.2, 4.7 y 4.10) y ejecución de las actividades de vinculación (indicadores 4.13 y 5.13).

Por todo lo anteriormente expuesto, se puede cuantificar la implantación de la gobernanza como herramienta de gestión en las IES públicas de la zona 6 en Ecuador, por lo que se puede concluir que esta existe; así como también se puede impulsar el uso de la gobernanza como herramienta de gestión a través del modelo de gobernanza propuesto, cuya metodología se ha formulado a través de un proceso participativo con un grupo de expertos de alto nivel, lo que ha permitido, a la vez, validar los resultados obtenidos. Consecuentemente, se demuestra que se puede medir su implantación a través del modelo de partes interesadas mediante cinco dimensiones, en las cuales se han establecido una serie de indicadores que proporcionan información sobre cómo se ha llevado a cabo el proceso de gobernanza, los aspectos claves para reforzar su aplicación, y que, a su vez, cumplen con los principios de buena gobernanza. Del mismo modo, se determina el nivel de gobernanza que se encuentra implementado en las instituciones públicas de educación superior de la zona 6 del Ecuador.

La IES 1 cumple con el 54,92 %, mientras la IES 2 cumple con el 53,75 % de las dimensiones que evalúan la gobernanza; ambos casos indican que existe una alineación con la gobernanza en poco más de la mitad, y se concluye que las dos IES deben mejorar sus dimensiones de participación y rendición de cuentas mediante los indicadores propuestos en el modelo, además, aunque el resto de dimensiones haya cumplido con más del 50 %, la meta es alcanzar el 100 % de cumplimiento, debido a que los indicadores de cada dimensión evalúan las características de la gobernanza, ninguno puede quedar sin cumplir.

## 5. Consideraciones finales

### 5.1. Contribuciones

La metodología híbrida propuesta permite establecer cuantitativamente la preponderancia de los grupos de interés, las estrategias de respuesta para cada uno de ellos por parte de las universidades públicas y es compatible al 100 % con el modelo de gobernanza universitaria planteado. Al incluir a los potenciales grupos de interés en la evaluación de las variables del modelo, se incrementa la objetividad de los resultados, eliminando el sesgo que se produce cuando las variables son evaluadas únicamente por el nivel ejecutivo de las IES públicas.

El marco legislativo que regula a las universidades públicas influye en su gestión. En el modelo de gobernanza universitaria propuesto, diez indicadores distribuidos en cuatro de las cinco dimensiones se alinean en 27,03 % con los indicadores de acreditación solicitados para el año de evaluación del modelo, por el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES, 2018). Mientras que los 10 indicadores del modelo representan el 9,30 % del total de 86 indicadores, validando los problemas bajo un enfoque de gobernanza universitaria mencionados por Ganga-Contreras y Abello (2015): superficial evaluación de la gestión, exigencia de una velocidad muy acelerada para implementar los cambios, enfoque centrado en el corto plazo y poca participación de la sociedad, esta última debido a la informalidad de los medios de participación de las IES públicas evaluadas.

El modelo de gobernanza universitaria es medido por cinco dimensiones propuestas por Quyên (2014), estando tanto la primera dimensión (compuesta por los criterios del modelo EFQM) (Bueno-Álvarez y Montero-Bermeo, 2017), así como las cuatro dimensiones restantes alineadas al tercer cuadrante de partes interesadas de Brunner (2010); además, cumplen con los principios de buena gobernanza indicados por la Organización de Naciones Unidas (ONU) (Pulido-Fernández, 2014). La aplicabilidad del modelo para el contexto de las universidades públicas de la zona 6 en Ecuador posee el respaldo de la consulta a expertos y los resultados presentados en la presente investigación, permitiendo evaluar cuantitativamente mediante indicadores el cumplimiento de gobernanza universitaria.

Al poseer argumento teórico y de aplicabilidad, se concluye que se puede establecer una medición de logro de la gobernanza en la gestión universitaria pública, empleando la identificación y nivel de incidencia de sus *stakeholders*;

y la aplicación de indicadores que evalúan las dimensiones relevantes de las diferentes instituciones de educación superior pública.

Sin embargo, la alineación existente de la gestión versus el modelo de gobernanza propuesto es baja y debe ser mejorada.

Considerando las contribuciones de los diferentes autores en la presente investigación, se describen a continuación los aportes realizados al campo de la gobernanza universitaria, mediante el desarrollo de una metodología que permite evaluar cuantitativamente si se cumple o no con los requerimientos teóricos a través de un modelo compuesto por dimensiones e indicadores. Se comprueba que los conceptos y definiciones de gobernabilidad (relacionado con la gobernanza), nueva gestión pública (relacionado con la gobernanza universitaria), gobernanza universitaria (modelo propuesto) y grupos de interés se cumplen en la educación superior pública, logrando establecer una herramienta de medición de logro de la gobernanza en la gestión universitaria pública.

En términos generales, el valor agregado que representa la metodología para la gestión de los grupos de interés y el modelo de gobernanza universitaria es importante, pues permite no solo evaluar las instituciones de educación superior públicas de la zona 6 en Ecuador, sino sus resultados repercuten indirectamente a nivel operativo (posibilidad de encontrar puntos de mejora). Además, se demuestra que la evaluación de la educación superior por parte del Estado debe alinearse en mayor medida a la gobernanza universitaria y busca que la participación de los grupos de interés sea legítima en los estatutos de las IES públicas, a través de una metodología que utiliza varias herramientas estadísticas de gestión y de toma de decisiones compatibles, flexibles y aplicables a su contexto.

## 5.2. Investigaciones futuras

La presente investigación abre otras líneas de investigación en las que se debería incursionar:

- a. La gobernanza universitaria en otras localidades del Ecuador, en virtud del modelo de gobernanza universitaria propuesto, puede ser aplicado en otras universidades públicas, permitiendo que las mismas cuenten con una herramienta para evaluar el cumplimiento de la gobernanza en su gestión.
- b. La gobernanza en universidades privadas comprendería la propuesta

de un modelo que considere la realidad y características específicas de la universidad privada para evaluar el cumplimiento de la buena gobernanza.

- c. La gobernanza en universidades públicas en otros países latinoamericanos; emprender esta investigación tomando como base el modelo propuesto, adaptándolo e implementando los ajustes que se requieran, de acuerdo con el contexto social, legal, político, económico, político y ambiental del país y la universidad estudiados, resultará de gran valor y aporte para estos estados.
- d. Estudios de gobernanza en las nuevas estructuras universitarias (virtualización/educación *online*). La buena gobernanza debe ser cumplida por la universidad, demandando más participación de los grupos de interés clave, para ello, se requiere proponer una herramienta (modelo) específica que evalúe todos los aspectos de la gobernanza universitaria, relevando los cambios en las estructuras universitarias y prácticas derivadas de estas modalidades.

## **Declaración de conflictos de interés**

La autora declara no tener conflicto de intereses.

## **Agradecimientos**

No declara.

## **Contribución de cada autor**

Este trabajo constituye un resumen de la tesis desarrollada por la Ing. Com. Ximena Katherine Peralta Vallejo para optar al título de Doctora en Ciencias de la Administración (UNS) bajo la dirección de la Dra. Anahí Briozzo

## Referencias

- Aldeanuava-Fernández, I. (2013). Los grupos de interés en el ámbito de la responsabilidad social universitaria: un enfoque teórico. *Anuario Jurídico Y Económico Escurialense*, (46), 235-254. <https://publicaciones.rcumariacristina.net/AJEE/article/view/154>
- Asesa, A. E. A. (2018). An evaluation of shared governance in public universities in Kenya: Students lens. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 10(11), 148-159. <https://doi.org/10.5897/ijeaps2016.0473>
- Barac, K., Marx. B. y Moloi, T. (2011). Corporate governance practices at South African higher education institutions: An annual report disclosure analysis. *Journal of Economic and Financial Sciences*, 4(2), 317-332. <https://doi.org/10.4102/jef.v4i2.323>
- Bengoetxea-Castro, E. (2012). La reforma de la gobernanza de la educación superior en la práctica. Puesta en práctica de los objetivos políticos en la gestión universitaria. *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento*, 9(2), 88-89. <http://dx.doi.org/10.7238/rusc.v9i2.1415>
- Berle, A y Means, G. (1932). *Modern corporation and private property*. Macmillan.
- Birnbaum, R. (1989). *How college Works: The cybernetics of academic organization and leadership*. Josse y-Bass Inc.
- Börzel, A. (1998). Organizing Babylon -on the different conceptions of policy networks. *Public Administration*, 76, 253-276. <https://doi.org/10.1111/1467-9299.00100>
- Bratianu, C. y Pinzaru, F. (noviembre, 2015). University governance as a strategic driving force. En *Proceedings of 11<sup>th</sup> European Conference on Management, Leadership & Governance* (pp. 28-35). Academic Conferences International Limited. [https://www.researchgate.net/publication/283898420\\_University\\_Governance\\_as\\_a\\_Strategic\\_Driving\\_Force](https://www.researchgate.net/publication/283898420_University_Governance_as_a_Strategic_Driving_Force)
- Brunner, J. J. (2011). Gobernanza universitaria: Tipología, dinámicas y tendencias. *Revista de educación*, (355), 137-159. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3638884>
- Brunner, J. J. y Miranda, D. A. (eds.) (2016). *Educación Superior en Iberoamérica. Informe 2016*. Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA). <https://cinda.cl/wp-content/uploads/2018/09/educacion-superior-en-iberoamerica-informe-2016.pdf>
- Brunsson, N. y Olsen, J. (2007). *La reforma de las organizaciones*. CIDE.
- Bueno-Álvarez, A. E. y Montero-Bermeo, P. A. (2017). Análisis del modelo de gestión en las instituciones de educación pública de la zona No. 6 del Ecu-

- dor. Propuesta de un modelo de gestión integral para la Universidad de Cuenca. Período 2016. [Tesis de pregrado, Universidad de Cuenca]. <http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/27559>
- Cabero, J. e Infante, A. (2014). Empleo del Método Delphi y su empleo en la investigación en comunicación y educación. *EDUTEC - Revista Electrónica de Tecnología Educativa*, (48), 1-16. <https://www.edutec.es/revista/index.php/edutec-e/article/view/187>
- Cerrillo i Martínez, A. (coord.) (2005). *La Gobernanza hoy: 10 textos de referencia*. Instituto Nacional de Administración Pública. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=8110>
- Cadbury, A. (1992). *Report of the Committee on The Financial Aspects of Corporate Governance*. Gee and Co. Ltd. [https://www.frc.org.uk/getattachment/9c19ea6f-bcc7-434c-b481-f2e29c1c271a/The-Financial-Aspects-of-Corporate-Governance-\(the-Cadbury-Code\).pdf](https://www.frc.org.uk/getattachment/9c19ea6f-bcc7-434c-b481-f2e29c1c271a/The-Financial-Aspects-of-Corporate-Governance-(the-Cadbury-Code).pdf)
- Capano, G. (2011). Government continues to do its job. A comparative study of governance shifts in the higher education sector. *Public Administration*, 89(4), 1622-1642. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2011.01936.x>
- Conferencia Regional de Educación Superior (CRES) (2018). *Conferencia Regional de Educación Superior de América Latina y el Caribe. Resúmenes ejecutivos*. Universidad Nacional de Córdoba. <http://bibliotecadigital.cin.edu.ar/handle/123456789/2286>
- Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES) (2018). *Modelo de Evaluación Institucional de Universidades y Escuelas Politécnicas 2018*. <https://www.ucsg.edu.ec/wp-content/uploads/transparencia/Modelo-evaluacion-preliminar-universidades-escuelas-politecnicas2018.pdf>
- Flórez Parra, J. M. (2013). El gobierno corporativo en el sector público: Un estudio en las universidades, *Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)*, 29(50), 142-152. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0120-46452013000200004&lng=e&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0120-46452013000200004&lng=e&nrm=iso&tlng=es)
- Flórez-Parra, J. M., López, M., y López, A. (2014). El gobierno corporativo de las universidades: Estudio de las cien primeras universidades del ranking de Shanghái. *Revista de Educación*, (364), 170-196. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4684700>
- Flórez-Parra, J., López, M., y López, A. (2013). El gobierno corporativo de las universidades: Estudio de las cien primeras universidades del ranking de Shanghái, *Revista de Educación (Madrid)*, (364), 170-196. <https://doi.org/10.4438/1988-592X-RE-2014-364-259>

- Fossatti, P., Ganga-Contreras, F. y Jung, H. (2017). Reflexiones en torno a la gobernanza universitaria: Una mirada desde Latinoamérica. *Revista Espacios*, 38(35), 14. <http://www.revistaespacios.com/a17v38n35/a17v38n35p14.pdf>
- Ganga-Contreras, F. y Núñez-Mascayano, O. (2018). Gobernanza de las organizaciones: Acercamiento conceptual a las instituciones de Educación Superior. *Revista Espacios*, 39(17), 9. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n17/a18v39n17p09.pdf>
- Ganga-Contreras, F., y Abello, J. (Compiladores) (2015). Gobernanza universitaria. Aportes desde una perspectiva latinoamericana. RIL Editores.
- Ganga-Contreras, F., Quiroz, J. y Fossatti, P. (2017). Análisis sincrónico de la gobernanza universitaria: una mirada teórica a los años sesenta y setenta. *Educação e Pesquisa*, 43(2), 553-568. <https://doi.org/10.1590/S1517-9702201608135289>
- Ganga-Contreras, F., Pérez-Martínez, A. y Mansilla-Sepúlveda, J. (2018). Paradigmas emergentes en la Gobernanza Universitaria: una aproximación teórica. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 23(83), 123-136. <https://produccion-cientificaluz.org/index.php/utopia/article/view/33331>
- Ganga-Contreras, F., Suárez-Amaya, W. y Alarcón, N. (2018). Liderazgo en la gobernanza de las universidades: Aprendiendo ciertas lecciones desde la etología. *Revista Inclusiones*, 5(5), 132-145.
- García de Fanelli, A. y Carranza, M. (2018). Los rankings y sus usos en la gobernanza universitaria The Rankings and their Use in University Governance. *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad*, 13(37), 95-112. <http://ojs.revistacts.net/index.php/CTS/article/view/52>
- Richards, A. (1989). Handbook of Strategic Planning [reseña del libro]. *R&D Management*, 19(2), 201. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.1989.tb00639.x>
- González-Ledesma, M. A. (2014). Nuevas formas de gobernanza en la educación superiorlatinoamericana: Chile, Argentina y México. *Bordón. Revista de Pedagogía*, 66(1), 137-150. <https://recyt.fecyt.es/index.php/BORDON/article/view/Bordon.2014.66100>
- Ho, C. K. (2005). Corporate governance and corporate competitiveness: an international analysis. *Corporate Governance: An International Review*, 13(2), 211-253. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2005.00419.x>
- Jiménez, B., W. (2008). El enfoque de políticas públicas y los estudios sobre gobierno. Propuestas de encuentro. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (41), 1-14. <https://www.redalyc.org/pdf/3575/357533672003.pdf>

- Jonhston, M. (2002). *Good Governance: Rule of Law, Transparency, and Accountability*. <https://etico.iiep.unesco.org/en/good-governance-rule-law-transparency-and-accountability>
- Kezar, A. J. y Eckel, P. D. (2004). Meeting today's governance challenges: a synthesis of the literature and examination of a future agenda for scholarship. *The Journal of Higher Education*, 75(4), 371-399. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00221546.2004.11772264>
- Kwiek, M. (2015). The unfading power of collegiality? University governance in Poland in European comparative and quantitative perspective. *International Journal of Educational Development*, 43, 77-89. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2015.05.002>
- Landell-Mills, P., Agarwala, R., y Please, S. (1989). From Crisis to Sustainable Growth in Sub-Saharan Africa, *Finance & Development*, 0026(004), A010. Recuperado el 01/11/2022 de <https://www.elibrary.imf.org/view/journals/022/0026/004/article-A010-en.xml>
- Ley Orgánica de Educación Superior LOES, Asamblea Nacional del Ecuador, 12 de octubre de 2010. [https://www.educacionsuperior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/03/LEY\\_ORGANICA\\_DE\\_EDUCACION\\_SUPERIOR\\_LOES.pdf](https://www.educacionsuperior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/03/LEY_ORGANICA_DE_EDUCACION_SUPERIOR_LOES.pdf)
- Maldonado-Mera, B., Buenaño-Cabrera, J. y Benavides-Espinosa, K. V. (2018). Aproximación a un modelo de gobernanza del Sistema de Educación. *Revista San Gregorio*, (24), 78-89. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6839737>
- Marginson, S. y Considine, M. (2000). *The enterprise university: power, governance, and reinvention in Australia*. Cambridge University Press.
- March, J., y Olsen, J. (1995). *Democratic Governance*. Free Press.
- McNay, I. (1995). From the Collegial Academy to Corporate Enterprise: the Changing Cultures of Universities. En *The Changing University?* Open University Press.
- Meléndez-Guerrero, M. A., Solís-Pérez, P. C., y Gómez-Romero, J. I. (2010). Gobernanza y gestión de la universidad pública. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 16(2), 210-225. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28016298003>
- Mitchell, R., Agle, B. y Wood, D. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management*, 22(4), 853-886. [https://www.jstor.org/stable/259247#metadata\\_info\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/259247#metadata_info_tab_contents)

- Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OLACEFS, 2017). *Fundamentos conceptuales sobre la Gobernanza*. <https://olacefs.com/ctpbg/wp-content/uploads/sites/4/2021/10/Fundamentos-conceptuales-sobre-la-Gobernanza.pdf>
- Organización de Naciones Unidas (ONU) (2011). *Report of the Fourth United Nations Conference on the Least Developed Countries*. Recuperado el 1/11/2022 de <https://www.un.org/en/conf/ldc/pdf/a-conf.219-%20report%20of%20the%20conference.pdf>
- Pierre, J. y Peters, B. G. (2002). La gobernanza en niveles múltiples ¿un pacto fáustico? *Foro Internacional*, 42(139), 429-453. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=59916901>
- Pulido-Fernández, M. C. (2014). *Metodología para la implantación de la gobernanza como herramienta de gestión de destinos turísticos* [Tesis doctoral, Universidad de Jaén]. <http://hdl.handle.net/10953/642>
- Quyên, Đ. T. (2014). Developing university governance indicators and their weighting system using a modified Delphi method. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 141, 828-833. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187704281403568X>
- Reguant-Álvarez, M. y Torrado-Fonseca, M. (2016). El método Delphi. *REIRE, Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 9(1), 87-102. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5309636>
- Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J., y Blair, J. D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of management perspectives*, 5(2), 61-75. <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274682>
- Savage, G. (2004). Responding to a crisis: A stakeholder analysis of community health organizations. *Journal of health and human services administration*, 26(4), 383-414. [https://www.researchgate.net/publication/8027587\\_Responding\\_to\\_a\\_crisis\\_A\\_stakeholder\\_analysis\\_of\\_community\\_health\\_organizations](https://www.researchgate.net/publication/8027587_Responding_to_a_crisis_A_stakeholder_analysis_of_community_health_organizations)
- Schmal, R. y Cabrales, F. (2018). El desafío de la gobernanza universitaria: el caso chileno. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 26(100), 822-848. <https://doi.org/10.1590/S0104-40362018002601309>
- Westerheijden, D. F. (2018). University governance in the United Kingdom, the Netherlands and Japan: Autonomy and shared governance after new public management reforms. *Nagoya Journal of Higher Education*, 18, 199-220. <https://ris.utwente.nl/ws/portalfiles/portal/29069159/11.pdf>
- Yin, R. (1997). *Case Study Research: Design and Methods (Applied Social Research Methods)*. SAGE Publications.

© 2022 por los autores; licencia otorgada a la revista *Escritos Contables y de Administración*. Este artículo es de acceso abierto y distribuido bajo los términos y condiciones de una licencia Atribución-No Comercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0) de Creative Commons. Para ver una copia de esta licencia, visite <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>