

## La ética en la gobernanza de universidades públicas: revisión sistemática

Karla Paulina Hidalgo Montesinos  
<https://orcid.org/0000-0002-2472-4447>  
khidalgomo@ucvirtual.edu.ec  
Universidad César Vallejo  
Piura-Perú

*Autor(a) de correspondencia: khidalgomo@ucvirtual.edu.ec*

Recibido: (13/02/2026), Aceptado: (04/05/2026)

**Resumen.** Este artículo analiza la ética en la gobernanza de las universidades públicas en diversos contextos geográficos. Mediante una revisión sistemática conforme al protocolo *PRISMA*, se identificaron 318 registros iniciales, de los cuales 20 estudios cumplieron los criterios de inclusión. Los resultados muestran que la ética es concebida no solo como un marco normativo formal, sino como un soporte cultural e institucional que articula el liderazgo, la transparencia, la rendición de cuentas y la responsabilidad social en los modelos de gobernanza universitaria. Sin embargo, persiste una disonancia significativa entre los discursos estratégicos y su implementación práctica en los procesos de decisión y administrativos. Se concluye que la ética constituye un eje estructural de legitimidad y coherencia organizacional, cuya institucionalización efectiva exige su materialización consistente en las prácticas de gobernanza universitaria.

**Palabras clave:** ética, gobernanza universitaria, transparencia, responsabilidad social, rendición de cuentas.

### Ethics in the Governance of Public Universities: A Systematic Review

**Abstract.** This article analyzes ethics in the governance of public universities across diverse geographical contexts. Through a systematic review conducted in accordance with the *PRISMA* protocol, 318 initial records were identified, of which 20 studies met the inclusion criteria. The findings show that ethics is conceived not only as a formal normative framework, but also as a cultural and institutional support that articulates leadership, transparency, accountability, and social responsibility within university governance models. However, a significant dissonance persists between strategic discourses and their practical implementation in decision-making and administrative processes. It is concluded that ethics constitutes a structural axis of legitimacy and organizational coherence, whose effective institutionalization requires its consistent materialization in university governance practices.

**Keywords:** ethics, university governance, transparency, social responsibility, accountability.

## I. INTRODUCCIÓN

A lo largo de la historia y en el contexto actual, diversas instituciones públicas han enfrentado crisis de legitimidad asociadas a crecientes demandas sociales de transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad social. Las universidades públicas, como actores estratégicos de conocimiento y formación ciudadana, no son ajenas a estas demandas. En este escenario, la gobernanza ha cobrado una centralidad que trasciende los modelos de gestión tradicionales, diferenciándose de estos tanto en su rigor conceptual como en su dimensión ética [1].

La ética institucional (*ethos*) constituye el marco de valores que orienta la acción y estructura el funcionamiento de las organizaciones públicas [2]. Bajo esta premisa, el liderazgo contemporáneo se fundamenta en la vida virtuosa de los sujetos [3], puesto que la estabilidad institucional depende de la integración de principios éticos como piedra angular de la buena gobernanza [4].

Desde esta perspectiva, la ética actúa como un eje estratégico que define los paradigmas de la gobernanza universitaria. Esta se manifiesta en la legitimidad de la autoridad, la participación democrática, la justicia institucional y la responsabilidad social [5]. Por consiguiente, más allá de un ejercicio retórico, la ética se materializa en la cultura organizacional, en las estructuras de poder y en el vínculo de la universidad con los actores sociales [6], respondiendo a los imperativos éticos que la sociedad demanda [7].

Por un lado, la literatura indica que existe un creciente cuerpo de investigaciones sobre cómo la ética actúa de soporte cultural y evita que la transparencia derive en una mera "conformidad simbólica" [6], [1], [8], [5]. También se muestran reformas orientadas a fortalecer los sistemas de control ético, el liderazgo basado en valores compartidos y los principios de gobernanza corporativa [9]. No obstante, la literatura señala todavía la falta de implementación de los marcos éticos regulatorios debido a inercias burocráticas, resistencias ideológicas [8], debilidad institucional, clientelismo y corrupción, lo que afecta la coherencia ética y, por tanto, la crisis de confianza en las universidades públicas persiste [10], [6]. Esto deriva en una tensión persistente entre los discursos institucionales de las universidades públicas y las prácticas efectivas de gobernanza; particularmente en los procesos de toma de decisiones, transparencia y gestión basada en valores [9], marcando aún más la brecha persistente entre el plano declarativo y la praxis de estructuras de gobernanza [3], [11], [12].

Por otro lado, la literatura analizada por varios autores [13], [10], [7] advierte que la adopción de códigos de conducta suele responder a presiones isomórficas externas más que a una convicción axiológica interna. Es decir, las megatendencias globales, el capitalismo académico, las tensiones político-ideológicas y la disonancia de cómo las dimensiones de la ética legitiman y se integran en la gobernanza universitaria [14], [15], [16], lo que complejiza aún más la legitimidad institucional [5]. Asimismo, se suele confundir gestión universitaria con gobernanza universitaria, lo que limita la posibilidad de establecer comparativas globales sólidas, especialmente en contextos interculturales y de alta conflictividad.

En sí, la literatura expone la jerarquía de la ética en todo tipo de organizaciones y, por supuesto, en el ámbito universitario. En Europa, por ejemplo, los estudios se concentran en planes estratégicos, mecanismos de rendición de cuentas y comités de ética [5], [10]. En África, las investigaciones en diversas universidades muestran las patologías institucionales crónicas como el nepotismo, la corrupción, el clientelismo, entre otros [13], [17], [7], [14]. Mientras que, en Asia, existe una paradoja entre la declaración de una conciencia ética frente a una percepción de aplicación efectiva alarmantemente baja [4].

Dado este corpus, el objetivo de este trabajo fue realizar un análisis sistemático de la literatura científica relativa a la ética en la gobernanza, considerando la ética como una variable compleja que se integra y se evidencia en las estructuras, procesos y práctica en las instituciones de educación superior públicas. Adicionalmente, en el actual escenario de la educación superior, las instituciones de educación superior públicas se encuentran ante una crisis de legitimidad global, impulsada por exigencias sociales de transparencia y responsabilidad [13], [6].

La revisión de la literatura fue comprendida entre el periodo 2010 y 2026 y se han planteado las siguientes preguntas: a. ¿Cómo ha evolucionado la conceptualización de la ética en la gobernanza universitaria de una perspectiva normativa hacia una operativa entre 2010 y 2026?; b. ¿Cuáles son las

divergencias significativas en el nivel de institucionalización ética entre regiones con diferentes fortalezas gubernamentales?; c. ¿Qué correlación existe entre la debilidad de la gobernanza, la presencia de corrupción y la pérdida de confianza institucional en las universidades públicas?

Para responder a estas interrogantes, se adoptó una metodología de revisión sistemática basada en las directrices *PRISMA* y el modelo *PIO*, obteniéndose una muestra final de 20 artículos incluidos. Finalmente, este artículo se divide en cinco secciones: primera parte se encuentra la introducción; segunda parte el desarrollo; tercera metodología; cuarta parte, los resultados y finalmente, las conclusiones.

## II. MARCO TEÓRICO

La ética en la gobernanza universitaria no debe entenderse como un destino estático, sino como un proceso iterativo de excelencia académica, transparencia e integridad radical. Por un lado, se manifiesta como un proceso vivo, dinámico e indispensable para salvaguardar la legitimidad institucional [13]; por otro lado, el entorno universitario del siglo XXI exige estructuras flexibles que aseguren la sostenibilidad del proyecto educativo [7]. En consecuencia, la ética opera como el soporte normativo que dota de sentido tanto a la misión académica como al ejercicio del poder [18]. Dentro de este marco, la gobernanza se apoya en una tríada teórica fundamental compuesta por la Teoría Neoinstitucional, la Teoría de la Complejidad y la Gobernanza Ética. Estas funcionan como lentes complementarios para diagnosticar patologías institucionales como la inercia burocrática y la corrupción [2].

La teoría neoinstitucional expone cómo las reglas y prácticas compartidas moldean la conducta organizacional a través de presiones externas y la búsqueda de legitimidad social. Es decir, el isomorfismo, analizado desde esta teoría advierte que las universidades, en su búsqueda de legitimidad social, tienden a mimetizar estructuras y normas externas, lo que a menudo resulta en una conformidad simbólica que prioriza la apariencia sobre la efectividad operativa [5], [10]. Bajo este enfoque, las instituciones pueden adoptar planes de integridad superficiales o marcos de calidad meramente como herramientas de legitimación para proyectar una imagen de transparencia, un fenómeno descrito en la literatura como desacoplamiento (*decoupling*). Este proceso representa un riesgo latente, ya que estas estructuras formales pueden utilizarse para ocultar fallas de gestión subyacentes, permitiendo que problemas críticos como el fraude académico, la malversación de fondos o prácticas de corrupción sistémica como el *sex-for-marks* y el *admission racketeering* [9], que persisten de manera invisible para los evaluadores externos. La literatura científica subraya además que estas prácticas son frecuentemente simbólicas o perfunctorias, careciendo de la profundidad necesaria para transformar la cultura institucional o romper los ciclos de inercia burocrática [13].

La teoría de la complejidad explica que las universidades se definen como ecosistemas adaptativos cuyas interacciones generan resultados imprevisibles [13]. Bajo esta premisa, la resiliencia institucional no depende de un control rígido, sino de la capacidad de transitar hacia un aprendizaje de doble bucle (*double-loop learning*). A diferencia del aprendizaje de bucle único (*single-loop learning*), que se limita a corregir errores dentro de los parámetros ya establecidos. Su importancia radica en que permite cuestionar y modificar los valores y supuestos subyacentes de la organización, logrando así romper los ciclos viciosos de inercia y la resistencia ideológica que suelen frenar la evolución institucional.

La gobernanza ética se define como un imperativo estratégico y ético que garantiza la integridad, transparencia, honestidad y rendición de cuentas, actuando esta última como un atractor de orden que estructura y da coherencia al funcionamiento de las organizaciones públicas [16]. Este enfoque promueve el liderazgo ético y los marcos normativos avanzados, como el *King V Code of Corporate Governance*. En cuanto al liderazgo son los líderes universitarios, quienes deben moldear los valores morales de la comunidad para inspirar compromiso y confianza. En otras palabras, un liderazgo institucional ético, respaldado por políticas claras, no solo fortalece la integridad, sino que eleva significativamente el desempeño del personal académico [2]. Estos se consolidan como elementos esenciales que buscan asegurar la legitimidad institucional a largo plazo mediante la administración basada en valores [19].

El código de King V propone específicamente que la gobernanza debe fundamentarse en el pensamiento integrado y la inclusividad de los *stakeholders* (partes interesadas), reconociendo a los grupos de interés como participantes activos y esenciales en el proceso de toma de decisiones estratégicas [4], [20]. En otras palabras, la gobernanza y la transparencia exigen que la universidad, como institución social, enfatice la rendición de cuentas y la participación de los *stakeholders* como pilares de un buen

gobierno [6]. Desde esta perspectiva, los *stakeholders* y los recursos deben responder a múltiples grupos de interés, tales como el gobierno, las empresas, la sociedad civil y los estudiantes [10]. Por lo tanto, este marco se adopta para analizar ante quiénes rinde cuentas la universidad y para integrar a dichos actores en la toma de decisiones, mejorando así la legitimidad institucional. Este enfoque permite asimismo contrastar los modelos de gobernanza global frente a los regímenes burocráticos tradicionales. Complementariamente, a los *stakeholders*, la denominada gobernanza blanda (*soft governance*) enfatiza el uso de recursos organizacionales y personales. Esto es, el apoyo gerencial y la atención plena para promover la integridad operativa [19]. De este modo, las estrategias motivacionales y de capacitación sirven como un refuerzo crítico a los controles formales para prevenir prácticas no éticas en las instituciones públicas.

Finalmente, dentro de la gobernanza ética es necesario la responsabilidad social universitaria (RSU). Esta vincula la ética con la misión social de la institución, conectando la gobernanza con una gestión financiera transparente entendida como un servicio público. Finalmente, resulta imperativo abordar la relación entre corrupción y control interno. Como señalan diversos autores, la corrupción deslegitima a la organización, distorsiona su funcionamiento y aumenta la desigualdad. Esta problemática, que abarca desde el nepotismo hasta el fraude en contratos, puede analizarse mediante la fórmula:  $C = M + D - A$  [6]. De acuerdo con esta lógica, la corrupción (C) aumenta cuando existe un monopolio (M) y una alta discrecionalidad (A) por parte de los actores, pero disminuye cuando se establecen mecanismos efectivos de responsabilidad y rendición de cuentas (A) [6]. En consecuencia, la gobernanza ética se orienta a neutralizar el factor de la discrecionalidad mediante un fortalecimiento radical del factor de rendición de cuentas, responsabilidad, control (*accountability*). En este sentido, la gobernanza ética se posiciona como un imperativo impulsado por valores y opera como el soporte normativo que dota de sentido al ejercicio del poder y a la identidad organizacional bajo la ética pública, organizacional y administrativa.

La ética pública implica la responsabilidad de las universidades con el bien común. Se relaciona con el deber institucional hacia la transparencia, la rendición de cuentas y la justicia social, tal como aparecen las normativas de un buen gobierno [4]. La ética organizacional se enfoca en la cultura y valores internos de la universidad. Esto es, códigos de conducta, responsabilidad social universitaria (RSU) y sistemas de integridad que impulsan prácticas éticas entre docentes, personal administrativo, de servicio y alumnos, asegurando coherencia entre misión y comportamiento institucional [11]. Algunos autores basan su análisis en teorías de liderazgo ético y bien público para explicar cómo estos influyen en el compromiso académico [3]. Mientras que otros integran filosofía moral, autonomía y valores, en el currículo obligatorio [12]. La ética administrativa trata de la conducta cotidiana de los funcionarios. Es decir, abarca la responsabilidad individual, el cumplimiento de normas, la lucha contra la corrupción y la adopción de procedimientos transparentes en cada decisión administrativa.

### III. METODOLOGÍA

Este estudio siguió un protocolo de revisión sistemática, basado en las directrices del protocolo *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA)*. La búsqueda inicial se realizó utilizando palabras clave o descriptores en el ámbito educativo, como la UNESCO y el Centro de Información de Recursos Educativos (ERIC) para identificar equivalencias terminológicas. Se estableció a la ética, variable compleja, como marco articulador dentro de la gobernanza universitaria y las palabras clave se conectaron a los operadores booleanos “AND”, “OR” en tres idiomas.

Español: (“ética institucional” OR “ética organizacional” OR “deontología” OR “ética universitaria” OR “principios éticos” OR “códigos de ética”) AND (“gobernanza académica” OR “gobernanza universitaria” OR “gobierno universitario”) AND (“universidades públicas” OR “educación superior pública”).

Inglés: (“institutional ethics” OR “organizational ethics” OR “deontology” OR “university ethics” OR “ethical principles” OR “codes of ethics”) AND (“university governance” OR “university management” OR “academic governance”) AND (“public universities” OR “public higher education”).

Francés: (“éthique institutionnelle” OR “éthique organisationnelle” OR “déontologie” OR “éthique universitaire” OR “principes éthiques” OR “codes d’éthique”) AND (“gouvernance universitaire” OR “gouvernance académique” OR “gouvernement universitaire”) AND (“universités publiques” OR “en-

seignement supérieur publique”).

Luego, se constituyó un protocolo que incluyó el objetivo y las preguntas de investigación. La selección de artículos se realizó en las bases de prestigio tales como: *Scopus*, *ScienceDirect*, *ProQuest*, *EBSCOhost*, *Web of Science (WoS)*, *SciELO*, *Taylor & Francis*, ajustando a las palabras clave, las ecuaciones booleanas y el proceso de selección de estudios en cuatro fases: identificación, cribado, elegibilidad e inclusión, quedando veinte artículos para el análisis (Figura 1).

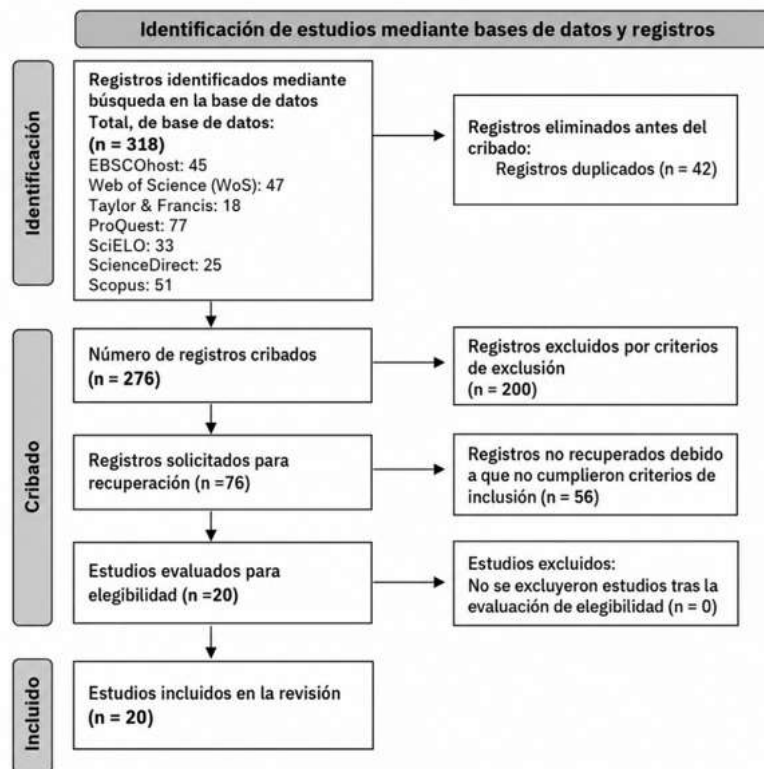


Fig. 1. Diagrama PRISMA de Revisión Sistemática.

Respecto a los criterios de inclusión, se seleccionaron investigaciones que analizan de manera integrada la ética y la gobernanza en el contexto de las instituciones de educación superior públicas. En este sentido, se priorizaron artículos científicos con una rigurosidad metodológica demostrable de enfoques cualitativos, cuantitativos o mixtos, siempre que cuenten con revisión por pares. Asimismo, se incluyeron publicaciones académicas generadas a partir del año 2010 hasta el 2026, con el fin de capturar la evolución contemporánea de los modelos de integridad y asegurar que el análisis se fundamente en fuentes de alto impacto con disponibilidad de texto completo.

Mientras que para los criterios de exclusión se descartaron estudios centrados exclusivamente en universidades privadas o niveles educativos básicos, así como aquellos que abordan la ética o la gobernanza de forma aislada sin una conexión teórica explícita entre ambas. De igual manera, se omitieron trabajos previos al 2010, investigaciones sobre ética profesional individual sin vínculo institucional y cualquier documento con acceso restringido o que careciera de la debida validación por pares académicos, garantizando así la calidad científica del corpus analizado.

Para gestionar la revisión sistemática, se usó el programa *Rayyan*, que permitió seleccionar, cribar y etiquetar los artículos en base a los objetivos y preguntas de este estudio y mediante los criterios de inclusión y exclusión, y el método PIO, población, intervención, resultados.

Finalmente, para evitar el sesgo que implica un estudio de esta perspectiva, se realizó una triangulación por teoría contrastando los hallazgos empíricos con marcos de ética en la gobernanza universitaria; avalando de tal forma, la calidad metodológica, los resultados y la aplicabilidad. Esto es, una convergencia de datos que permitió mediante una codificación temática, agrupado por hallazgos y limitaciones, transparencia, participación, rendición de cuentas, sostenibilidad, entre otros, identificar

patrones, comparar categorías, detectar vacíos y presentar claridad en los resultados.

#### IV. RESULTADOS

Los resultados indican que la mayoría de los artículos fueron de tipo cualitativo (13) y cuantitativo (7) destacando además que, fueron de alta pertinencia para este estudio y la mayoría en idioma inglés representa el 80% del total. En contraste, el español que es el 15% y francés 5%. Se observa también que la última década se ha hecho énfasis en la ética como una herramienta de gestión operativa esencial para la excelencia [20]. Referente a los estudios cualitativos buscaron una comprensión holística y profunda de las experiencias, percepciones y barreras institucionales que no pueden capturarse solo con números [9], [16]. Se basaron en entrevistas en profundidad, grupos focales (*focus groups*), observación directa de reuniones de comités y análisis documental de leyes o códigos de ética [9]. Algunos estudios adoptan una antropología de la regulación, que es para observar cómo los miembros de los comités de ética actúan como administradores en procesos de transición [9]. Otros estudios utilizaron la revisión de fuentes secundarias para documentar patologías como el nepotismo y la malversación de fondos en Nigeria [10]. También, se encontró que han realizado grupos focales con 59 actores en tres países europeos para explorar el apoyo a la integridad científica. En general, los estudios cualitativos se centraron en medir variables como el liderazgo, la transparencia y el compromiso mediante modelos estadísticos y encuestas de gran escala. Estos resultados mostraron las correlaciones positivas, la efectividad de la gobernanza, la transparencia financiera y la percepción de los *stakeholders* [16].

Mientras que los artículos cuantitativos se centraron en la medición de variables, la identificación de correlaciones y la generalización de resultados a través de muestras representativas [17]. Utilizaron predominantemente cuestionarios y encuestas en línea basados en escalas Likert, generalmente de 5 u 11 puntos [1]. Los Análisis de Datos emplearon técnicas estadísticas avanzadas como el análisis de regresión lineal múltiple, el Modelado de Ecuaciones Estructurales por Mínimos Cuadrados Parciales (PLS-SEM) y el Análisis Factorial Confirmatorio (CFA) [3]. Además, se ha usado ejemplos de aplicación para medir el impacto del liderazgo ético en el compromiso de los empleados en Etiopía [3], evaluar la resiliencia de los auditores en Indonesia [19] o analizar la eficiencia financiera de las universidades mexicanas mediante datos de fiscalización pública [11].

Respecto al enfoque mixto, varios autores optaron por combinar ambos enfoques para validar datos numéricos con percepciones cualitativas de los administradores. Por ejemplo, se incorporó una encuesta cuantitativa a 570 participantes, profesores, estudiantes y personal, y entrevistas semiestructuradas a 10 administradores sénior [4]. Esto permitió identificar la paradoja entre una alta conciencia ética declarada y una baja aplicación real debido a la interferencia política. Otros estudios que, aunque predominantemente cualitativo, su enfoque “tripartito” incluye análisis documental, entrevistas y observaciones de campo, lo que permite triangular la información normativa con la práctica cotidiana [9].

Se puede mencionar que la principal diferencia entre los estudios cualitativos y cuantitativos radica en que los segundos tienden a mostrar un isomorfismo normativo. Esto es que, las universidades adoptan códigos y planes para ganar legitimidad formal, mientras que los estudios cualitativos revelan la disonancia o brecha operativa, donde las estructuras de poder tradicionales y la burocracia frenan la implementación real de esos valores éticos. Por ejemplo, mientras las encuestas cuantitativas muestran que los actores valoran la ética, las entrevistas cualitativas revelan que en la práctica los procesos suelen ser meramente “procedimentales” o de cumplimiento simbólico.

En cuanto a los niveles y formas de compromiso ético, la revisión evidencia que las universidades públicas muestran compromisos éticos en múltiples niveles. A nivel macro, público, se espera que sirvan al bien común y promuevan la legitimidad social mediante la transparencia y la rendición de cuentas. A nivel meso, organizacional, destacan códigos de ética institucionales, cultura organizacional ética, valores como integridad y responsabilidad social, y sistemas internos de auditoría. A nivel micro, administrativo, se refiere a las prácticas diarias de funcionarios: por ejemplo, la honestidad en la gestión financiera o la probidad en admisiones académicas. En todos estos niveles, los valores éticos, honestidad, justicia, equidad, se consideran fundamentales para el “buen funcionamiento” de la institución mediante su compromiso (Tabla 1). De hecho, el concepto emergente de gobernanza blanda resalta el rol de recursos humanos y culturales como el apoyo de la dirección y la conciencia plena del personal (*mindfulness*); actuando como mecanismos que sostienen la integridad operativa [19]. Esto sugiere que el compromiso ético no solo se mide en normas escritas sino en la calidad del clima ético. En otras palabras, los líderes

éticos motivan al personal y la conducta cotidiana se guía por los principios institucionales. Asimismo, la responsabilidad social universitaria (RSU) se integra como marco ético que vincula la misión académica con el servicio público, reforzando el rol social de las universidades y su rendición de cuentas con la sociedad.

**Tabla 1.** Gobernanza ética y transparencia.

Factor de Riesgo	Impacto en la Gobernanza	Rol de la Transparencia / Solución
Burocratización Excesiva [1], [6].	Genera una brecha entre el discurso ético y la práctica real; las estructuras rígidas y los cargos transitorios fomentan una gestión no profesional.	Transparencia Proactiva: Implementación de modelos de revelación voluntaria de información y simplificación de procesos para evitar el ocultamiento de fallas administrativas.
Monopolio y Discrecionalidad [4], [6], [13].	Facilita nombramientos por lealtad política y conexiones en lugar de mérito, lo que debilita severamente la autonomía universitaria.	Rendición de Cuentas ( <i>Accountability</i> ): Fortalecimiento de mecanismos externos e inclusividad de <i>stakeholders</i> , pensamiento integrado, para anular la discrecionalidad en la toma de decisiones.
Corrupción Administrativa [9], [14], [15].	Provoca malversación de fondos, proyectos de infraestructura abandonados y servicios de baja calidad que dañan la imagen internacional.	Integridad Financiera: Auditorías abiertas, fiscalización estricta y publicación de contratos para proteger recursos críticos.
Erosión del Académico [19], [13]. <i>Ethos</i>	Destrucción del mérito por presiones que mercantilizan el conocimiento y el surgimiento de consecuencias devastadoras para la integridad científica.	Gobernanza Blanda: Fomento de una cultura de <i>mindfulness</i> organizacional, apoyo gerencial y ética vivida como un compromiso práctico individual y colectivo.

*Nota.* La tabla sintetiza los factores de riesgo, sus efectos sobre la gobernanza y las soluciones vinculadas con transparencia, rendición de cuentas e integridad institucional.

Referente a los países estudiados se muestra una amplia cobertura geográfica, es decir con enfoque global [20]. Por ejemplo, en África, se abarcaron estudios en Nigeria [8], Kenia [2], Etiopía [3] y Sudáfrica [13] donde la ética se trata tanto en el ámbito de la corrupción interna como de la reforma institucional. En Asia, se encuentran los estudios en Bangladesh [4], China e Indonesia [18], donde la ética se aborda mediante la creación y el fortalecimiento de comités de ética y el apoyo de la organización. En Europa sobresalen los estudios de España, Croacia, Italia, Escocia [16] donde la ética se relaciona con la transparencia y los procesos internos. En Escocia, por ejemplos, las observaciones de reuniones de comités de ética (RECs) mostraron que los miembros dedican la mayor parte del tiempo a aspectos procedimentales y burocráticos, revisar formularios, en lugar de realizar una exploración profunda de los dilemas éticos [16]. En general, los estudios en Europa destacan que la falta de consistencia en el asesoramiento y la sobrecarga de trabajo de los miembros de los comités actúan como frenos para una integridad científica real. Finalmente, en contextos como Bangladesh, las entrevistas cualitativas identifican la interferencia política y el clientelismo como las causas que impiden que los marcos éticos pasen del papel a la acción [4]. En América Latina en general [7] y México en específico [14] se hace énfasis en los procesos de transparencia financiera y responsabilidad social. En Oceanía, Fiji es un ejemplo de cómo la ética se integra en el currículo institucional [12].

**Tabla 2.** Gobernanza ética por continente.

Región / Países	Nivel de Institucionalización	Enfoque y Características	Hallazgos y Obstáculos
Europa (España, Escocia, Croacia, Italia) [1], [16], [10], [5]	Alto	Transparencia proactiva y fortalecimiento de comités de ética.	Se busca equilibrio entre regulación y facilitación; la divulgación aún es fragmentada.
África (Nigeria, Etiopía, Kenia, Sudáfrica) [9], [3], [13], [15]	Medio-Bajo	Reformas de liderazgo ético y transformación institucional.	Persisten nepotismo, <i>ghost workers</i> y sobornos.
Asia (Bangladesh, Indonesia, China) [4], [19], [18]	Medio	Uso de Gobernanza Blanda ( <i>soft governance</i> ), apoyo organizacional y creación de comités de ética.	Alta conciencia ética, pero baja aplicación por interferencia política.
Latinoamérica (México y región general) [7], [14], [11]	Medio	Transparencia financiera y responsabilidad social universitaria.	Existen códigos formales, pero con debilidades en fiscalización.
Oceanía (Fiji) [12]	Pendiente de evaluar	Integración pedagógica de la ética en el currículo.	Formación de ciudadanía y autonomía moral.

*Nota.* La tabla resume los niveles de institucionalización, enfoques y obstáculos identificados en la literatura según región geográfica.

En todos estos escenarios (Tabla 2), la efectividad de los marcos éticos está intrínsecamente condicionada por la herencia institucional y el contexto geopolítico y se puede identificar los niveles de institucionalización, los enfoques, hallazgos y obstáculos por continentes.

La Figura 2 presenta un modelo conceptual emergente derivado de la revisión sistemática, donde la ética institucional se configura como el núcleo articulador de la gobernanza universitaria en instituciones de educación superior públicas. El modelo evidencia que la gobernanza ética no depende únicamente de marcos normativos formales, sino también de factores operativos como el liderazgo ético, la gobernanza blanda, la participación de *stakeholders* y la implementación práctica de mecanismos de transparencia y rendición de cuentas. Asimismo, se identifican factores estructurales que debilitan este sistema, entre ellos la corrupción administrativa, la burocratización excesiva y la discrecionalidad política. De esta manera, la interacción entre estos elementos condiciona los niveles de confianza, legitimidad y sostenibilidad institucional, mostrando que la ética constituye no solo un principio declarativo, sino un eje dinámico que determina la coherencia organizacional y la calidad de la gobernanza universitaria.



**Fig. 2.** Modelo conceptual emergente de gobernanza ética en universidades públicas a partir de la literatura.

### A. Discusión de los resultados

Los estudios en general coinciden que la ética es como conjunto de valores fundamentales que deben regir la gobernanza. Esto es, que la ética es un mediador dinámico del compromiso organizacional que articula ejes fundamentales [5]. Así, en primer lugar, la ética actúa como el antídoto contra el isomorfismo simbólico, debido a que, sin un soporte moral, la transparencia se reduce a la publicación de datos inconexos.

En segundo lugar, la ética tiene un nexo con la Confianza Institucional a través del liderazgo ético [3] que como puente administrativo y psicológico que estabiliza la institución en tiempos de crisis. En tercer lugar, la ética busca anular la discrecionalidad arbitraria mediante el fortalecimiento radical de la rendición de cuentas, lo que evita la falta de integridad en la gestión [15]. De tal manera, que aplicando la fórmula de Klitgaard adaptada ( $C = M + D - A$ ), se observa que la corrupción (C) prospera donde el monopolio (M) del poder y la discrecionalidad (D) no son balanceados por la rendición de cuentas (*Accountability*). En este contexto, el equilibrio se sostiene mediante la combinación de Gobernanza Blanda (*mindfulness* y apoyo gerencial) y controles externos robustos [19].

En efecto, la literatura científica reflejó un giro paradigmático en la gobernanza universitaria, desde la Teoría Neoinstitucional, la conformidad cultural para obtener legitimidad social [2], la adopción

global de marcos como el Código King V de Buen Gobierno, que promueve el pensamiento integrado y la inclusividad de los *stakeholders* [10]. Ante estos desafíos estructurales, surgen propuestas innovadoras como la Gobernanza Blanda (*soft governance*) basada en el *mindfulness* organizacional y el apoyo gerencial en Indonesia, y la autonomía moral pedagógica en Oceanía (Fiyi), que busca formar “buenos ciudadanos” mediante cursos obligatorios de ética en el currículo [12]. En última instancia, la síntesis de resultados sugiere que para reducir la corrupción (C) es imperativo fortalecer la rendición de cuentas (A) mediante la transparencia financiera y la participación de los *stakeholders*, anulando así la discrecionalidad (D) y el monopolio del poder que debilitan la autonomía universitaria y la calidad educativa. Sin embargo, este mismo enfoque advierte sobre el riesgo del isomorfismo, donde las instituciones priorizan la conformidad simbólica, pues adoptan planes de integridad superficiales, con el fin de ocultar fallas de gestión subyacentes [9].

## CONCLUSIONES

Entre la gestión y la gobernanza universitarias existe una convergencia, no obstante, la gestión es una dimensión operativa constituyente de la administración de las instituciones universitarias. Más aún, la gobernanza abarca todo el conjunto de estructuras, procesos, valores en la toma de decisiones, rendición de cuentas, transparencias, entre otras. De tal manera, que la ética legitima el ejercicio del poder y por tanto asegura la coherencia entre los valores institucionales y las prácticas.

El análisis y estudios de los artículos desde una visión global permitió establecer una simbiosis que coincide que la gobernanza debe incorporar mecanismos éticos, códigos, normas, principios, en toda universidad. Sin embargo, estos mecanismos no deben quedar solo en una mera incorporación, pues lo ideal es llevarlos a la práctica. Esto es, llevar la teorización de la gobernanza a la práctica y detallar administraciones y procesos de liderazgo éticos.

La elaboración de códigos de ética debe ser no solo de manera normativa sino legitimada e institucionalizada a través de la regulación de todos los procesos de manera global; pues si bien una universidad tiene autonomía, no puede deslindarse de procesos de transparencia, rendición de cuentas, responsabilidad social, entre otros. Siendo que, una guía completa debe implementar a la ética en los procesos universitarios, con una clara distinción entre la gestión y la gobernanza. Esto permitirá comprender, por una parte, la esencia misma de la ética. Por otra parte, establecer normativas que regulen todos los procesos de manera global.

## REFERENCIAS

- [1] Y. Ramírez and Á. Tejada, “Corporate governance of universities: improving transparency and accountability,” *International Journal of Disclosure and Governance*, vol. 15, no. 1, pp. 29–39, 2018, doi: 10.1057/s41310-018-0034-2.
- [2] B. M. Mulili, “Corporate governance in kenya’s public universities,” *Journal of Applied Research in Higher Education*, vol. 6, no. 2, pp. 342–357, 2014, doi: 10.1108/JARHE-02-2013-0008.
- [3] R. Gollagari, B. B. Beyene, and S. S. Mishra, “Ethical leadership, good governance and employee commitment: Testing a moderated mediation model in public universities of ethiopia,” *Journal of Public Affairs*, vol. 22, p. e2742, 2022, doi: 10.1002/pa.2742.
- [4] M. E. Hossain and M. J. Alam, “Ethics in good governance: A study in the context of the administration of public universities in bangladesh,” 2025.
- [5] R. Delgado-Aleman, M. A. Revilla-Camacho, and A. Blanco-González, “Is a university committed to ethics perceived as an honest, appropriate and properly managed organization?” *Journal of Management and Business Education*, vol. 4, no. 1, pp. 12–32, 2021, doi: 10.35564/jmbe.2021.0001.
- [6] K. Ayad and M. Elhachloufi, “Vers une gouvernance éthique de l’enseignement supérieur au maroc,” *Revue Française d’Economie et de Gestion*, vol. 4, no. 3, 2023, available: <https://www.revuefreg.fr/index.php/home/article/view/1051>.
- [7] L. Araya-Castillo, “Gobernanza universitaria desde una visión ética en latinoamérica,” *Cienciamatria. Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, vol. 10, no. 19, pp. 2–5, 2024, doi: 10.35381/cm.v10i19.1352.

- [8] K. A. Bakare, "University administration in nigeria: history, ethics and corporate governance," *Journal of Advanced Sociology*, vol. 1, no. 1, pp. 1–16, 2019, doi: 10.47941/jep.629.
- [9] O. N. Jacob, H. F. Josiah, and A. T. Solomon, "Effects of corruption on public universities administration in nigeria," *Emerging Journal of Education Discoveries and Lifelong Learning*, vol. 2, no. 7, pp. 5–18, 2021, doi: 10.17605/OSF.IO/B2DSR.
- [10] N. Evans, I. Buljan, E. Valenti, L. Bouter, A. Marušić, R. de Vries, and G. Widdershoven, "Stakeholders' experiences of research integrity support in universities: A qualitative study in three european countries," *Science and Engineering Ethics*, vol. 28, no. 5, p. 43, 2022, doi: 10.1007/s11948-022-00390-5.
- [11] G. Miotto, F. Díez Martín, and C. Del Castillo Feito, "Governance, ethics and accountability in universities strategic plans," *Ramon Llull Journal of Applied Ethics*, vol. 1, no. 11, pp. 209–235, 2021, available: <http://hdl.handle.net/20.500.14342/447>.
- [12] T. A. White and M. Mua, "The mandatory ethics and governance courses in fiji's universities: Institutional ecologies, teaching philosophies and the ethical future of tertiary education in the pacific," *Journal of Higher Education Policy and Management*, pp. 38–150, 2022, doi: 10.1080/1360080X.2022.2036418.
- [13] B. Bergstedt and A. du Plessis, "Reimagining transformation through strategic thinking and accountable governance in the south african public university system," *Higher Education*, pp. 1–19, 2025.
- [14] J. F. Gómez Cárdenas, R. Gómez Álvarez, A. Garza Elizondo, T. López Chacón, and H. M. Martínez Ruiz, "Ética, transparencia y las finanzas en las universidades públicas estatales en méxico," *Educatconciencia*, vol. 31, no. 39, pp. 52–79, 2023, doi: 10.58299/edu.v31i39.685.
- [15] N. J. Ogunode, E. O. Ayeni, and J. Ogwuche, "Roles of tertiary institutions in curbing corruption in nigeria," *International Journal of Learning Development and Innovation*, vol. 1, no. 1, pp. 32–44, 2024, doi: 10.59568/IJLDI-2024-007.
- [16] E. S. Dove and C. Douglas, "Ethics governance in scottish universities: how can we do better? A qualitative study," *Research Ethics*, vol. 19, no. 2, pp. 166–198, 2023, doi: 10.1177/17470161221147801.
- [17] B. Atanaw, A. B. Estifanos, and H. G. Negash, "How university governance affects education service quality: insights from ethiopian public universities," *Frontiers in Education*, vol. 9, p. 1447357, 2025, doi: 10.3389/feduc.2024.1447357.
- [18] D. Li, "Ethical governance in chinese universities: an overview of research ethics committees," *Ethics & Behavior*, vol. 35, no. 1, pp. 1–12, 2025, doi: 10.1080/10508422.2024.2301764.
- [19] M. Sudarma, P. P. Wulandari, N. Novianti, and Q. N. Islami, "Soft governance and ethical behavior in public universities: the role of mindfulness and managerial support in internal auditing," *Cogent Social Sciences*, vol. 12, no. 1, p. 2606961, 2026, doi: 10.1080/23311886.2025.2606961.
- [20] J. Christopher, "Governance paradigms of public universities: An international comparative study," *Tertiary Education and Management*, vol. 18, no. 4, pp. 335–351, 2012, doi: 10.1080/13583883.2012.724705.

## AUTORA



**Karla Hidalgo** es Ph.D. en Ciencias Políticas y Sociales por una institución de Bélgica, Ph.D. (c) en Educación en Perú, Magíster en Lingüística y Magíster en Gerencia Educacional. Cuenta con proficiencia en Filosofía y Ciencias de la Educación en Bélgica. Posee dominio de francés en nivel C1, inglés en nivel B2 y kichwa básico en nivel A2.