

RIESGOS ESTRATÉGICOS INHERENTES AL COGOBIERNO: EVIDENCIA DESDE
COLEGIOS PRIVADOS

ELEN XIOMARA YEPES VÁSQUEZ

UNIVERSIDAD DE EAFIT
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MEDELLÍN
2019

RIESGOS ESTRATÉGICOS INHERENTES AL COGOBIERNO: EVIDENCIA DESDE
COLEGIOS PRIVADOS

ELEN XIOMARA YEPES VÁSQUEZ

Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Administración de Riesgos

Asesor: Luz María Rivas Montoya

UNIVERSIDAD DE EAFIT
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MEDELLÍN
2019

Riesgos estratégicos inherentes al cogobierno: evidencia desde colegios privados

Elen Xiomara Yepes Vásquez

Resumen

El cogobierno en instituciones educativas de carácter privado puede generar riesgos estratégicos que son susceptibles de ser gestionados. La presente investigación aborda la siguiente pregunta: ¿De qué manera la coexistencia de dos gobiernos en una misma institución (cogobierno) genera riesgos estratégicos en los colegios privados? El análisis de dichos riesgos se realizó a partir de entrevistas a directivos de instituciones educativas privadas, así como de la revisión de documentos de dichas entidades. Los resultados permitieron identificar no solo estos riesgos, sino también los posibles mecanismos de mitigación que permiten cumplir y fortalecer su estrategia.

Palabras clave: riesgo, riesgo estratégico, cogobierno.

Abstract

The structure of co-governance in private educational institutions can generate strategic risks that must be appropriately managed. This investigation addresses the following question: In what ways does the coexistence of two governing bodies in a single institution (co-governance) generate strategic risks in private schools? The analysis of the risks was conducted through interviews with school administrators from private educational institutions together with a review of documents from these institutions. The results allowed for the identification not only of those risks but also of possible mechanisms for their mitigation permitting the strengthening and fulfilment of strategy.

Keywords: risk, strategic risk, co-governance

Introducción

Este trabajo de investigación se llevó a cabo con el fin de analizar y profundizar en los riesgos estratégicos que pudiesen derivarse de la actividad de dos tipos de gobierno activos dentro de una misma organización y, de manera específica, en las instituciones educativas de carácter privado.

Para tal efecto, es necesario revisar el origen de dos gobiernos en las instituciones educativas de carácter privado: el corporativo y el escolar. El corporativo aparece con la creación de los estatutos de conformación de una institución educativa sin ánimo de lucro, y está compuesto, bien sea por una junta directiva o por una asamblea, responsables de formular y materializar la estrategia de la institución. El gobierno escolar, por su parte, surge a partir de la obligatoriedad impuesta por el sistema jurídico colombiano, que con la Ley General de Educación de 1994 les exige a este tipo de instituciones la creación de un gobierno con funciones estrechamente ligadas a la creación y materialización de la estrategia (Congreso de la República, 1994). Como se evidencia a partir de sus definiciones, la naturaleza de ambas modalidades de gobierno genera funciones que son equiparables.

De esta manera, tanto la obligación de tener un gobierno corporativo (de acuerdo con sus estatutos), como de conformar un gobierno escolar (de carácter plural, democrático, participativo y encargado también de crear y materializar la estrategia) conducen en principio a la aparición de riesgos estratégicos orientados de manera general a la probable imposibilidad de crear y materializar la estrategia.

El propósito de la presente investigación se encuentra asociado a la pregunta: ¿De qué manera el cogobierno genera riesgos estratégicos en los colegios privados? Así, se define como objetivo de este artículo analizar los riesgos estratégicos que surgen por el cogobierno en colegios privados.

Se considera igualmente el reconocimiento de las funciones y responsabilidades del gobierno escolar y corporativo, desde el punto de vista normativo y estatutario; así mismo, el identificar cómo el cogobierno en colegios privados genera riesgos estratégicos.

Para ello se procedió a evaluar con personal de varias instituciones educativas privadas —que hace parte o que se encuentra vinculado a dichas instituciones dentro de la alta gerencia— no solo los riesgos estratégicos que eventualmente pudiesen derivarse de la coexistencia de ambos gobiernos, sino también los posibles mecanismos para mitigarlos y para lograr que aquello que en principio pudiese generar un riesgo estratégico fortaleciera e incluso llevara al cumplimiento de la estrategia.

Así, pues, en la estructura de este artículo se plantea un marco conceptual en el que se presentan los conceptos centrales de la investigación; luego se explican los aspectos metodológicos y, finalmente, se presentan los resultados obtenidos y las conclusiones derivadas de los mismos.

Marco legal y conceptual

Con la expedición de la Constitución Política de Colombia de 1991 (Asamblea Nacional Constituyente, 2019 [1991]), todos aquellos principios y valores consagrados en ella empezaron a ser poco a poco incorporados en el ordenamiento jurídico colombiano. Una muestra de ello se ve reflejada en la Ley General de Educación 115 de 1994 (Congreso de la República, 1994a), en donde como consecuencia de principios constitucionales tales como la participación, la pluralidad y la democracia se exigió para todas las instituciones educativas públicas y privadas la creación de

un gobierno escolar (Congreso de la República, 1994b)¹, pues, como lo plantea Cárdenas (2007), desde cuando se realizó la reforma constitucional de 1991 se dio un impulso a cambios de fondo en el sistema educativo colombiano.

Como consecuencia de dicha exigibilidad se generó al interior de las instituciones educativas la posibilidad de que todos los miembros de la comunidad educativa tuvieran una participación activa de forma directa o indirecta en la dirección y orientación administrativa. Es importante considerar que esta variable de participación ciudadana es una condición fundamental en la base civil del país, dado que en Colombia esta es un valor constitucional que, según Hurtado e Hinestroza (2016), busca transformar: “El sistema político imperante a la fecha y avanzando significativamente en la construcción de un modelo de Estado donde la ciudadanía, las regiones y las minorías juegan un papel fundamental en la definición del destino colectivo” (p. 59).

De manera específica, los principios constitucionales de participación, pluralidad y democracia se ven claramente reflejados en el consejo directivo² como órgano del gobierno escolar. Esto, dado que al constituir dicho órgano se materializa para todas las instituciones educativas del país la obligación de involucrar la participación del rector, los padres de familia, los estudiantes, los exalumnos, los docentes y las personas del sector productivo, en la toma de decisiones relacionadas con la orientación académica y administrativa del establecimiento, así como en la construcción y aprobación de la misión, la visión y los objetivos estratégicos de las instituciones. Esto por cuanto

¹ Decreto 1860 de 1994, artículo 19 compilado en el artículo 2.3.3.1.5.2. del Decreto único del sector de la educación 1075 de mayo de 2015. Obligatoriedad del Gobierno Escolar. Todos los establecimientos educativos deberán organizar un gobierno para la participación democrática de todos los estamentos de la comunidad educativa, según lo dispone artículo 142 de la Ley 115 de 1994 (Congreso de la República, 1994b).

² Según el Decreto 1860 de 1994, artículo 20 compilado en el artículo 2.3.3.1.5.3. Decreto único del sector de la educación 1075 de mayo de 2015, se define el consejo directivo como parte del Gobierno Escolar, como una instancia directiva, de participación la comunidad educativa y de orientación académica y administrativa del establecimiento.

es el consejo directivo el que cuenta con la atribución legal de crear, aprobar y modificar³ el Proyecto Educativo Institucional (PEI) (Congreso de la República, 1994b)⁴.

Teniendo en cuenta lo expuesto, es importante aclarar que todas las instituciones educativas privadas que son objeto de este estudio fueron constituidas legalmente con anterioridad a la expedición de la Carta Política de 1991 y, por lo tanto, a la expedición de la Ley General de Educación de 1994, razón por la cual, al ser constituidas como instituciones educativas con personalidad jurídica, lo hicieron teniendo como base las normas establecidas en el Código Civil de Colombia (1953 [1887]), y adoptando las figuras de fundaciones o de corporaciones sin ánimo de lucro.

En esta conformación de personalidad jurídica se encuentran unas condiciones propias y de características importantes, dado que propician un conocimiento claro con respecto a las atribuciones directivas que el gobierno corporativo posee. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (Ocde, 2016) refiere que el gobierno corporativo incluye relaciones entre diferentes estamentos, tales como la administración de la empresa y la junta directiva, entre otras partes interesadas, y por medio de su estructura permite el establecimiento de objetivos y el monitoreo del cumplimiento de los mismos.

Debido a lo anterior, las instituciones educativas constituidas como corporaciones o fundaciones, dando cumplimiento a lo establecido en la ley para el reconocimiento de sus personerías jurídicas y comprendiendo la estructuralidad que un gobierno corporativo conlleva,

³ El Decreto 1860 de 1994, artículo 15 compilado en el Artículo 2.3.3.1.4.2. Decreto único del sector de la educación 1075 de mayo de 2015, que indica que el Proyecto Educativo Institucional será sometido a consideración del consejo directivo. También se incluye su adopción y divulgación entre la comunidad educativa.

⁴ El Ministerio de Educación Nacional (1994) define el Proyecto Educativo Institucional PEI como la carta de navegación de las escuelas y colegios, en donde se especifican, entre otros aspectos, los principios y fines del establecimiento, los recursos docentes y didácticos disponibles y necesarios, la estrategia pedagógica, el reglamento para docentes y estudiantes y el sistema de gestión.

procedieron a la creación de sus respectivos estatutos, en los que establecieron la forma de administración y gobierno y sus atribuciones y facultades. De acuerdo con Sikavika (2015), dichos órganos pueden involucrar, entre otros asuntos, el enfoque de gobernanza de acuerdo con los intereses de los diferentes grupos que proporcionan una guía aproximada sobre cómo interactuar entre estos grupos. Según Virgili, Gangas y Figueroa (2015): “La gobernanza es un concepto multívoco, esencialmente se ha entendido como la forma en que se ejerce el poder de gobierno que determina a su vez, la toma de decisiones” (p. 197).

En el sentido estricto de gobernanza en educación de acuerdo con un contexto universitario (Brunner, 2011), esta se puede determinar como:

La manera en que las instituciones se hallan organizadas y son operadas internamente desde el punto de vista de su gobierno y gestión y sus relaciones con entidades y actores externos con vistas a asegurar los objetivos de la educación superior. (p. 137)

Boyett y Finlay (1996) indican que para los líderes o rectores de las instituciones educativas el gobierno corporativo es relevante debido a que permite contar un grupo unido que se sienta cómodo con el espíritu de la gestión escolar.

El gobierno corporativo de las instituciones educativas objeto de este estudio es anterior a la obligatoriedad de instalarse un gobierno escolar. Es así como surge la realidad de la coexistencia de dos gobiernos; por un lado, de un gobierno corporativo encargado de la dirección, creado desde su origen, y por otro, de un gobierno escolar también encargado de la dirección, pero impuesto constitucional y legalmente.

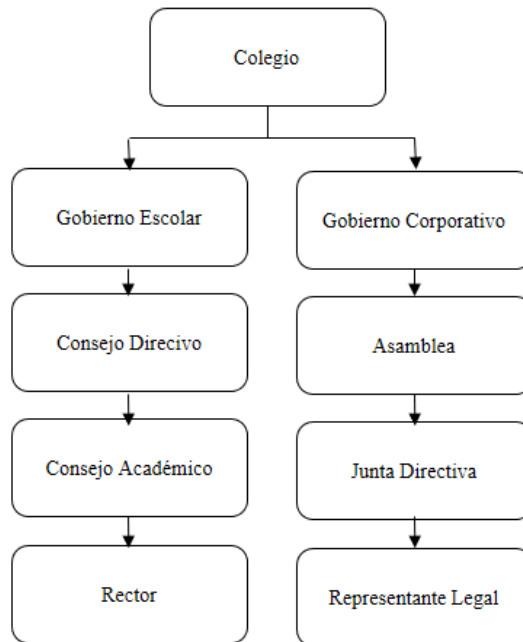


Figura 1. Estructura básica de gobierno en instituciones educativas privadas

Fuente: elaboración propia.

Conforme al esquema representado en la figura 1, dado que las decisiones de carácter estratégico y directivo se encuentran en la instancia del consejo directivo y la junta directiva, serán estos órganos el foco de estudio para el análisis del riesgo por la coexistencia de dos gobiernos en las instituciones educativas privadas.

De acuerdo con lo anterior, se entiende que la existencia simultánea del gobierno escolar y del corporativo en una misma institución educativa se denomina cogobierno. Esta palabra está compuesta por el prefijo co-, procedente del latín *cum*, que indica reunión, compañía, cooperación, unión. En este contexto, sería la unión o cooperación de los dos gobiernos para una misma institución en un mismo momento. Conforme lo indica Acevedo (2016), este término surgió en el entorno educativo universitario cuando, en el marco del Segundo Encuentro Universitario de 1971,

el movimiento estudiantil demandó abolir los consejos superiores y sustituirlos por un organismo plural que incluyera la participación de profesores y estudiantes; es decir, con pluralidad de los miembros.

Ahora bien, para comprender de manera específica cómo el cogobierno puede generar riesgos estratégicos en las instituciones educativas de carácter privado se abordan a continuación los conceptos de estrategia y riesgo estratégico. Se entiende que el gobierno, la dirección y las partes que componen una organización son responsables de la estrategia, de su implementación y de su revisión, siendo responsabilidad del gobierno, en este caso corporativo y escolar, la coordinación de la visión de riesgo y cómo este afecta la estrategia. Por definición, según Andrews (1986): “La estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas [...] que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, o a la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es o será” (p. 49).

Si, como afirman Hambrick y Fredrickson (2005), la estrategia puede ser entendida como: “Un concepto central, integrado y orientado a lo externo, sobre cómo los negocios alcanzan sus objetivos” (p. 52), el riesgo estratégico podrá materializarse entonces cuando el gobierno no llegue a identificar las variables realmente importantes relacionadas con asuntos que condicionarán el logro de los objetivos de la organización.

Mejía y Núñez (2017) citan el concepto de riesgo de Deloitte & Touche e IMEF (2003), el cual puede manifestarse en la organización desde diferentes perspectivas: estratégico, táctico y operativo; y en cada perspectiva puede aproximarse desde variables internas o externas. Algunas de estas variables externas pueden estar asociadas al cuestionamiento hacia los proveedores, los clientes o a la competencia, entre otros. Respecto a las variables internas, se incluye el análisis de la cultura organizacional, la motivación de la planta de personal, la adaptación al cambio y la

situación financiera, entre otros. Esto según lo fundamentado en la metodología definida como: palabras, planeación, riesgo y estrategia (Prest), la cual, según Mejía (2013), permite identificar riesgos en los procesos de planeación estratégica (p. 242). Esta metodología incluye los riesgos asociados a la planeación, la ejecución y la evaluación en la implementación de la estrategia; así mismo, indica que durante el diseño de la estrategia se debe tener en cuenta el resultado del análisis competitivo de la organización, desde las variables internas y externas mencionadas anteriormente.

McConnell (2016) afirma que si los riesgos estratégicos no se identifican desde el principio y no se gestionan podrían afectar el cumplimiento de la estrategia, e indica dos conjuntos de riesgos estratégicos: el primer conjunto es el riesgo de posicionamiento estratégico, y el segundo es el de ejecución estratégica. Respecto al primero se pueden asociar preguntas tales como: ¿la organización va por el camino correcto?, ¿son alcanzables los objetivos estratégicos? Respecto al segundo: ¿el plan estratégico sigue siendo viable?, ¿los objetivos estratégicos aún son importantes y alcanzables?

Desde otra óptica, Emblemavag y Kjolstad (2002) refieren que el riesgo estratégico está asociado a las sensaciones esperadas e inesperadas que enfrenta una organización frente a su competencia, con el fin de lograr los objetivos propuestos.

Otras perspectivas, como la de Slywotzky y Drzik (2005), plantean el riesgo estratégico como: “La gama de sucesos y tendencias externas que pueden devastar la trayectoria de crecimiento de una empresa y el valor para sus accionistas” (p. 3). Trullenque (2013), por su parte, indica que el riesgo estratégico tiene un impacto destacado sobre las palancas básicas de creación de valor de la organización (p. 12). Para Deloitte & Touche e IMEF (2003), este concepto se define como la posibilidad de que un evento o acción, interna o externa, afecte adversamente la capacidad de una organización para ejecutar exitosamente sus estrategias y alcanzar los objetivos (p. 2). Finalmente,

Mejía (2013) lo considera como la posibilidad de ocurrencia de un evento que pueda afectar la misión, la visión, las estrategias, los objetivos y los demás lineamientos organizacionales de alto nivel, en términos de amenazas que deben reducirse, contrarrestarse o transformarse en oportunidades que impliquen beneficios para la organización (p. 244).

En síntesis, los riesgos estratégicos pueden presentarse tanto en la etapa de formulación como en la de ejecución de la estrategia. Adicionalmente, el origen del riesgo puede ser interno (de la organización o el negocio) o externo (de la industria o el macroentorno). En la figura 2 se presentan los riesgos estratégicos asociados a las etapas de la estrategia y el origen del riesgo, según Núñez y Villanueva (2019).

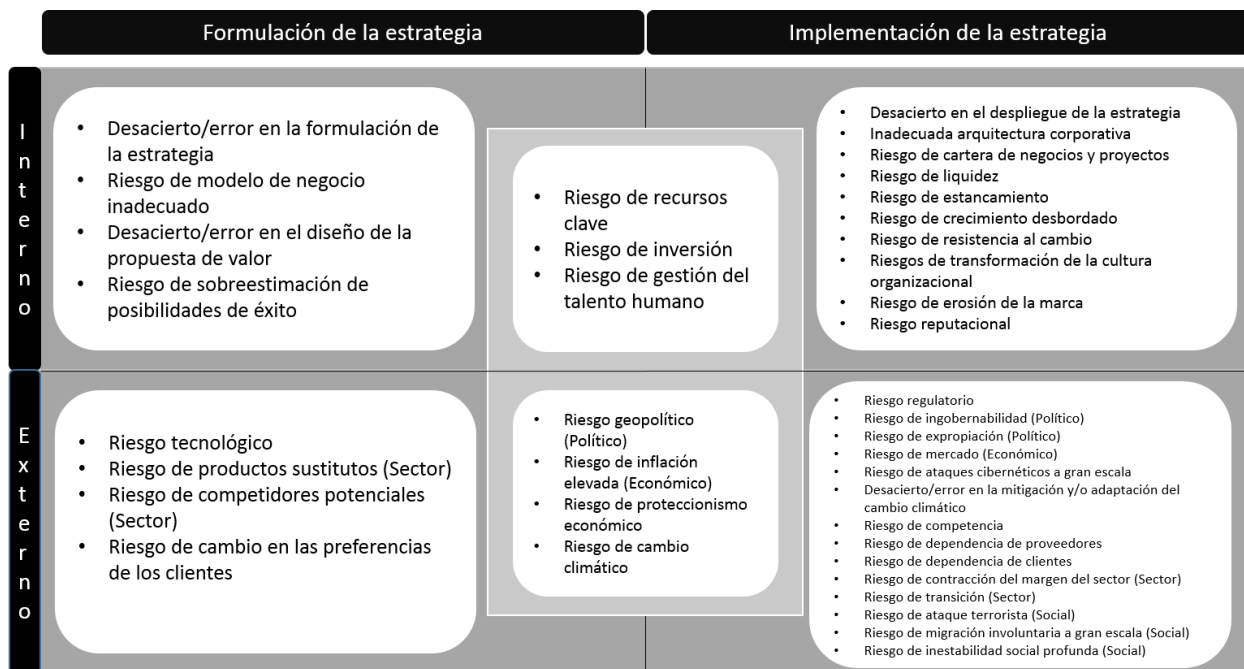


Figura 2. Riesgos estratégicos según etapas de la estrategia y origen del riesgo

Fuente: Núñez y Villanueva (2019).

Respecto a los riesgos estratégicos, en particular a los riesgos generados por la coexistencia de gobiernos, se puede utilizar el concepto expresado por la Ley 222 de 1995 en el artículo 28 (Congreso de Colombia, 1995), el cual indica que se entenderá que existe unidad de propósito y dirección cuando la existencia y actividades de todas las entidades persigan la consecución de un objetivo determinado por la matriz o controlante, en virtud de la dirección que ejerce sobre el conjunto, sin perjuicio del desarrollo individual del objeto social o de las actividades de cada una de ellas.

De acuerdo con la presente investigación, el riesgo estratégico puede ser mayor no solo cuando falla la identificación de una visión propia de la estrategia, sino cuando existen varias formas de gobierno que tienen competencias similares, complementarias o, en algunos casos, superpuestas, caso que se agrava por la posibilidad de que dichos esquemas de poder tomen caminos distintos y se pierda la unidad de propósito y dirección. No obstante, para Vanyos y Sándor-Kriszt (2016), las actividades de gobierno y las capacidades implementadas a nivel organizativo y operativo apoyan la efectividad de la administración del riesgo (p. 293).

Diseño metodológico

La presente investigación analiza los riesgos estratégicos que surgen por la existencia de cogobiernos en colegios privados. Para abordar este problema de investigación se empleó una metodología cualitativa de alcance descriptivo, la cual, como afirman Hernández, Fernández y Baptista (2010, p.17), proporciona profundidad en los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas. Así mismo, esta metodología solo pretende recopilar información, ya sea de manera independiente o conjunta, sobre los conceptos evaluados. Adicionalmente, a partir de Arias (2012), se define como

descriptiva porque caracteriza un hecho, un fenómeno, un individuo o un grupo, con el fin de definir su comportamiento o estructura (p. 24).

Teniendo como base lo anterior, para obtener los resultados se realizó una entrevista por cada institución educativa. Es importante aclarar que las instituciones incluidas en esta investigación se caracterizan por tener persona jurídica, algunas de ellas constituidas como corporaciones, y otras como fundaciones sin ánimo de lucro. Adicionalmente, son de carácter privado, bilingües y con una trayectoria educativa superior a los cincuenta años; es decir, constituidas antes de la Ley de Educación de 1994, con más de mil estudiantes en jornada única⁵, y que cuentan alto nivel de reconocimiento en el país y en la ciudad en la cual están ubicados: Medellín, Bogotá, Cali y Barranquilla. Estas instituciones hacen parte de una asociación de colegios internacionales; por tanto, se recurrió a dicha asociación para solicitar el acceso a los directivos en la reunión anual realizada en Medellín durante el mes de septiembre de 2018.

Por lo anterior, el criterio de selección fue la posibilidad de acceso a los directivos de los colegios más reconocidos. Dado que los directivos son los principales responsables de la estrategia de una organización (Mintzberg, 2010), y en el caso de los colegios privados estos directivos hacen parte tanto del gobierno escolar como del gobierno corporativo, su juicio de experto se considera fuente esencial para identificar los riesgos estratégicos inherentes al cogobierno.

Los posibles sesgos asociados a esta investigación de enfoque cualitativo se pueden presentar tanto en los informantes (entrevistados) como en el investigador, y pueden ser conscientes o no (Alvesson & Sköldbberg, 2007). En el caso de los entrevistados, el sesgo puede darse por su experiencia tanto en colegios como en cargos directivos que los pueden inducir a tener una lógica

⁵ Estrategia de mejoramiento basada en la gestión del tiempo escolar que busca que los estudiantes permanezcan más tiempo en el establecimiento educativo.

dominante (Rivas y Ponce, 2015), que no les permite ver riesgos estratégicos que un externo podría advertir. En el caso del investigador, el posible sesgo está asociado a su rol como gerente de uno de los colegios que hacen parte de la asociación internacional anteriormente indicada. En la situación de entrevista del rector de este colegio en particular, el sesgo puede ser más evidente por tener mayor información que los demás entrevistados. La manera de mitigar estos sesgos fue el proceso de reflexividad del investigador (Alvesson & Sköldbberg, 2007); es decir, poniendo especial atención a cómo el investigador reacciona y reflexiona sobre su conocimiento previo y el aprendizaje en el proceso investigativo.

El desarrollo de la investigación se llevó a cabo en tres etapas:

En la primera etapa, se realizó una revisión documental asociada a los estatutos de cada institución educativa, con el ánimo de comprender el alcance de cada uno de los gobiernos corporativos y los manuales de junta directiva, con el fin de identificar la configuración del gobierno corporativo de los colegios privados bajo análisis, así como el alcance del gobierno escolar detallado en el Proyecto Educativo Institucional (PEI)⁶ de cada institución, el cual a su vez es un documento exigido por la ley colombiana.

En la segunda etapa, en aras de identificar la manera como el cogobierno en colegios privados genera riesgos estratégicos, como fuentes de información primaria se utilizaron entrevistas semiestructuradas a rectores y líderes directivos de instituciones educativas de carácter privado en Colombia, en cuya estructura se gesta la existencia tanto del gobierno escolar como del gobierno corporativo. Conforme a Jasenick (1998), en la entrevista, a través de las preguntas y respuestas

⁶ Según el artículo 14 del Decreto 1860 de 1994, el Proyecto Educativo Institucional expresa la forma como se ha decidido alcanzar los fines de la educación definidos por la ley, teniendo en cuenta las condiciones sociales, económicas y culturales de su medio. El proyecto educativo institucional debe responder a situaciones y necesidades de los educandos, de la comunidad local, de la región y del país, ser concreto, factible y evaluable.

se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema. Según Hernández y otros (2010), las entrevistas semiestructuradas se basan en guías o preguntas en las cuales el entrevistador es libre de realizar preguntas adicionales, con el fin de precisar conceptos o de tener mayor información sobre algún tema en particular (p. 424).

Durante cada una de las entrevistas se empleó, además, un protocolo conformado por cinco preguntas, las cuales tenían la posibilidad de incluir tópicos adicionales que encaminaran las respuestas del entrevistado. La duración máxima de cada entrevista fue de cuarenta y cinco minutos, y cinco las preguntas que se le formularon al entrevistado fueron:

- i. Aspectos más importantes y que más le preocupan del gobierno escolar y corporativo.
- ii. Opinión sobre la existencia de estos dos gobiernos en una misma institución educativa.
- iii. Papel que juegan los dos gobiernos sobre la estrategia del colegio.
- iv. Preocupaciones en relación con la estrategia del colegio y la existencia de los dos gobiernos.
- v. Tipos de conflictos vividos por tener dos gobiernos y cómo los han superado.

Finalmente, y como tercera etapa, con el fin de caracterizar los riesgos identificados en las entrevistas, y a partir de la transcripción de las mismas, se usaron tablas descriptivas que permitieron obtener un significado más profundo y una evidencia detallada de los riesgos encontrados.

Resultados

Con el fin de dar respuesta a la pregunta de investigación, que consiste en analizar de qué manera la coexistencia de dos gobiernos en una misma institución (cogobierno) genera riesgos

estratégicos en los colegios privados, se agruparon los resultados conforme a los objetivos planteados, de la siguiente manera:

1. Coexistencia de gobierno corporativo y gobierno escolar.
2. Funciones directivas y poder de decisión sobre orientación administrativa en ambos gobiernos.
3. Riesgos generados por la coexistencia de gobiernos.
4. Herramientas de mitigación del riesgo estratégico como consecuencia de la existencia de gobiernos.
5. Aspectos positivos derivados de la coexistencia de gobiernos.

1. Coexistencia de gobierno corporativo y gobierno escolar

Con base en los objetivos trazados para esta investigación, y como resultado de las entrevistas y la revisión documental respecto a la normatividad y los estatutos, en cada uno de los colegios privados bajo análisis se identificó la existencia de ambos gobiernos (ver tabla 1).

Tabla 1

Existencia de gobierno escolar y corporativo

Colegios	Cuenta con Gobierno Corporativo	Cuenta con Gobierno Escolar	Testimonios Entrevistas realizadas a rectores entre el 21 de agosto y 27 de septiembre de 2018
Colegio A	Sí	Sí	El Colegio B explica: “La Junta en su papel fundamental traza cuál es la estrategia del colegio y vela por su cumplimiento”.
Colegio B	Sí	Sí	
Colegio C	Sí	Sí	El Colegio E indica: “En términos generales, pienso que el escolar se enfoca en el día a día, y la Junta, más en lo macro, organiza políticas, destinación de recursos y filosofía”.
Colegio D	Sí	Sí	
Colegio E	Sí	Sí	

Se pudo observar, por un lado, que existe un gobierno escolar cuyo órgano de máxima dirección es denominado el consejo directivo; por otro, un gobierno corporativo cuyo ente más representativo en el ámbito ejecutor y decisorio es la junta directiva, conforme a lo evidenciado en los estatutos de las diferentes instituciones educativas analizadas. Un ejemplo de ello se da en el Colegio D, donde el reglamento de junta directiva establece: “La junta directiva es guardiana de la misión del colegio y es su responsabilidad asegurarse que sea relevante y vital para toda la comunidad y de monitorear el éxito del colegio en cumplirla” (Colegio D, 2016, p. 1).

2. Funciones directivas y poder de decisión sobre orientación administrativa en ambos gobiernos

De acuerdo con el análisis de las entrevistas se encontró que dentro de los estatutos de las diferentes instituciones las funciones de junta directiva son equiparables, en potestades y atribuciones, en relación con las funciones que la norma le asigna al consejo directivo como órgano máximo escolar. Un ejemplo que se observó fue el presentado nuevamente en el colegio D, donde, dentro de las funciones de la junta directiva, sus estatutos determinan señalar el monto de las matrículas y pensiones (costos educativos) (Colegio D, 1947, p. 6). Esto ocurre igualmente en el consejo directivo, donde el Decreto 2253 de 1995 (Ministerio de Educación Nacional, 1995), en su artículo 15, asigna a este órgano la función de aprobar los costos educativos.⁷ De igual modo, se evidenció en el Colegio A, donde el entrevistado explica que “por estatutos, la estrategia del colegio es definida por el gobierno corporativo desde la junta” (Rector colegio A, 21 de agosto de

⁷ Decreto 2253 de 1995, artículo 15: El estudio de costos y la propuesta de tarifas correspondiente, deberán ser aprobados por el consejo directivo del establecimiento educativo privado, por mayoría y con el voto afirmativo de los representantes de los padres de familia en dicho órgano del Gobierno Escolar.

2018), potestad que también tiene el consejo directivo de acuerdo con lo establecido en el Artículo 2.3.3.1.4.2. Decreto único del sector de la educación 1075 de mayo de 2015.

3. Riesgos generados por la coexistencia de gobiernos

De acuerdo con lo planteado en el marco conceptual para la presentación de los riesgos y con los hallazgos indicados anteriormente, en donde se hace referencia a la coexistencia de dos gobiernos con funciones equiparables en potestades y atribuciones dentro de una misma institución, se presentarán los riesgos con base en la metodología Prest, expuesta en el marco teórico.

Partiendo de la idea de que cualquier variable o conjunto de sucesos que pongan en riesgo el cumplimiento o ejecución de la estrategia se considera un riesgo estratégico conforme a lo definido en el marco conceptual, se encontró en las instituciones educativas objeto de esta investigación que los principales riesgos generados por variables internas derivados de la coexistencia de gobiernos son el riesgo por falta de unidad de propósito y dirección, el riesgo por coadministración y el riesgo por inequidad, que se detallan a continuación.

3.1 Riesgo por falta de unidad de propósito y dirección

Al considerar que dentro de las funciones y atribuciones tanto del consejo directivo como de la junta directiva se encuentra el direccionar las decisiones administrativas de la institución, y con ello las acciones que orientan los lineamientos estratégicos, se dedujo que dicha coexistencia impacta la ejecución de la estrategia, lo que indica que el riesgo estratégico generado por los dos gobiernos es que ambos no busquen el mismo fin para la institución educativa. Este último, a su vez, fue enunciado en el marco legal y conceptual, en el sentido estricto del concepto de unidad de

propósito y dirección, en donde se determinó por qué este se considera un riesgo estratégico resultado de la coexistencia de dos gobiernos en la misma institución.

De acuerdo con las definiciones ya mencionadas, en la tabla 2 se presentan los testimonios textuales que permiten evidenciar la existencia del riesgo de falta de unidad de propósito y dirección, y cómo cada una de las instituciones lo visualiza claramente dentro de sus preocupaciones.

Tabla 2

Testimonios que evidenciaron la existencia del riesgo de falta de unidad de propósito y dirección

Riesgo por falta de unidad de propósito y dirección	
Colegio A	<p>Pregunta 1. <i>¿Cuáles son los aspectos más importantes y que más le preocupan del gobierno escolar y corporativo?</i></p> <p>Respuesta: “Desde el principio (1984) comenzó la Junta, pero vieron que era muy difícil, sobre todo por algunos papás muy creativos que toda esta parte económica tuviera el mismo poder que la parte filosófica, porque no faltaba el que quisiera cambiar algunas cosas”. (entrevista realizada a rector del Colegio A, 21 de agosto de 2018)</p>
Colegio B	<p>Pregunta 4. <i>¿De qué manera el cogobierno genera riesgos estratégicos en los colegios privados?</i></p> <p>Respuesta: “Te lo resumo, que no haya alineación”. (Entrevista realizada a rector del colegio B, 20 de septiembre de 2018)</p>
Colegio C	<p>Pregunta 1. <i>¿Cuáles son los aspectos más importantes y que más le preocupa del gobierno escolar y corporativo?</i></p> <p>Respuesta: “Porque si el escolar toma decisiones contrarias al corporativo, este sería un tema gravísimo, puede cambiar de dirección. este sería el peor riesgo para el Colegio”. (Entrevista realizada a rector del colegio C, 27 de septiembre de 2018)</p>

Colegio D *Pregunta 1. ¿Cuáles son los aspectos más importantes y que más le preocupa del gobierno escolar y corporativo?*

Respuesta:

“Mi preocupación es que no se de una dirección y propósito del Colegio unificado”. (Entrevista realizada a rector del colegio D, 29 de agosto de 2018)

Colegio E *Pregunta 1. ¿Cuáles son los aspectos más importantes y que más le preocupa del gobierno escolar y corporativo?*

Respuesta:

“La preocupación o desventaja es que no estén alineados los gobiernos”. (Entrevista realizada a rector del colegio E, 22 de septiembre de 2018)

3.2 Riesgo por coadministración

Respecto al concepto coadministrar, Sasso (2007) señala que es una mala práctica, y que un principio básico de la gobernabilidad es que cada instancia de la organización tome las decisiones que le corresponde y no se interfiera en las demás áreas.

De acuerdo con la investigación realizada, podría atribuirse como causa para la generación de este riesgo la desconfianza entre un gobierno y otro, y a la administración en sí misma, dado que dicha desconfianza genera que los diferentes órganos o estamentos de cada uno de los gobiernos asedie a los otros, o incluso asuma sus roles.

Por ejemplo, para el Colegio C una de sus preocupaciones consiste en la pérdida de confianza:

Cuando la Junta o rector no tiene confianza sobre las decisiones que el uno y el otro toman, se genera inevitablemente conflicto, porque no hay confianza en las decisiones o en las personas que toman las decisiones [...] Igualmente cuando la Junta no tiene claro cuál es su razón de ser, empiezan a mirar asuntos que nos son de su competencia y toman decisiones administrativas, y aquí puede haber conflictos grandes, especialmente de coadministración, donde resultan evaluando personal o actividades específicas en las que

incluso pueden resultar atendiendo pormenores como las quejas de los mismos padres de familia y se toman las cosas personales. [...] No era claro, la junta directiva puede salirse de algunos temas y apoyarse en el gobierno escolar, la junta cuando comienza a mirar otros temas es donde se pierde y comienza a coadministrar o a opinar sobre cosas que no tienen el verdadero conocimiento y detalle, por ejemplo desde la perspectiva académica; esto es un punto netamente del mundo escolar. (Rector del colegio C, 27 de septiembre de 2018).

Otra de las razones encontradas como causales para el riesgo por coadministración es el posible desconocimiento sobre el alcance en las responsabilidades de cada uno de los gobiernos y de la administración *per se*. Es el caso del Colegio A, el cual cuenta con un proceso estructurado de empalme de nuevos miembros en los diferentes gobiernos:

Cuando entran nuevos miembros a ambos gobiernos lo primero que hacemos es un entrenamiento sobre los estatutos y las responsabilidades y alcances de las Juntas y por la Ley del gobierno escolar. Esto hace que se delimite claramente las responsabilidades del uno y del otro. Como los alcances son tan claros en ambos gobiernos no siento que haya ineficiencia en agendas o que un gobierno intervenga en el alcance del otro. (Rector del colegio A, 21 de agosto de 2018).

La falta de comunicación y trabajo colaborativo pudiera generar riesgos por coadministración entre los gobiernos escolar y corporativo. Tal es el caso del Colegio B, el cual desde la estrategia de la institución definió como plan estratégico tener mejores prácticas de gobernabilidad. Así lo indica su rector:

Ha habido una evolución y el colegio cuando hizo el diseño del plan estratégico creó, dentro de las metas, buscar mejores prácticas de gobernabilidad, con esto se crearon unas prácticas para que entre los dos órganos de gobierno pudiera haber muy buena sinergia y comunicación, y pudieran servir para el bien del Colegio. He estado por muchos años en

el Colegio y ahora más que nunca buscamos reforzar el alcance de cada uno de los gobiernos. (20 de septiembre de 2018).

3.3 Riesgo por inequidad

En la investigación se observó que la inequidad de jerarquía en uno de los dos gobiernos propicia un entorno apto para el abuso de poder, incluso desde el mismo rector, quien es en última instancia la máxima autoridad del gobierno escolar. Por ejemplo, el rector del Colegio B indicó:

El Colegio salió fortalecido de la segunda crisis porque aprendieron las causas del problema y se crearon mecanismos de protección que permiten resguardar la institucionalidad [...]; y no que una persona con mucho poder o que haga mucho escándalo en la comunidad pueda entrar a hacer transformaciones grandes a la esencia de lo que somos. (20 de septiembre de 2018).

Para el rector del Colegio C, respecto a una decisión tomada por el gobierno corporativo en donde el gobierno escolar no estaba de acuerdo, el rector indicó:

Tuvimos un problema del gobierno escolar respecto a una decisión ya tomada por parte de la junta directiva [...]; lo que hicimos fue comunicarnos mejor entre ambos gobiernos y se modificaron estatutos respecto a mayoría especiales para ciertas decisiones. [...] me tocaron dos crisis grandes, donde la Junta no estaba de acuerdo con el rector, estas situaciones hicieron que la junta en pleno renunciara. (27 de septiembre de 2018).

Para el Colegio E, de acuerdo con las experiencias vividas, el rector indicó:

Sí me tocó uno en especial, hace muchos años, donde se cuestionó por parte de profesores y estudiantes la oposición a un cambio en la metodología y el plan evaluativo, donde se sintió la fuerza de los estudiantes y profesores en contravía de las decisiones que se tomaron en ambos gobiernos. (22 de septiembre de 2018).

4. Herramientas de mitigación del riesgo estratégico como consecuencia de la existencia de dos gobiernos

Luego de indicar los riesgos estratégicos hallados como consecuencia de la coexistencia de gobiernos en las instituciones educativas objeto de esta investigación, a continuación se exponen las herramientas de mitigación utilizadas por estas para evitar la materialización de los riesgos.

Aunque las medidas de tratamiento del riesgo estratégico no se contemplaban en el diseño de esta investigación, cabe resaltar que los entrevistados incluyen algunas estrategias indicadas en la tabla 3.

Tabla 3

Medidas de mitigación del riesgo estratégico

Medida de mitigación	Porcentaje de colegios entrevistados que aplican la medida
Claridad en estatutos respecto a las responsabilidades y límites del gobierno corporativo.	100%
Entrenamiento al gobierno escolar y corporativo de miembros nuevos, y reentrenamiento a los existentes, con el fin de aclarar el alcance de cada uno de los gobiernos y su rol en la institución.	80%
Creación de prácticas de comunicación y composición transversal de ambos gobiernos.	80%
Creación de procedimientos de elección, definición de perfiles (de acuerdo con el momento y estrategia de la institución educativa) y composición de los mismos (internos o externos). Esto incluye la duración de períodos, con el fin de que en un mismo año no cambien en su totalidad los gobiernos, en particular el corporativo.	20%
Comunicación por parte de los gobiernos hacia la comunidad educativa, para informar sobre el avance y cumplimiento de los diferentes planes que están asociados a la estrategia.	20%

Finalmente, es importante aclarar que estas medidas de mitigación de riesgos, ya implementadas por las instituciones educativas incluidas en este estudio, existen inclusive desde antes de la expedición de la Ley de Educación.

5. Aspectos positivos derivados de la coexistencia de gobiernos

Los riesgos estratégicos generados por la coexistencia del gobierno escolar y el corporativo en una misma institución educativa no necesariamente son de carácter negativo, dado que ambos gobiernos se convierten en elementos neutralizadores del poder. En este sentido, la rectora del Colegio D manifiesta: “De positivo, veo que por la Ley el rector en el gobierno escolar es un miembro con muchísimo poder y, por tanto, el gobierno corporativo puede mitigar este poder y tener un *accountability* respecto a su gestión”. (29 de agosto de 2018).

Discusión

Tomando como base la definición de riesgo estratégico de McConnell (2016), como se referenció en el marco conceptual, que especifica la importancia de identificar los riesgos en la etapa adecuada para gestionarlos, y cómo su ausencia puede afectar el cumplimiento de la estrategia (p. 153), los resultados muestran que ninguna de las instituciones objeto de esta investigación tiene una estructura de identificación de estos riesgos ni se ha basado en herramientas que le permitan la adecuada gestión. Incluso, ninguna hace mención de la clasificación en sí misma; de hecho, en las conversaciones con los directivos tampoco se hace referencia a aspectos tales como la existencia de un mapa de riesgos, un análisis de probabilidades de ocurrencia, posibles impactos, perfiles y apetitos de riesgo, entre otros.

Como lo indica EY (2014), estos aspectos relacionados con la gestión del riesgo y el manejo de la incertidumbre son teóricamente fundamentales. Específicamente, indica que entender de dónde proviene el riesgo o qué impacto genera la incertidumbre en una organización puede afectar los resultados, sus planes estratégicos y la relevancia que se le da a alinear el perfil del riesgo respecto al apetito del mismo, y a cómo incluir la toma de decisiones de acuerdo con los riesgos identificados.

De esta confusión se infiere que la manera como las instituciones llegan al análisis y a la identificación de sus riesgos depende de una perspectiva institucional, con frecuencia de carácter reactivo o como resultado de experiencias personales de los directivos. De allí se extraen las herramientas que utilizan para definir las medidas de mitigación, las cuales, de acuerdo con la norma NTC-ISO 31000 (Icontec, 2018), deberían identificar una prioridad en su implementación según los riesgos individuales y, a su vez, si no son efectivas podrían generar nuevos riesgos. Cabe anotar que cada una de las instituciones entrevistadas ha definido unas medidas de mitigación de los riesgos conforme a su apetito de riesgo, pero no como resultado de una debida priorización y clasificación de los riesgos individuales.

Aunque lo anterior deja entrever un desconocimiento claro de la gestión de riesgos y la etapa en la que se identifican, muestra a su vez que cada institución ha desarrollado de manera orgánica formas para mitigarlos y presenta una percepción sobre los riesgos estratégicos o, como lo llama Mejía (2013), una actitud sobre el riesgo estratégico.

Si se coteja esta situación con lo que la teoría de gestión de riesgos propone, encontramos que hay divergencias que permiten interrogar el manejo de esta situación por parte de las instituciones. Según McConnell (2016), la base teórica del pertinente manejo del riesgo sugiere que las organizaciones, para minimizar el impacto del riesgo en la ejecución de la estrategia: “Deberían

realizar una debida identificación de los riesgos desde el principio” (p. 153). Esto implica que las instituciones tengan un proceso establecido, formal y estructurado, que permita mitigar los aspectos de desconocimiento conceptual, la informalidad o la ocurrencias del día a día organizacional. Sin embargo, puede ser que, como lo indican Montoya y Rivas (2018), estas instituciones educativas entiendan el riesgo estratégico como la probabilidad de desviación del logro de la visión, la misión y los objetivos estratégicos, sin que de una manera formal y estructurada lo reconozcan desde los inicios de la formulación estratégica.

Conclusiones

Esta investigación se formuló con el propósito de apoyar la práctica administrativa de colegios privados, específicamente en relación con los riesgos estratégicos inherentes al cogobierno. Sus resultados permitieron no solo reconocer de manera explícita los riesgos estratégicos inherentes al cogobierno, sino también identificar algunas medidas de mitigación de estos desde la perspectiva del juicio experto de los directivos de estos colegios.

Los riesgos estratégicos generados por la coexistencia del gobierno escolar y el corporativo en una misma institución educativa no necesariamente son de carácter negativo, dado que se convierte en un elemento neutralizador del poder.

La comunicación y el trabajo colaborativo son elementos mitigadores para la coexistencia de ambos gobiernos. Este tipo de acciones, así como la claridad en los alcances y lineamientos de cada uno de los gobiernos, incluyendo la claridad consagrada en los estatutos respecto a las responsabilidades y funciones del gobierno corporativo, permiten administrar agendas para ambos gobiernos en la misma institución y no poner en riesgo el norte o estrategia organizacional.

De igual manera, la rotación de los miembros en ambos gobiernos exige un plan de inducción y entrenamiento que permita mantener el conocimiento claro de los alcances tanto del gobierno escolar como del corporativo, mitigando así el riesgo de coadministrar en la misma institución.

Las instituciones educativas que participaron en esta investigación presentan un nivel de madurez importante respecto a la gestión del riesgo al coexistir los dos gobiernos; sin embargo, existe la claridad de que esta es una gestión permanente con el fin de no poner en riesgo la estabilidad estratégica de la institución.

Dado que este es un trabajo exploratorio en unos colegios particulares de carácter privado, no es posible generalizar los hallazgos a otro tipo de instituciones educativas; sin embargo, de las entrevistas realizadas con el fin de abordar los riesgos estratégicos inherentes al cogobierno se puede indicar que, a pesar de ser latente el riesgo estratégico, se han tomado medidas que permiten mitigar dichos riesgos en las instituciones. Estas podrían ser abordadas en otras investigaciones, con el fin de apoyar la administración y su gestión estratégica, así como también prácticas de buen gobierno que podrían ser útiles en otro tipo de sectores donde se presente la existencia de más de un gobierno. En síntesis, convendría profundizar en la relación entre riesgos estratégicos asociados a la existencia de cogobiernos tanto en los colegios como en las universidades privadas.

Referencias bibliográficas

Acevedo, A. (2016). *La experiencia histórica del cogobierno en la Universidad Industrial de Santander: concepciones y divergencias en disputa por la autonomía universitaria, 1971-1976*. Bucaramanga: Ediciones UIS.

Andrews, K. (1986). *El concepto de la estrategia de la empresa*. Barcelona: Orbis.

- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica* (6ª. ed.). Caracas: Episteme.
- Asamblea Nacional Constituyente (11 de abril, 2019 [20 de julio, 1991]) Constitución Política de Colombia de 1991. *Gaceta Constitucional*, 116. Disponible en http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion_politica_1991.html
- Boyett, I., & Finlay, D. (1996). Corporate Governance and the School Head Teacher. *Public Money & Management*, 16(2), 31-38. <https://doi.org/10.1080/09540969609387918>
- Brunner, J. (2011.). Gobernanza universitaria: tipología, dinámicas y tendencias. *Revista de Educación*, 355, 137-159.
- Cárdenas, A. (2007). Educación en Colombia ¿un servicio público? Competencias territoriales, desigualdad y conflicto en la escuela. *Instituto de Investigación y Debate sobre la Gobernanza (IRG)*. Recuperado de <https://goo.gl/bxTfH8>
- Código Civil de Colombia (1953 [1887]). *Ley 57 de 1887*. Bogotá: Voluntad. Disponible en <http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=39535>
- Congreso de Colombia (1995). Ley 222 de 1995. “Por la cual se modifica el Libro II del Código de Comercio, se expide un nuevo régimen de procesos concursales y se dictan otras disposiciones”. *Diario Oficial*, 42.156. Disponible en <http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=6739>
- Congreso de la República (1994a). Ley 115 de Febrero 8 de 1994, por la cual se expide la ley general de educación. *Diario Oficial* 42.156. Disponible en https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85906_archivo_pdf.pdf
- Congreso de la República (1994b). Decreto 1860 de 1994. Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 115 de 1994, en los aspectos pedagógicos y organizativos generales. *Diario Oficial*, 41.473. Disponible en https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-172061_archivo_pdf_decreto1860_94.pdf
- Deloitte & Touche e IMEF (2003). *Administración integral de los riesgos de negocio*. México: Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (IMEF).

- EY (2014). *Expecting more from risk management. Drive business results through harnessing uncertainty*. Recuperado de <https://goo.gl/cqd8dt>
- Hambrick, D., & Fredrickson, J. (2005). Are You Sure You Have a Strategy? *The Academy of Management Executive*, 15(4), 48-59. Recuperado de <https://goo.gl/NdSkMG>
- Hernández, S., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª. ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Hurtado, J., e Hinestroza, L. (2016). La participación democrática en Colombia: un derecho en evolución. *Justicia Juris*, 12(2), 59-76. <http://dx.doi.org/10.15665/rj.v12i2.1011>
- Icontec (2018). Gestión del riesgo. Principios y directrices. *Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 31000*. Bogotá: Icontec.
- Jasenick, V. (1998). The dance of qualitative research design: methaphor, methodolatry, and meaning. En N. Denzin y. Lincoln (eds.), *Strategies of Qualitative Inquiry* (pp. 35-55). Thousand Oaks: Sage.
- McConnell, P. (2016). Strategic risk management: The failure of HBOS and its regulators. *Journal of Risk Management in Financial Institutions*, 9(2), 147-162.
- Mejía, R. (2013). *Identificación de riesgos*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Mejía, R., y Núñez-Patiño, M. (eds.) (2017). *Administración de riesgos empresariales en Colombia, México y Argentina*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT 2017.
- Ministerio de Educación Nacional (1995). Decreto 2253. Por el cual se adopta el reglamento general para definir las tarifas de matrículas, pensiones y cobros periódicos, originados en la prestación del servicio público educativo, por parte de los establecimientos privados de educación formal y se dictan otras disposiciones. *Diario Oficial*, 42.163. Disponible en https://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-86223_archivo_pdf.pdf
- Ministerio de Educación Nacional (1994). *Proyecto Educativo Institucional – PEI*. Disponible en <https://www.mineduacion.gov.co/1621/article-79361.html>
- Mintzberg, H. (2010). *Managing*. Bogotá: Norma.
- Montoya-Londoño, C., y Rivas-Montoya, L. (2018). Riesgo Estratégico: Contraste de Perspectivas. *Red Pilares*. Recuperado de <https://goo.gl/uEkNYR>

- Núñez-Patiño, M., y Villanueva, E. (2019). *Riesgo estratégico*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT (en prensa).
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico – Oede (2014). *Principios de Gobierno Corporativo*. Recuperado de <https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf>
- OCDE (2016), Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20, Éditions OCDE, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264259171-es>
- Rivas, L., y Ponce, S. (2015). *Conocimiento Gerencial. El caso de una empresa multinegocios: Suramericana S.A.* Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Sasso, R. (7 de julio, 2007). Coadministrar. *La Nación*. Recuperado de <https://goo.gl/LK3Cyu>
- Sikavica, K. (2015). Strategic Shareholder Management—Directors’ Best Answer to Shareholder Activism. *Board Leadership*, 137, 1-8. <https://doi.org/10.1002/bl.30006>
- Slywotzky, A & Drzik, J. (2005). Contrarrestar el mayor de todos los riesgos. *Harvard Business Review*, 83(4), 58-69.
- Trullenque, F. (2003). Gestión estratégica del riesgo: Cómo gestionar la incertidumbre. *Estrategia Financiera*, 25(193), 12-18.
- Vanyos, J., & Sándor-Kriszt, É. (2016). Risk Management Measurement and Evaluation Methods Based on Performance Indicators. *Public Finance Quarterly (0031-496X)*, 61(2), 265-281.
- Virgili, M., Gangas, F., y Figueroa, K. (2015). Gobernanza universitaria o cogobierno: El caso de la Universidad de Concepción de Chile. *Última Década*, 23(42), 187. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-22362015000100009>