

EL GOBIERNO CORPORATIVO Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA. ANÁLISIS DE LAS 200 PRIMERAS UNIVERSIDADES DEL RANKING DE SHANGHÁI.

Jesús Mauricio Flórez-Parra
Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales
Profesor Sustituto Interno de la Universidad de Granada

Raquel Garde-Sánchez
Profesora Titular de la Universidad de Granada

María Victoria López-Pérez
Profesora Titular de la Universidad de Granada

Antonio Manuel López-Hernández Catedrático de la
Universidad de Granada

Área Temática: Responsabilidad Social Corporativa

Palabras claves: Responsabilidad social corporativa, gobierno corporativo, ranking, universidades.

El gobierno corporativo y la responsabilidad social corporativa. Análisis de las 200 primeras universidades del ranking de Shanghái.

Abstract: El Gobierno Corporativo (GC) y la responsabilidad Social Corporativa (RSC) son conceptos que ayudan a las entidades a lograr un equilibrio en su funcionamiento. Un punto esencial que está generando un efectivo desarrollo e integración del GC y de la RSC en la cultura de universidades es la necesidad de mejorar la gestión y alcanzar un mejor posicionamiento en la sociedad. De esta forma, las universidades tienen en cuenta al conjunto de stakeholders y sus necesidades. Por tanto, los conceptos de GC y RSC están estrechamente interrelacionados dando lugar a universidades más transparentes y consecuentes con el entorno que las rodea. El objetivo principal del trabajo consiste en analizar las características clave de la estructura y composición del GC en las universidades y su incidencia en las políticas de divulgación de RSC por parte de las universidades

Palabras claves: Responsabilidad social corporativa, gobierno corporativo, ranking, universidades.

1. Introducción

El concepto de Gobierno Corporativo (GC) en el ámbito de las universidades se refiere al modelo de gobierno y de gestión que garantiza la eficacia y la profesionalidad en el desempeño, en la medida que supone una mejora en la transparencia y en la rendición de cuentas dando lugar a organizaciones más eficientes y eficaces (Flórez-Parra et al., 2017).

Un punto esencial que está generando un efectivo desarrollo e integración del GC en la cultura de las instituciones de educación superior es la necesidad de mejorar la gestión y alcanzar un mejor posicionamiento de las universidades en los rankings internacionales. Los estándares requieren que la organización se posicione en relación con las responsabilidades que se asumen hacia los diferentes grupos de interés -los empleados, inversores, proveedores, clientes, comunidades locales, y, en general, hacia la sociedad- que afectan y, a su vez son afectados, por las actividades que generan estas entidades (Rahbek y Neergaard, 2009).

En este contexto, la aplicación de mecanismos de GC en la gestión de la organización no sólo requiere la rendición de cuentas hacia la sociedad, sino también, entre otras cuestiones, la identificación de las expectativas y necesidades de los stakeholders, así como el establecimiento de un diálogo con estos actores (Rahbek, 2011). La satisfacción de los diferentes interlocutores sociales gira en torno a la demanda de una mayor información y participación en la vida pública (Fieldman y

Khademian, 2007), lo que hace necesaria una mayor divulgación de información y una forma de funcionamiento más transparente.

En este sentido, el GC y la responsabilidad Social Corporativa (RSC) son conceptos que ayudan a las entidades a lograr un equilibrio en el funcionamiento de las organizaciones (Sundarasan et al., 2016). De esta forma, las organizaciones no sólo satisfacen las expectativas de los inversionistas, sino que tienen en cuenta al resto de stakeholders y sus necesidades. Es por ello que los conceptos de GC y RSC no pueden ser independientes, sino que forman parte del negocio (Sundarasan et al., 2016). Están estrechamente relacionadas, definiendo la interacción entre cada organización y su entorno socio-político interno y externo, siendo ambas consideradas como prerrequisitos complementarios y fundamentales para el crecimiento sostenible en un entorno globalizado (Van den Berghe y Louche, 2005). Esto da lugar a una creciente superposición entre las agendas del GC y de la RSC (Jamali et al., 2008).

Así pues, las universidades están ampliando su ámbito de acción e integrando el concepto de desarrollo sostenible en la realidad cotidiana de la vida en el campus (Segalàs et al., 2009), promoviendo los problemas de RSC desde dentro. Para hacerlo, los principios de RSC se están incorporando en el diseño de sus actividades educativas y de investigación, así como en sus objetivos, puntos de vista y estrategia corporativa (Lukman y Glavič, 2007). En vista del papel esencial que juegan las universidades en el desarrollo de la transferencia de conocimiento (Stephens et al., 2008), junto con su trabajo en investigación y educación continua, las universidades adoptan cada vez más conceptos de RSC y crean un cuerpo de profesionales altamente educados con sólidos estándares éticos, valores sociales y preocupaciones sobre el impacto de las actividades empresariales en la sociedad, la economía y el medio ambiente (Bampton y Maclagan, 2005).

En este sentido, la implementación de los mecanismos de GC en las universidades parece ser un hecho incuestionable, aunque el ritmo y el alcance de la adopción de las prácticas de GC varían de un país a otro (Taylor, 2013). A su vez, uno de los factores que puede resultar determinante en la selección de estrategias de RSC es la configuración de los diferentes mecanismos de gobernanza (Linnenluecke y Griffiths, 2010). Por tanto, el estudio en profundidad de la estructura y composición del GC en las universidades puede contribuir a la investigación y la formulación de políticas realizadas en el ámbito de la RSC (Gallego, 2012).

Existen trabajos que relacionan GC y RSC, pero se centran en algún aspecto específico del GC (activismo de los accionistas, accionistas institucionales, diversidad en el consejo, profesionalismo en el consejo, compensaciones de los ejecutivos, dualidad, etc.) o aspectos parciales de la RSC (filantropía, medioambiente, percepciones sobre RSC, etc.). Adicionalmente, las metodologías que se han aplicado en muchas ocasiones resultan restrictivas, lo que dificulta que se puedan realizar generalizaciones (método del caso, cuestionarios, etc.). Esta situación hace necesario un estudio del tema en profundidad que permita desarrollar en mayor medida el marco

teórico, fundamentalmente basándonos en la teoría de los stakeholders, y un conocimiento más integrado de cada uno de los conceptos que componen el GC y la RSC, y de la interrelación e interacción entre ellos.

Por otra parte, la mayoría de los estudios se han centrado en la explicación de aspectos relacionados con el desempeño financiero, mientras pocos han sido los que han examinado el modo en que la estructura de gobierno, entendida en un sentido amplio, afecta a los cambios estratégicos (Brunninge et al., 2007) y concretamente a las estrategias de divulgación de información de RSC. En un contexto de RSC, el uso del desempeño financiero como única variable dependiente resulta insuficiente debido a la multitud de objetivos no estrictamente financieros que pueden coexistir en las organizaciones (Wiklund y Shepherd, 2005).

En este sentido, el objetivo principal del trabajo consiste en analizar las características clave de la estructura y composición del GC en las universidades y su incidencia en las políticas de divulgación de RSC por parte de las universidades. Para lograr tal objetivo se analizará por un lado la estructura y composición del GC de las Universidades y se identificarán las prácticas de transparencia y divulgación de información de RSC que están llevando a cabo las Universidades.

El artículo viene estructurado como sigue. En el segundo apartado de plantearán las distintas hipótesis. En la sección 3 se analizará la metodología de investigación, posteriormente el análisis de resultados para finalizar con las principales discusiones y conclusiones del trabajo de investigación.

2. Formulación de hipótesis

En trabajo de investigación parte de la hipótesis de que las características del gobierno corporativo inciden en las decisiones de divulgación de información de las universidades, concretamente en la elección de una estrategia de RSC, aspecto de máxima relevancia en la última década.

La literatura de GC muestra que la diversidad del board se ha convertido en un factor significativo en la estructura y composición del GC. En concreto, la diversidad de género es uno de los temas de gobierno corporativo que se pueden considerar más relevantes en un momento de profundos cambios sociales. La presencia de mujeres en el board se considera que influye positivamente en el comportamiento de la organización ya que existen notables diferencias cuando las decisiones son tomadas por el género (hombre o mujer) (Chen et al., 2016).

Las mujeres a la hora de tomar una decisión son más idealistas que los hombres (Marques y Azevedo-Pereira, 2009). Tienen enfoques menos orientados hacia el interés económico o integran en sus planteamientos otros criterios adicionales (Ibrahim y Angelidis, 1991), potenciando y priorizando la atención de cuestiones éticas diferentes de las consideradas prioritarias por los hombres (Harris, 1989; Ibrahim y Angelidis, 1991; Frias-Aceituno et al., 2013). Los hombres, enfocan su gestión a un

estilo de control tradicional y se preocupan más por tener un éxito competitivo y la obtención de beneficios (Betz *et al.*, 1989; Bernardi y Arnold, 1997)

Por tanto, la diversidad de género suele mejorar el proceso de supervisión y el desempeño empresarial (Krishnan y Parsons, 2008; Molero, 2011). De hecho, tener más mujeres en los consejos conduce a un mejor desempeño de la RSC (Hyun *et al.*, 2016) ya que las mujeres suelen estar más preocupadas por el comportamiento ético y medioambiental (Diamantopoulos *et al.*, 2003) y se sienten más cómodas con las actividades de la comunidad (Betz *et al.*, 1989; Bernardi y Arnold, 1997). Por tanto, la presencia de mujeres en el board aumenta la actividad de bienestar, y es probable que sean más propensas a informar de sus actividades al público en general.

Se han realizado muy pocas investigaciones sobre GC en las universidades (Restrepo *et al.*, 2012 Flórez-Parra, 2018). Sin embargo, existe una tendencia que evidencia que se están tomando medidas para mejorar la gestión universitaria garantizando la participación de las mujeres, al igual que los hombres en las estructuras de gobierno (Grosser y Moon, 2005).

En este sentido, y destacando el papel de la mujer, se espera que las universidades que se encuentren lideradas por mujeres fomenten iniciativas, prácticas y políticas de RSC y por tanto, aumente la información divulgada sobre estos aspectos por parte de la Universidad.

Hipótesis 1: Existe una relación positiva entre el género del rector de la universidad y la divulgación de información de RSC.

Los éxitos y fracasos de las organizaciones dependen en gran medida de las decisiones de la alta gerencia (Bernardi y Threadgill, 2011). Las organizaciones necesitan gestores con diversa formación y distintas habilidades para ejercer sus funciones y roles de una forma adecuada (Laksmana, 2008). A ellos se les confía el rol de liderar la organización y sus funciones están destinadas a producir resultados favorables, entre ellos, los resultados sociales (Hung, 2011).

Los gestores con un nivel de formación superior y una amplia gama de conocimientos profesionales puede beneficiar a las organizaciones a la hora de tomar decisiones (Mahadeo *et al.*, 2012). Los directores que proporcionan una mayor información sobre cuantas acciones ejercen en su mandato, contribuyen a una mayor transparencia, el cual, es un principio básico de la RSC (Moneva y Martín, 2012).

En el ámbito académico, la forma en el que son elegidos los rectores en las instituciones públicas dependen en gran medida de una influencia del Estado y del modelo de gestión que se emplee, universidades públicas o privadas (Dobbins y Khachatryan, 2015, Flórez-Parra *et al.*, 2019). Por ejemplo, en el caso de las universidades europeas los cuerpos colegiados eligen al rector el cual posee un perfil

de corte académico y en las universidades anglosajonas los órganos de dirección se asemejan al ámbito empresarial (De Boer et al., 2007; Mignot, 2003; Florez-Parra et al., 2017).

Entendemos que los rectores que forman parte de la comunidad académica se centran más en aspectos de índole interna (y por tanto con aspectos que están relacionados con la RSC) y no tanto externa. De hecho esto se puede comprobar en las universidades privadas, donde los rectores, en su mayoría, provienen en su gran mayoría del ámbito empresarial y su objetivo principal es la supervivencia económica (De Boer et al., 2010). En este sentido, entendemos que los rectores con un perfil más académico están más orientados a la consecución de objetivos que se encuentran los relacionados con la RSC:

Hipótesis 2: Existe una relación positiva entre el perfil académico del rector de la universidad y la divulgación de información de RSC.

El tamaño de los órganos de dirección de una organización puede ser una variable determinante en la eficiencia de la misma. En este sentido, aquellas que tienen un tamaño grande pueden estar menos influenciadas por los gerentes/directores y quizás aquellas organizaciones con tamaños más pequeños pueden ser más eficientes y tienden a estar más influenciada y controlada por los directores (Zelechowski y Bilimoria, 2006; Naseem et al., 2017). A su vez, un equipo de gobierno diverso y con experiencia puede garantizar una mayor legitimidad de las organizaciones (Zhang et al., 2013).

En las universidades, el equipo directivo/gobierno (rector y vicerrectores) es la máxima autoridad y su rol es la de establecer el desarrollo de las estrategias institucionales con la finalidad de resolver conflictos fomentando un espíritu de inclusión y cooperación (Tayloy, 2013). Además, las responsabilidades del rector y la de los vicerrectores se encuentran en los estatutos de cada universidad, los cuales definen sus alcances, sus deberes y sus roles (Chan y Richardson, 2012). El tamaño del equipo de gobierno suele ser entorno a 10-15 miembros, siendo un tamaño superior que la media del sector privado (Edwards, 2000). Los perfiles y formación de los vicerrectores son diversos, con distinto grado de conocimientos y experiencia, lo que hace que tengan puntos de vista distintos que han de conjugarse con las políticas marcadas por el rector (Baird, 2006).

A su vez, los órganos de dirección de las universidades están compuestos por dos grandes bloques con distintos perfiles. Uno de ellos se caracteriza por tener miembros internos los cuales forman parte del ámbito académico y suelen tener una formación específica con estudios de tercer ciclo; el segundo, suelen ser consejeros externos los cuales provienen en su mayoría del sector privado con una formación distinta a los del bloque primero (Krettek et al., 2013; Ganga et al., 2014).

Existen estudios que manifiestan una relación positiva entre la divulgación de la información de RSC y el tamaño de las juntas directivas (Siregar y Bachtiar, 2010; Ntim y Soobaroyen, 2013). Por tanto, entendemos que el tamaño del equipo de gobierno será una variable que influirá en una mayor preocupación por la divulgación de temas de RSC.

Hipótesis 3: Existe una relación positiva entre el tamaño del equipo directivo de la universidad y la divulgación de información de RSC.

En el ámbito privado, el consejo de gobierno o de administración o de administración se concibe como el principal órgano de gobierno de una organización encargado de velar por el efectivo cumplimiento de los derechos e intereses de todos los colectivos. Los consejos de gobierno se suelen caracterizar por tener una estructura muy diversa con personal tanto del ámbito interno y como del externo de la organización y por tanto asumiendo distintos roles (Galbreath, 2016). La efectividad en los consejos depende de factores tales como la experiencia de los miembros, el tipo de remuneración y el grado de pertenencia a la organización (Campbell y Mínguez-Vera, 2007).

Además, entre las funciones de los miembros del Consejo de Gobierno se encuentra la supervisión, configuración y decisión de las distintas estrategias adoptadas por la organización, especialmente las relativas a las estrategias de RSC y la sostenibilidad de las organizaciones (Ingleby, 2008). La transparencia corporativa y la relevancia de la información suministrada es una de las funciones más importantes del consejo de gobierno debido a que dicha información suministrada se corresponde con la fuente básica empleada por los usuarios externos en la toma de decisiones en relación con las actuaciones futuras a desarrollar con la organización que las emite. Así, la configuración de los consejos de gobierno es clave para que garanticen, promuevan y cumplan los estándares de RSC (Jamali et al., 2008) y garantizar que los directores generales desempeñen adecuadamente sus funciones y cumplan con los compromisos en dichas materias (Kemp, 2011).

En este sentido, en el ámbito académico, la composición y el tamaño del consejo de gobierno (entendida como número total que conforma el equipo de gobierno) vinculada a la presencia de un número elevado de miembros es una garantía de una mayor transparencia corporativa debido al interés que tienen estos miembros en demostrar el cumplimiento de las normas y el comportamiento responsable de la organización derivado del efecto que éstos parámetros tienen en su propia imagen y reputación. Por tanto, entendemos que el tamaño de los consejos de gobierno – equipo de gobierno- , con un mayor número de miembros internos y externos, proporciona más información sobre cuestiones de RSC (Post et al., 2011).

Por tanto, el tamaño del equipo de gobierno tiende a mejorar el desempeño en materias de RSC (Hyun et al., 2016).

Hipótesis 4: Existe una relación positiva entre el tamaño del consejo de gobierno de la universidad y la divulgación de información de RSC.

Los comités que forman parte del GC son un mecanismo previsto para ayudar a la junta a cumplir con sus deberes y responsabilidades (Mahadeo et al., 2012). Los comités se entienden como equipos de apoyo, los cuales ejercen un monitoreo continuo. Poseen independencia y proporcionan seguridad al consejo para el cumplimiento de sus objetivos (Christopher, 2015).

En el ámbito universitario, los comités son presididos por miembros de alto nivel de la universidad como son los vicerrectores o rectores y pueden estar integrados por miembros tanto internos de la comunidad académica como externos (Rodgers et al., 2011). Los comités cumplen un papel determinante en la gestión siendo los más comunes el de remuneración, auditoría y contratación/recursos humanos, este último, con un papel fundamental ya que puede garantizar la contratación de miembros del más alto nivel (De Silva Lokuwaduge, 2014). El número de comités oscilan entre 4 y 15, y por ejemplo, en el caso de las universidades de Canadá, los más comunes son el de auditoría, finanzas, académico, recursos humanos y el comité ejecutivo entre otros (Chan y Richard, 2012).

La RSC está vinculada con las políticas y procedimientos de control interno donde los comités, en especial el de auditoría, ejercen un papel determinante en las organizaciones (Mancilla y Saavedra, 2015). Además, existen otros comités que son influyentes, junto con el de auditoría, como son el comité de retribuciones y de gobierno corporativo (Zhang et al., 2013). Por tanto, atendiendo a su importancia y funciones entendemos que a mayor número de comités en las universidades, habrá una mayor preocupación por divulgar información de RSC.

Hipótesis 5: Existe una relación positiva entre el número de comités de la universidad y la divulgación de información de RSC.

Las reuniones entre directivos ayudan a examinar y evaluar el funcionamiento de la organización (Ibrahim et al., 2003).

En las universidades, al igual que en el resto de organizaciones, las reuniones son mecanismos efectivos para alcanzar acuerdos y resoluciones a través de planteamientos, discusiones y debates (Bennett, 2002). La media de reuniones de los consejos suele oscilar de cuatro a seis veces al año (De Boer et al., 2010) y en las

actas de las reuniones se registran los temas tratados por los consejos de gobierno siendo, además, una evidencia legal de las decisiones asumidas por los órganos de dirección (Bennett, 2002; Rytmeister y Marshall, 2007). El rector es el que puede establecer la agenda de las reuniones y comunicar los otros miembros del consejo (Donina et al., 2015).

Aunque existen estudios que manifiestan que el exceso del número de reuniones de los órganos de dirección de las universidades pueden dañar el proceso de toma de decisiones (Kyriakos et al., 2012), entendemos que un mayor número de reuniones realizadas por un consejo conlleva a un mayor nivel de transparencia de las organizaciones y esto a su vez sirve como un indicador que evalúa la divulgación de información (Laksmana, 2008). La divulgación de las fechas y el número de reuniones del consejo garantiza una mayor transparencia y reputación, lo que lleva a una mayor información de RSC (Giannarakis, 2014).

Hipótesis 6: Existe una relación positiva entre el número de reuniones del equipo de gobierno de la universidad y la divulgación de información de RSC.

3. Metodología

De acuerdo con los objetivos planteados y las hipótesis expuestas, en este apartado explicaremos la población objeto de análisis y se expondrá tanto las variables que se utilizarán para contrastar las hipótesis como los modelos de estimación.

3.1. Muestra

La población considerada inicialmente para el análisis y el contraste de las hipótesis propuestas estará constituida por un conjunto de universidades entre las 200 mejores del mundo teniendo en cuenta el Ranking Académico de Universidades Mundiales (ARWU), más comúnmente conocido como el Ranking de Shanghai. Este sistema de clasificación ofrece un índice de universidades mundiales basado en su calidad académica y ha sido utilizado en numerosos estudios previos como uno de los principales sistemas de clasificación utilizados para ordenar las universidades en términos de calidad y excelencia (Leydesdorff y Shin, 2011).

Para poder desarrollar los objetivos propuestos, lo primero que se realizará será un análisis de contenido de las páginas web de cada universidad de la muestra, recabando la información relativa a la estructura y composición del GC y de la información de RSC que están actualmente divulgando a través de sus páginas webs así como de informes y/o memorias. A partir de dicha información se realizarán estudios descriptivos que nos muestren la situación actual de tales cuestiones para poder contestar a los dos primeros objetivos parciales propuestos en el proyecto de investigación.

Posteriormente, para el desarrollo del tercer objetivo parcial poder analizar las hipótesis planteadas, se realizará un contraste de hipótesis analizando las distintas variables propuestas a través del estudio de modelos de regresión múltiple, tal y como veremos más adelante.

3.2. Variables

Variable dependiente

Para responder a los distintos objetivos de investigación propuestos y elaborar nuestro modelo concreto que contraste las diferentes hipótesis del tercer objetivo parcial, hemos definido las siguientes variables dependientes:

GCSR (Información general de RSC)

TCSR (Información específica de RSC)

Nuestras variables dependientes –GCSR y TCSR- vienen a representar la divulgación de información sobre RSC, desde una perspectiva general y específica (esto es, aspectos concretos de RSC tales como económicos, medioambientales, sociales y de la educación) y la mediremos usando una variable numérica (Ver tabla 1).

Las variables dependientes se obtuvieron del análisis de los distintos ítems considerados y que se publicaron en las páginas webs de las Universidades o en sus memorias/informes de sostenibilidad y RSC. A pesar de los diferentes esfuerzos, aún no se ha establecido un modelo o índice estándar para la evaluación de la divulgación de información de RSC, aunque existen numerosos esfuerzos en este sentido. Además, se tienen muy en cuenta las pautas que recomienda el GRI aunque no fueran diseñadas específicamente para este propósito (Cole, 2003) y recojan aspectos específicos del ámbito universitario. No obstante, proporcionan uno de los mejores instrumentos para evaluar los informes de RSC de las universidades y se han utilizado en distintos trabajos previos de investigación (Lozano, 2006; Lozano, 2011; Rodríguez et al., 2013; Garde et al., 2013). Una limitación de las pautas de GRI es que no abordan los indicadores relacionados con la incorporación de temas relacionados con la sostenibilidad en las actividades de investigación y los planes de estudio. Sin embargo, esta carencia se ha visto enmendada incluyendo indicadores extraídos de las herramientas de evaluación de la sostenibilidad del campus y de investigaciones anteriores (Lozano, 2006; AASHE, 2010).

Teniendo presente estas consideraciones, hemos elaborado dos índices que miden la divulgación de información, general por un lado y específica por otro, de RSC (véase tabla 1). En este sentido, hemos desarrollado un modelo de divulgación de información de RSC, teniendo en cuenta las iniciativas anteriores en este campo con respecto a las universidades, y teniendo en cuenta los indicadores publicados en los pronunciamientos internacionales como el GRI.

Tabla 1. Información general y específica de RSC divulgada por las universidades.

INFORMACIÓN GENERAL RSC		$GCSR = \sum_{i=1}^m g_i$
Concepto	Ítems	Valoración
1. Exposición de la visión y estrategia de la universidad en temas de RSC-(VyE)-	a) Si se divulgan los principales compromisos en relación a la RSC b) Si la página web o Informe de Sostenibilidad incluye una declaración de la alta dirección en temas de RSC	0/0,5 en base a su ausencia-presencia de cada ítem
2. Información sobre el perfil de los grupos de interés-(IPG)-	a) Si en la página web de la universidad o en su Memoria de Sostenibilidad/RSC se identifican el conjunto de stakeholders. b) Si se especifican las necesidades de información de cada grupo de interés.	0/0,5 en base a su ausencia-presencia de cada ítem
3.Divulgación centralizada o descentralizada de la información de RSC por parte de las universidades-(DRSCU)-	a) Si la divulgación de información de RSC se desarrolla de forma centralizada en la página web de la universidad. b) Si dicha divulgación se desarrolla a través de centros u organismos dependientes de dicha universidad.	0/0,5 en base a su ausencia-presencia de cada ítem
4. Datos sobre los indicadores de performance-(DIP)-	a) Indicadores económicos. b) Indicadores sociales. c) Indicadores medioambientales.	0/0,33 en base a la ausencia-presencia de cada ítem
INFORMACIÓN ESPECÍFICA RSC		$TCSR = \sum_{i=1}^m g_i$
Concepto	Ítems	Valoración
1. Divulgación de Información económica-(DIE)-	a) Estudiante b) Empleados (Staff) c) Proveedores d) Sector público	0/0,25 en base a su ausencia-presencia de cada ítem
2. Divulgación de Información medioambiental-(DIM)-	a) Energía b) Agua c) Gestión de compras d) Gestión de residuos y reciclaje e) Transporte f) Comida	0/0,16 en base a su ausencia-presencia de cada ítem
3. Divulgación de Información social-(DIS)-	a) Empleo (Promoción de la salud del empleado) b) Servicios del campus/Vida estudiantil. c) Seguridad del campus d) Servicios de salud e) Becas f) Recursos de discapacidad	0/0,16 en base a su ausencia-presencia de cada ítem
4. Divulgación de Información sobre educación-(DIE)-	a) Académica b) Investigación c) Servicio: voluntariado	0/0,33 en base a la ausencia-presencia de cada ítem

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la puntuación asignada a cada una de los ítems propuestos en nuestro modelo para la evaluación de la divulgación de información de RSC, y teniendo en cuenta los enfoques anteriores (Caba et al., 2005), optamos por un sistema de puntuación dicotómica binaria (0/1), reflejando la ausencia o presencia de cada elemento en el sitio web o en el informe de sostenibilidad/RSC. Cuando los ítems contenían varios subíndices, sus puntajes se distribuyeron por igual. Este método se adoptó para reducir el grado de subjetividad, en un sistema de puntuación para el cual no hay reglas predefinidas y explícitas (Jones et al., 1998). Por lo tanto, se otorga el mismo valor a cada ítems en el caso de que el aspecto concreto fuera evaluado por un conjunto de ellos (Ho et al., 2008).

Variables independientes

Con el fin de testar las hipótesis propuestas, se utilizarán distintas variables independientes. En este sentido, proponemos: GENERO que representará a la mujer en el puesto de rectora de la Universidad. La variable PERFIL indicará un perfil académico del rector frente a un perfil profesional. La variable EQUIPO y CONSEJO hacen referencia al número de rectores y vicerrectores que forman el Equipo de Gobierno de la Universidad por un lado, y el número de consejeros dependientes e independientes que forman parte del Consejo de Gobierno de la Universidad.

Por último, la variable COMITES representa el número de comités que tiene la Universidad y REUNIONES indica el número de reuniones anuales que celebra la Universidad analizada (Véase definición y valoración de cada variable en la tabla 2).

Variables de control

Para evitar resultados sesgados, en el análisis se introducirán diversas variables de control tales como la participación de los stakeholders (medida a través de los canales que la universidad proporciona para estos), el tamaño de la universidad y el carácter público/privado de la misma.

A) TAMAÑO DE LA UNIVERSIDAD

Las organizaciones están sometidas a numerosas presiones para divulgar información de RSC (Da Silva Monteiro y Aibar-Guzmán, 2010). Además, la variable tamaño se ha utilizado con frecuencia para explicar hasta qué punto las corporaciones están presionadas para revelar información (Neu et al., 1998; Adrem, 1999; Castelo y Lima, 2008). Desde un punto de vista empírico, varios estudios han encontrado una relación positiva entre el tamaño de la organización y la divulgación de información de RSC (Oyelere et al., 2003; Reverte, 2009; Da Silva Monteiro y Aibar-Guzmán, 2010).

Dicha divulgación a veces es costosa y, por lo tanto, son las organizaciones más grandes las que generalmente divulgan la mayoría de la información (Da Silva Monteiro y Aibar-Guzmán, 2010). Además, son las organizaciones más grandes las que ejercen el mayor poder en la sociedad, son las más visibles y, por lo tanto, están más expuestas al escrutinio público, y su desempeño está siendo analizado por

amplios grupos de partes interesadas. (Knox et al., 2006; Reverte, 2009). Este factor también lleva a las organizaciones a publicar grandes volúmenes de información para mejorar su imagen y reputación.

Esta relación positiva también se ha observado en el sector universitario, por estudios como el de Gordon et al. (2002) y Gallego et al. (2011), quienes encontraron que el tamaño de la universidad tiene una influencia positiva en la cantidad de información divulgada.

Muchos estudios han usado activos totales, ventas o capitalización de mercado para medir el tamaño de la empresa. Una medida alternativa apropiada de tamaño podría ser el número de estudiantes (Gallego et al., 2011).

B) PARTICIPACIÓN DE LOS STAKEHOLDERS

La variable de control participación de los stakeholders se ha medido a través de la suma de un conjunto de ítems que la definen basándonos en literatura y trabajos previos (Fang, 2002; Holzer y Manoharan, 2007; Holzer y Kim, 2007; Rodríguez et al., 2013; Garde et al., 2013).

C) CARÁCTER PÚBLICO/PRIVADA

El sistema universitario en muchos países, y especialmente en los Estados Unidos, se caracteriza por la coexistencia de universidades públicas y privadas (Gordon et al., 2002). Aunque estos tienen muchas características en común, son fundamentalmente diferentes en términos de su financiación. Por lo tanto, mientras que las universidades privadas dependen en gran medida de las tasas de matrícula pagadas por los estudiantes y de las donaciones privadas (Gordon et al., 2002), las universidades públicas son financiadas principalmente por el Estado.

La caída en el número de estudiantes en los últimos años, y la consiguiente reducción de los fondos estatales (Gordon et al., 2002), ha llevado a una mayor competencia para atraer estudiantes. En este sentido, las universidades privadas están en desventaja ya que las tasas de matrícula pagadas por los estudiantes son su principal fuente de financiamiento (Gordon et al., 2002), lo que explica su fuerte sentido del marketing y su necesidad de actuar de acuerdo con los criterios comerciales. En consecuencia, estas universidades deben invertir recursos y esfuerzos para distinguirse de las universidades públicas, no solo en relación con la calidad de la educación proporcionada y la investigación realizada, sino también en otras cuestiones esenciales como la promoción del comportamiento ético y la aplicación de Principios de responsabilidad social. Según investigaciones anteriores en el ámbito privado (Jones, 2001), esto podría mejorar su reputación e imagen pública, lo que los convierte en una opción atractiva para más estudiantes. Además, según la teoría de las partes interesadas, una mayor divulgación de la información de RSE podría ayudar a las universidades privadas a responder mejor a las necesidades de sus partes interesadas, creando así un factor diferenciador y proporcionando una ventaja competitiva.

Por lo tanto, aparte de la calidad de la enseñanza y la investigación de las universidades, que es un elemento esencial en su reputación (Serap y Eker, 2007), el comportamiento socialmente responsable de las universidades y cómo este comportamiento se refleja a través de la transparencia informativa podría producir una ventaja competitiva en la educación superior, que a su vez podría proporcionar a las universidades una mayor legitimidad en su relación con las partes interesadas. El uso de la nueva tecnología de la información, y específicamente de Internet, ha demostrado ser una herramienta muy importante en este proceso (Gordon et al., 2002; Schimmel et al., 2010).

Tabla 2. Variables y medición.

Variable	Definición	Medida
GCSR	Índice de información general de RSC	1 en el caso de la presencia de la información y 0 en el caso de la ausencia de la información.
TCSR	Índice de información específica de RSC	1 en el caso de la presencia de la información y 0 en el caso de la ausencia de la información.
Genero	Representa a la mujer y/o hombre en el puesto de rector de la universidad.	1 en el caso de mujer y 0 en el caso hombre.
Perfil	Indicará un perfil académico del rector frente a un perfil profesional.	1 si el Personal Docente Investigador –PDI- y 0 para perfil profesional.
Equipo de gobierno.	Representa al número de vicerrectores y el rector que forman el equipo de gobierno de la universidad.	Número total rector y vicerrectores.
Consejo de Gobierno	Representa el número de consejeros dependientes e independientes que forman parte del consejo de gobierno de la universidad. (Empresarios representantes de la sociedad, Representantes de los profesores, Representantes de los estudiantes, Representantes de los sindicatos, Representantes de los egresados o graduados)	Número total componentes consejo de gobierno de la universidad.
Comités	Representa el número de comités que tiene la universidad.	Número total comités.
Reuniones	Indica el número de reuniones anuales que celebra la universidad.	Número total reuniones año.
Tamaño de la universidad.	Representa el número de estudiantes que posee la universidad.	Número total de estudiantes.
Participación de los Stakeholders	Medido a través de los canales de comunicación que la universidad proporciona para estos: (Características de la interactividad, Foros/chat, Tecnología web2.0, Encuestas online y Newsletter).	1 en el caso de la presencia de la información y 0 en el caso de la ausencia de la información.
UniPriv	Carácter de la universidad (pública o privada).	1 en el caso de que sea privada y 0 en el caso de que sea pública.

Fuente: elaboración propia.

3.3. Modelo

Para la consecución del primer objetivo parcial, se analizará la estructura y composición del GC a través de un estudio descriptivo y teniendo presente la información especificada en la tabla 1. Asimismo, para la consecución del segundo objetivo parcial, se realizará un estudio descriptivo de la información que actualmente están divulgando las universidades de materia de RSC considerando los aspectos señalados en la tabla 1.

Por último, y con el fin de contrastar las hipótesis propuestas en el tercer objetivo parcial, propondremos dos modelos que analicen la influencia las variables independientes – estructura y composición del GC - en la divulgación de información general y específica de RSC. Los modelos fue probado empíricamente mediante regresión lineal múltiple, estimada mediante mínimos cuadrados ordinarios (MCO) (Cormier et al., 2004; Da Silva Monteiro y Aibar; Gallego et al., 2011; Kuzey y Uyar, 2017).

$$GCSR_i = \alpha_0 + \beta_1 \text{Genero}_i + \beta_2 \text{Perfil}_i + \beta_3 \text{Equipo}_i + \beta_4 \text{Consejo}_i + \beta_5 \text{Comités}_i + \beta_6 \text{Reuniones}_i + \beta_7 \text{Tamaño}_i + \beta_8 \text{Stakeholder}_i + \beta_9 \text{UniPriv}_i + \varepsilon_i$$

$$TCSR_i = \alpha_0 + \beta_1 \text{Genero}_i + \beta_2 \text{Perfil}_i + \beta_3 \text{Equipo}_i + \beta_4 \text{Consejo}_i + \beta_5 \text{Comités}_i + \beta_6 \text{Reuniones}_i + \beta_7 \text{Tamaño}_i + \beta_8 \text{Stakeholder}_i + \beta_9 \text{UniPriv}_i + \varepsilon_i$$

Donde:

$GCSR_i$; $TCSR_i$ son las variables dependientes representativas de la cantidad de información general y específica divulgada por cada universidad que conforma la muestra de estudio.

β_{ij} son los coeficientes de las variables explicativas para cada modelo de evaluación propuesto ($GCSR_i$; $TCSR_i$).

$\beta_1 \text{Genero}_i$; $\beta_2 \text{Perfil}_i$; $\beta_3 \text{Equipo}_i$; $\beta_4 \text{Consejo}_i$; $\beta_5 \text{Comités}_i$; $\beta_6 \text{Reuniones}_i$; $\beta_7 \text{Tamaño}_i$; $\beta_8 \text{Stakeholder}_i$; $\beta_9 \text{UniPriv}_i$: son las variables independientes

4. Análisis de los resultados

4.1. Análisis descriptivo

En esta sección avanzaremos los resultados obtenidos que nos permiten la consecución del primer y segundo objetivo parcial propuesto.

En cuanto al primer objetivo parcial, vamos a obtener una descripción del tipo de gobierno corporativo componen las universidades de la muestra tal y como se puede observar en la tabla 3.

Prestando especial importancia a la figura del género en el puesto de rector, destacamos la poca importancia que se le está dando a este aspecto. Esto es, no llega

a un 20% de la muestra de universidades las tienen a una mujer en el papel de rectora y por tanto a la cabeza del gobierno de las universidades.

Tabla 3. Análisis descriptivo composición GC en las Universidades.

ESTRUCTURA GC	MIN	MAX	MEDIA	MEDIAN	DT	CV
Género	0.00	1.00	0.17	0.00	0.38	2.18
Perfil	0.00	1.00	0.79	1.00	0.41	0.52
Equipo Gobierno	0.00	24.00	9.33	9.00	4.65	0.50
Consejo Gobierno	0.00	82.00	22.88	19.00	16.48	0.72
Empresarios representantes de la sociedad	0.00	40.00	6.60	6.00	7.13	1.08
Representantes de los profesores	0,00	50,00	1,92	0,00	4,76	2,49
Representantes de los estudiantes	0,00	14,00	1,37	1,00	1,90	1,38
Representantes de los sindicatos	0,00	1,00	0,01	0,00	0,10	10,00
Representantes de los egresados/ graduados	0,00	13,00	0,48	0,00	1,67	3,50
Comités	0.00	5.00	3.81	4.00	1.23	0.32
Comité académicos de la Universidad	0,00	1,00	0,93	1,00	0,26	0,28
Comité administrativo o de finanzas	0,00	1,00	0,92	1,00	0,27	0,29
Comité de investigación	0,00	1,00	0,35	0,00	0,48	1,37
Comité de auditoría	0,00	1,00	0,68	1,00	0,47	0,69
Otros comités	0,00	1,00	0,93	1,00	0,26	0,27
Reuniones	0.00	28.00	4.41	5.00	4.12	0.94

Fuente: elaboración propia.

Sin embargo, independientemente de la distinción entre hombre/mujer del rector, si que un alto número de estos cargos (79%) son ocupados por el propio personal que componen la universidades, ya que pertenecen al cuerpo de personal docente e investigador (PDI) y no a personas contratadas del exterior con perfiles profesionales.

Las universidades no tienen un número muy elevado de rectores y vicerrectores (media de unas 9 personas), aunque hay universidades más grandes y de mayor trayectoria que cuentan con 24 personas. No obstante, estos comportamientos no se pueden generalizar para la muestra de universidades puesto que la desviación típica es muy alta (4.65) (Ver tabla 3).

Con respecto a la composición del Consejo de Gobierno de las universidades de la muestra, no podemos generalizar los resultados debido a su alta desviación típica (16.48) lo que demuestra una gran heterogeneidad de este aspecto entre las distintas universidades. Si recordamos que han sido seleccionadas atendiendo a un ranking de calidad (ranking de Shanghai) esto hace que no se agrupen por tamaño, región, edad u otra variable que haga que la muestra de universidades sea más homogénea. Es por ello, que como se puede observar en la tabla 3, aunque la media de la composición del consejo ronde los 23 miembros, existen universidades que hasta triplican ese número (máximo de 82 miembros).

Si analizamos la pertenencia de los miembros que forman el Consejo del gobierno, la mayoría de ellos son representantes de la sociedad, profesores y estudiantes (máximos de 40, 50 y 14 respectivamente), siendo menores los representantes de los sindicatos o los estudiantes egresados.

Las universidades cuentan con un amplio número de comités, ya que casi el 93% de las universidades tienen comités académicos, administrativos o de finanzas, comités de auditoría e incluso de otro tipo de comités no especificado en este estudio. Las desviaciones típicas en estos aspectos son muy bajas lo que hace que podamos generalizar los resultados obtenidos para el total de la muestra de universidades seleccionadas (ver tabla 3).

Por último, el Consejo de Gobierno de las universidades se reúnen una media de 4-5 veces al año para discutir los asuntos de interés llegando a un máximo de 28 reuniones algunas de las universidades.

La siguiente tabla 4 nos da respuesta al segundo objetivo parcial y nos muestra los resultados obtenidos que vienen a describir la divulgación de información de RSC por parte de las Universidades.

Tabla 4. Análisis descriptivo divulgación de información de RSC en las Universidades.

ESTRUCTURA GC	MIN	MAX	MEDIA	MEDIAN	DT	CV
INFORMACIÓN GENERAL RSC	0.00	3.25	0.84	.058	.80	0.95
1. Exposición de la visión y estrategia de la universidad en temas de RSC	0.00	1.00	0.45	.50	0.37	0.84
2. Información sobre el perfil de los grupos de interés	0.00	1.00	0.07	0.00	0.22	3.05
3. Divulgación centralizada o descentralizada de la información de RSC por parte de las universidades	0.00	1.00	0.24	0.00	0.34	1.38
4. Datos sobre los indicadores de performance	0.00	0.99	0.32	0.33	0.29	0.92
INFORMACIÓN ESPECÍFICA RSC	0.00	4.00	0.39	0.44	0.26	0.67
1. Divulgación de Información económica	0.00	1.00	0.11	0.00	0.22	2.06
2. Divulgación de Información medioambiental	0.00	1.00	0.52	0.67	0.41	0.79
3. Divulgación de Información social	0.00	1.00	0.38	0.33	0.35	0.92
4. Divulgación de Información sobre educación	0.00	1.00	0.55	0.67	0.40	0.72

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la información general de RSC divulgada por las universidades, los comportamientos entre ellas son muy diversos sin existir patrones homogéneos (desviaciones típicas altas). De hecho, solo alrededor del 50% expone en su visión y estrategia aspectos relacionados con estos temas. El resto de ítems alcanzan valores muy bajos lo que parece indicar una baja concienciación de la divulgación de estos aspectos.

Con respecto a la información específica de RSC divulgada por las universidades que conforman la muestra, los aspectos medioambientales junto con los específicos del área educativa son los que cuentan actualmente con unos mayores niveles (0.52 y 0.55 de media respectivamente). Le siguen los temas de corte social y se quedan muy relegados los que hacen referencia a aspectos económicos.

En la tabla 5, se reflejan las correlaciones bivariadas para las variables propuestas para el análisis. En relación con la variable dependiente GCSR, los factores más correlacionados con la divulgación de información serían el equipo de gobierno, los comités y la participación de los stakeholders. En el caso de la variable dependiente TCSR se sigue el mismo patrón que la variable anterior incluyendo el consejo de gobierno y las reuniones. Las correlaciones entre las variables independientes no son elevadas aunque los coeficientes son significativos a distintos niveles de confianza, descartándose la existencia de problemas de multicolinealidad.

Tabla 5. Correlaciones bivariadas

	GCSR	TCSR	Genero	Perfil	Equipo	Consejo	Comités	Reunión	Tamaño	Stakeholders	Unipriv
GCSR	1										
TCSR	.702(**)	1									
Genero	.070	.038	1								
Perfil	-.013	-.059	.016	1							
Equipo	.313(**)	.335(**)	-.022	-.070	1						
Consejo	.084	.206(**)	-.001	.036	.440(**)	1					
Comités	.288(**)	.223(**)	.073	-.013	.318(*)	.317(**)	1				
Reuniones	.092	.230(**)	-.001	-.110	.050	.014	.149(*)	1			
Tamaño	-.088	-.129	-.078	-.054	-.011	-.105	.061	.061	1		
Stakeholders	.308(**)	.390(*)	.052	-.032	.253(**)	.243(**)	.319 (**)	.211(**)	-.038	1	
Unipriv	.104	.116	.009	.100	.319(**)	.544(**)	.037	-.145(*)	-.226(**)	.111	1

Fuente: elaboración propia. * Significant at 0.05; ** Significant at 0.01

4.2. Modelos de dependencia

A través de los modelos propuestos se dará respuesta a las distintas hipótesis planteadas en el tercer objetivo parcial.

En ese sentido, analizaremos las variables del gobierno corporativo de las universidades que influyen en la divulgación general de RSC (GCSR) por un lado, y a la divulgación de información específica de RSC (TCSR) por otro. Los resultados obtenidos se recogen en la siguiente tabla 6.

El primer modelo que trata de comprobar las variables del GC que influyen en la divulgación general de CSR (GCSR) evidencia la influencia del equipo de gobierno, el consejo, los comités y la participación de los stakeholders.

Por su parte, en cuanto al segundo modelo que se centra en las mismas variables de GC pero con respecto a la información específica de CSR (TCSR), las variables influyentes son aquellas que hacen referencia a equipo de gobierno, reuniones, tamaño y participación de los stakeholders.

Tabla 6. Resultados de los modelos de dependencia

Variable	GCSR	TCSR
	Coefficientes estandarizados	Coefficientes estandarizados
Genero	.043 (.658)	.017 (.266)
Perfil	.011 (.164)	-.023 (-.360)
Equipo	.259 (3.436)***	.240 (3.282)***
Consejo	-.198 (-2.318)**	.005 (.061)
Comités	.198 (2.697)**	.040 (.565)
Reuniones	.027 (.406)	.159 (2.423)**
Tamaño	-0.090 (-1.346)	-.128 (-1.971)**
Stakeholders	.207 (2.926)**	.275 (4.002)***
Unipriv	.081 (.987)	.001 (.009)
F	5.540***	7.173***
R ²	.207	.253

Fuente: elaboración propia. * Significant at 0.1; ** Significant at 0.05; ***Significant at 0.01

5. Discusiones

La estimación de los modelos propuestos contrasta el objetivo propuesto tratando de analizar la influencia que tenían la composición del GC de las Universidades sobre las políticas de divulgación de información de RSC que están divulgando las mismas.

Han sido numerosas las variables que han incidido en este sentido. Por un lado, fijándonos en la divulgación general de RSC (GCSR), las variables que hacen referencia al equipo y consejo de gobierno junto con los comités son las que han influido en la divulgación de esta información, en línea con trabajos previos (Canyelles, 2011; Siregar y Bachtar, 2010; Post et al., 2011; Ntim y Soobaroyen, 2013; Hyun et al., 2016). Aunque el consejo lo ha hecho de forma negativa, parece que la divulgación de información de RSC viene impulsada por la alta dirección de la Universidad ya que implica a todos los órganos de gobierno y se demuestra que un mayor número de comités da lugar a una mayor preocupación por estos temas.

Con respecto al segundo modelo que analiza la información específica de RSC (TCSR), influye de forma significativa y positiva las variables que hacen referencia a equipo de gobierno, número de reuniones y el tamaño de la Universidad (Laksmana, 2008; Post et al., 2011; Giannarakis, 2014; Hyun et al., 2016).

Por su parte, la variable participación de los stakeholders observamos que influye y de forma positiva en ambos modelos propuestos.

6. Conclusiones

La importancia de divulgación de información socialmente responsable por parte de las universidades ha sido una preocupación de las agendas de los últimos tiempos dando lugar a diversos pronunciamientos a nivel nacional e internacional. De hecho, se ha generado un nuevo modelo de informes, como el de RSC o memoria de sostenibilidad, en el que las universidades rinden cuentas ante diferentes grupos de interés y ante la sociedad en su conjunto respecto al uso de los recursos naturales y el impacto social y medioambiental de las actividades propias de cada organización.

El avance de resultados de esta investigación ha permitido evidenciar el efecto que tiene la composición y estructura del gobierno corporativo de las universidades en las decisiones de divulgación de información de RSC. Se puede observar como la composición del equipo y consejo de gobierno de la universidad, así como el número de comités y reuniones es clave para tener una conciencia de divulgación de información socialmente responsable por parte de las universidades. Sin embargo, no parece ser determinante el perfil o género del rector. Este hallazgo nos hace plantearnos esta cuestión desde otra perspectiva dada la importancia otorgada en estudios previos.

Podemos resaltar que los resultados del presente estudio podrían tener importantes implicaciones desde el punto de vista de la gestión académica en cuanto que profundiza en una de las posibles vías de divulgación de información socialmente responsable por parte de las universidades teniendo en cuenta la estructura y composición del GC. Las conclusiones de esta investigación servirán de herramienta a las instituciones públicas para poder determinar incentivos y políticas que favorezcan una determinada estructura de GC y que se podrá ver como una de las consecuencias en la adopción de determinadas estrategias de divulgación de RSC.

A raíz de estos resultados se plantean interrogantes que nos pueden servir como futuras líneas de investigación. Por un lado, se podría ampliar el modelo considerando otras variables que influyan y que pueden hacer referencia a la estructura y composición del GC así como al funcionamiento del mismo. Para ello, se podrían analizar las variables que estén caracterizando al GC en otras entidades pertenecientes al sector público y que tengan cabida en el ámbito de las universidades.

Por otro lado, estos modelos (considerando nuevas variables) podrían ser testados en otros contextos y países analizando las diferencias y similitudes entre ambos. En este sentido, se podría contemplar la incidencia del contexto legal por su indudable incidencia en las diversas actividades desarrolladas por las universidades tanto en materia medioambiental como social.

7. Bibliografía

- AASHE. (2010). Sustainability Tracking, Assessment & Rating System: Version 1.0 Technical Manual, Association for the Advancement of Sustainability in Higher Education, Lexington, KY.
- Adrem A. H. (1999). Essays on disclosure practices in Sweden – Causes and effects. Lund University Press: Lund.
- Baird, J. (2006). Beyond professionalisation: enhancing the governance culture for Australian university governing boards. *Tertiary Education and Management*, 12(4): 297-309.
- Bampton, R. y Maclagan, P. (2005). Why teach ethics to accounting students? A response to the skeptics. *Business Ethics*, 14(3): 290.
- Bennett, B. (2002). The new style boards of governors—are they working?. *Higher Education Quarterly*, 56(3): 287-302.
- Bernardi, R. y Arnold, D. (1997). An examination of moral development within public accounting by gender, staff level, and firm. *Contemporary Accounting Research*, 14(4): 653-668.
- Bernardi, R.A., y Threadgill, V.H. (2011). Women directors and corporate social responsibility. *EJBO: Electronic Journal of Business Ethics and Organizational Studies*, 15(2): 15-21.
- Betz, M., O'connell, L. y Shepard, J. M. (1989). Gender differences in proclivity for unethical behavior. *Journal of Business Ethics*, 8(5): 321-324.
- Brunninge, O.; Nordqvist, M. y Wiklund, J. (2007). Corporate Governance and Strategic Change in SMEs: The Effects of Ownership, Board Composition and Top Management Teams. *Small Business Economics*, 29: 295–308
- Caba, C., López, A. y Rodríguez, M.P. (2005). Citizens' access to on-line governmental financial information: Practices in the European Union countries. *Government Information Quarterly*, 22(2): 258–276.
- Campbell, K. y Mínguez-Vera, A. (2008). Gender diversity in the boardroom and firm financial performance. *Journal of Business Ethics*, 83(3): 435-451.
- Canyelles, J. M. (2011). Responsabilidad social de las administraciones públicas. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 13(7): 77-104.
- Castelo, B. M. y Lima, R. L. (2008). Factors Influencing Social Responsibility Disclosure by Portuguese Companies. *Journal of Business Ethics*, 83(4): 685–701.
- Chan, Y. y Richardson, A. (2012). Board governance in Canadian universities. *Accounting Perspectives*, 11(1): 31-55.

- Chen, C. W., Velasquez, K., Cullen, J. B., y Chang, Y. Y. (2016). Does gender influence managers' ethics? A cross-cultural analysis. *Business Ethics: A European Review*, 25(4): 345-362.
- Christopher, J. (2015). Internal audit: Does it enhance governance in the Australian public university sector?. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(6): 954-971.
- Cole, L. (2003). Assessing sustainability on Canadian university campuses: development of a campus sustainability assessment framework. Unpublished Master thesis, Royal Roads University, Victoria.
- Cormier, D., Gordon, I., y Magnan, M. (2004). Corporate environmental disclosure: Contrasting management's perceptions with reality. *Journal of Business Ethics*, 49: 143-65.
- Da Silva Monteiro, S.M. y Aibar-Guzmán, B. (2010). Determinants of environmental disclosure in the annual reports of large companies operating in Portugal. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 17: 185-204.
- De Boer, H. F., Enders, J. y Leisyte, L. (2007). Public sector reform in Dutch higher education: The organizational transformation of the university. *Public Administration*, 85(1): 27-46.
- De Boer, H., Huisman, J. y Meister Scheytt, C. (2010). Supervision in 'modern' university governance: Boards under scrutiny. *Studies in Higher Education*, 35(3): 317-333.
- De Silva Lokuwaduge, C. y Armstrong, A. (2015). The impact of governance on the performance of the higher education sector in Australia. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(5): 811-827.
- Diamantopoulos, A., Schlegelmilch, B.B., Sinkovics, R.R. y Bohlen, G.M. (2003). Can socio-demographics still play a role in profiling green consumers? A review of the evidence and an empirical investigation. *Journal of Business Research*, 56(6): 465-480.
- Dobbins, M. y Khachatryan, S. (2015). Europeanization in the "Wild East"? Analyzing higher education governance reform in Georgia and Armenia. *Higher Education*, 69(2): 189-207.
- Donina, D., Meoli, M. y Paleari, S. (2015). The new institutional governance of Italian state universities: what role for the new governing bodies?. *Tertiary Education and Management*, 21(1): 16-28.
- Edwards, M. (2000). University governance: A mapping and some issues. In Conference at the LifeLong Learning Network National Conference, Australia.

- Fang, Z. (2002). E-government in the digital era: Concept, practice, and development. *International journal of the computer. The Internet and Management*, 10(2): 1–22.
- Fieldman, M. y Khademian, A. (2007). The Role of Public Management in Inclusion: Creating Communities of Participation. *Governance: An International Journal of Policy. Administration and Institution*, 20(2): 305-324.
- Flórez-Parra, J. M. (2018). La transparencia y el gobierno corporativo: Un análisis a las universidades ubicadas en Centro América. *Trends and challenges in Higher Education in Latin America*, 116.
- Flórez-Parra, J. M., López-Pérez, M. V., & López-Hernández, A. M. (2019). Transparency and its determinants at Colombian universities. *Higher Education Research & Development*, (84), 1-14. D.O.I <http://dx.doi.org/10.1080/07294360.2016.1239613>
- Flórez-Parra, J.M., López-Pérez, M.V. y López-Hernández, A.M. (2017). Transparency and its determinants at Colombian universities. *Higher Education Research & Development*, 36(4): 674-687.
- Frias-Aceituno, Jv; Rodriguez-Ariza, L y Garcia-Sanchez, IM. (2013). The role of the board in the dissemination of integrated corporate social reporting. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 20(4): 219-233
- Galbreath, J. (2016). The Impact of Board Structure on Corporate Social Responsibility: A Temporal View. *Business Strategy and the Environment*, 26 (3): 358-370
- Gallego Álvarez, I. (2012). Indicators for sustainable development: relationship between indicators related to climate change and explanatory factors. *Sustainable Development*, 20(4): 276-292.
- Gallego Álvarez, I., Rodríguez Domínguez, L. y García Sánchez, I. M. (2011). Information disclosed online by Spanish universities: content and explanatory factors. *Online Information Review*, 35(3): 360-385.
- Ganga, F.C, Romero, J. A., Mayne, E. S. y Vercelli, A. A. (2014). Apreciación de rectores y miembros de los máximos cuerpos colegiados de las universidades chilenas, respecto del mercado de los directivos de la educación superior. *Gaceta Laboral*, 20(1): 46-69.
- Garde Sánchez, R.; Rodríguez Bolívar, M.P. y López Hernández, A.M. (2013). Online disclosure of university social responsibility: a comparative study of public and private US universities. *Environmental Education Research*, 19(6), 709-746.

- Giannarakis, G. (2014). Corporate governance and financial characteristic effects on the extent of corporate social responsibility disclosure. *Social Responsibility Journal*, 10(4): 569-590.
- Gordon, T., Fischer, M., Malone, D. y Tower, G. (2002). A comparative empirical examination of extent of disclosure by private and public colleges and universities in the United States. *Journal of Accounting and Public Policy*, 21(3): pp. 235-275.
- Grosser, K. y Moon, J. (2005a). Gender mainstreaming and corporate social responsibility: reporting workplace issues. *Journal of Business Ethics*, 62(4): 327–340.
- Harris J. (1989). Ethical values and decision processes of male and female business students. *The Journal of Education for Business*, 64: 234–238.
- Ho, P., Tower, G. Y Barako, D. (2008). Improving governance leads to improved corporate communication. *Corporate Ownership and Control*, 5: 26-33.
- Holzer, M. y Kim, S.T. (2007). Digital governance in municipalities worldwide: A longitudinal assessment of municipal websites throughout the world. The E-Governance Institute. National Center for Public Performance.
- Holzer, M. y Manoharan, A. (2007). Global trends in municipal e-government: An online assessment of worldwide municipal web portals (Marc Holzer in A. Agarwal and V.V. Ramana, Computer Society of India: India).
- Hung, H. (2011). Directors' roles in corporate social responsibility: A stakeholder perspective. *Journal of Business Ethics*, 103(3): 385-402.
- Hyun, E., Yang, D., Jung, H. y Hong, K. (2016). Women on boards and corporate social responsibility. *Sustainability*, 8(4): 1-26.
- Ibrahim N.A. y Angelidis JP. (1991). Effects of Board members' gender on level of investment in strategic management and corporate social responsiveness orientation". Proceedings of the Northeast Decision Sciences Institutes: 208–210.
- Ibrahim, N. A., Howard, D. P. y Angelidis, J. P. (2003). Board members in the service industry: An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility orientation and directorial type. *Journal of Business Ethics*, 47(4): 393-401.
- Ingle, C. B. (2008). Company growth and board attitudes to corporate social responsibility. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 4(1): 17-39.
- Jamali, D., Safieddine, A. M. y Rabbath, M. (2008). Corporate governance and corporate social responsibility synergies and interrelationships. *Corporate Governance: An International Review*, 16: 443–459

- Jones, K. (2001). *Study on environmental reporting by companies*. Center for Environmental Informatics: Sunderland, England.
- Jones, K., Alabaster, T. y Walton, J. (1998). Virtual environments for environmental reporting. *Greener Management International*, 21: 121–137.
- Kemp, S. (2011). Corporate governance and corporate social responsibility: Lessons from the land of OZ. *Journal of Management and Governance*, 15: 539–556.
- Knox, S., Maklan, S. y French, P. (2006). Corporate social responsibility: exploring stakeholder relationships and programme reporting across leading FTSE companies. *Journal of Business Ethics*, 61(1), 7–28.
- Kretek, P. M., Dragšić, Ž. y Kehm, B. M. (2013). Transformation of university governance: on the role of university board members. *Higher Education*, 65(1): 39-58.
- Krishnan, G. y Parsons, L. (2008). Getting to the bottom line: an exploration of gender and earnings quality. *Journal of Business Ethics*, 78(1): 65-76.
- Kuzey, C. y Uyar, A. (2017). Determinants of sustainability reporting and its impact on firm value: Evidence from the emerging market of Turkey. *Journal of Cleaner Production*, 143: 27-39.
- Kyriakos Georgiou, A., Koussis, N. y Violaris, I. (2012). Corporate governance research applied at a private university. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 2(1): 74-94.
- Laksmana, I. (2008). Corporate board governance and voluntary disclosure of executive compensation practices. *Contemporary Accounting Research*, 25(4): 1147-1182.
- Leydesdorff, L. y Shin, J.C. (2011). How to evaluate universities in terms of their relative citation impacts: Fractional counting of citations and the normalization of differences among disciplines. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 62(6):1146–1155.
- Linnenluecke, M.K. y Griffiths, A. (2010). Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of World Business*, 45: 357–366.
- Lozano, R. (2006). A tool for a Graphical Assessment of Sustainability in Universities (GASU). *Journal of Cleaner Production*, 14: 963–972.
- Lozano, R. (2011). State of sustainability reporting in universities. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 12: 67–78.
- Lukman, R. y Glavič, P. (2007). What are the key elements of a sustainable university?. *Clean Technologies and Environmental Policy*, 9(2): 103-114.

- Mahadeo, J.D., Soobaroyen, T. y Hanuman, V. O. (2012). Board composition and financial performance: Uncovering the effects of diversity in an emerging economy. *Journal of Business Ethics*, 105(3): 375-388.
- Mancilla, M. E., y Saavedra, M. L. (2015). El gobierno corporativo y el comité de auditoría en el marco de la responsabilidad social empresarial. *Contaduría y Administración*, 60(2): 486-506.
- Marques, P. A. y Azevedo-Pereira, J. (2009). Ethical ideology and ethical judgments in the Portuguese accounting profession. *Journal of Business Ethics*, 86: 227–242
- Mignot, S. (2003). Who are the actors in the government of French universities? The paradoxical victory of deliberative leadership. *Higher Education*, 45(1): 71-89.
- Molero, E. (2011). Are workplaces with many female in management run differently?. *Journal of Business Research*, 64(4): 385-393.
- Moneva, J. M. y Martín, E. (2012). Universidad y desarrollo sostenible: análisis de la rendición de cuentas de las universidades públicas desde un enfoque de responsabilidad social. RIGC - Vol. X, nº 19. Descargado desde http://www.observatorio-iberoamericano.org/ricg/n%C2%BA_19/Jos%C3%A9_Mariano_Moneva_y_Emilio_Mart%C3%ADn_Vallesp%C3%ADn.pdf
- Naseem, M.A., Rehman, R.U., Ikram, A. y Malik, F. (2017). Impact of board characteristics on corporate social responsibility disclosure. *Journal of Applied Business Research*, 33(4): 799-808.
- Neu, D., Warsame, H. y Pedwell, K. (1998). Managing public impressions: environmental disclosures in annual reports. *Accounting, Organizations and Society*, 23(3), 265–282.
- Ntim, C. G. y Soobaroyen, T. (2013). Black economic empowerment disclosures by South African listed corporations: The influence of ownership and board characteristics. *Journal of Business Ethics*, 116(1): 121-138.
- Oyelere, P., Laswad, F. y Fisher, R. (2003). Determinants of internet financial reporting by New Zealand companies. *Journal of International Financial Management and Accounting*, 14(1): 26-63.
- Post, C., Rahman, N. y Rubow, E. (2011). Green governance: Boards of directors' composition and environmental corporate social responsibility. *Business & Society*, 50(1): 189-223.
- Rahbek Pedersen, E. (2011). Making Corporate Social Responsibility (CSR) Operable: How Companies Translate Stakeholder Dialogue into Practice. *Business and Society Review*, 111(2): 137–163.

- Rahbek Pedersen, E. y Neergaard, P. (2009). What matters to managers? The whats, whys, and hows of corporate social responsibility in a multinational corporation. *Management Decision*, 47(8): 1261-1280.
- Restrepo, J., Trujillo, M. y Guzmán, A. (2012). Gobierno Corporativo en las Instituciones de Educación Superior en Colombia, Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración -CESA-. Dirección de Comunicaciones y Marketing y Ministerio de Educación Nacional de Colombia.
- Reverte, C. (2009). Determinants of corporate social responsibility disclosure ratings by Spanish listed firms. *Journal of Business Ethics*, 88(2): 351–366.
- Rodgers, T., Freeman, R., Williams, J. y Kane, D. (2011). Students and the governance of higher education: A UK perspective. *Tertiary Education and Management*, 17(3): 247-260.
- Rodríguez Bolívar, M.P.; Garde Sánchez, R. y López Hernández, A.M. (2013). Online Disclosure of Corporate Social Responsibility Information in Leading Anglo-American Universities. *Journal of Environmental Policy & Planning*, 15(4), 551-575.
- Rytmeister, C. y Marshall, S. (2007). Studying political tensions in university governance: A focus on board member constructions of role. *Tertiary Education and Management*, 13(4): 281-294.
- Schimmel, K., Motley, D., Racic, S., Marco, G. y Eschenfelder, M. (2010). The importance of university web pages in selecting a higher education institution. *Research in Higher Education Journal*, 9: 1-16.
- Segalàs, J., Ferrer-Balas, D., Svanström, M., Lundqvist, U. y Mulder, K.F. (2009). What has to be learnt for sustainability? A comparison of bachelor engineering education competences at three European universities. *Sustainability Science*, 4(1): 17.
- Serap, A. M. y Eker, T. (2007). Corporate identity of a socially responsible university. A case from the Turkish higher education sector. *Journal of Business Ethics*, 76(1): 55-68.
- Siregar, S. V. y Bachtiar, Y. (2010). Corporate social reporting: empirical evidence from Indonesia stock Exchange. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 3(3): 241-252.
- Stephens, J. C., Hernández, M. E., Román, M. A., Graham, C. y Scholz, R. W. (2008). Higher education as a change agent for sustainability in different cultures and contexts. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 9(3): 317-338.

- Sundarasan, S. D., Je-Yen, T. y Rajangam, N. (2016). Board composition and corporate social responsibility in an emerging market. *Corporate Governance*, 16(1): 35-53.
- Taylor, M. (2013). Shared governance in the modern university. *Higher Education Quarterly*, 67(1): 80-94.
- Van Den Berghe, L. y Louche, C. (2005). The link between corporate governance and corporate social responsibility in insurance. *The Geneva Papers*, 30: 425-42.
- Wiklund, J., y Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20: 71-91.
- Zelechowski, D. D. y Bilimoria, D. (2006). Characteristics of CEOs and Corporate Boards with Women Inside Directors. *Corporate Board: Role, Duties & Composition*, 2(2): 14-21
- Zhang, J. Q., Zhu, H. y Ding, H. B. (2013). Board composition and corporate social responsibility: An empirical investigation in the post Sarbanes-Oxley era. *Journal of Business Ethics*, 114(3): 381-392.