

## Monográfico «Innovación y buenas prácticas en el gobierno y la gestión de universidades»

### ARTICULO

# Gobierno universitario pluralista. Una propuesta de análisis desde la teoría de los *stakeholders*

**Ricardo Gaete Quezada**

rgaete@uantof.cl

Académico a jornada completa del Departamento de Ciencias Sociales de la Universidad de Antofagasta (Chile)

Fecha de presentación: Diciembre de 2011

Fecha de aceptación: Marzo de 2012

Fecha de publicación: julio de 2012

### Cita recomendada

GAETE, Ricardo (2012). «Gobierno universitario pluralista. Una propuesta de análisis desde la teoría de los *stakeholders*». En: «Innovación y buenas prácticas en el gobierno y la gestión de universidades» [monográfico en línea]. *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento (RUSC)*. Vol. 9, n.º 2, págs. 115-129 UOC. [Fecha de consulta: dd/mm/aa].

<<http://rusc.uoc.edu/ojs/index.php/rusc/article/view/v9n2-gaete/v9n2-gaete>>

<<http://dx.doi.org/10.7238/rusc.v9i2.1412>>

ISSN 1698-580X

### Resumen

El objetivo principal del trabajo es reflexionar sobre las posibilidades de desarrollar un gobierno universitario pluralista en el actual contexto político y social, que demanda a las instituciones universitarias un mayor grado de apertura y vinculación con su entorno social, especialmente desde la perspectiva de la sociedad del conocimiento.

El artículo analiza algunos aspectos relacionados con la implementación de procesos de participación de los *stakeholders* en el gobierno universitario, en algunos ámbitos del proceso de toma de decisiones y fiscalización de las actividades universitarias por parte de la sociedad, como expresión de una mayor responsabilidad social de las universidades.

El ensayo se desarrolla desde la perspectiva de la teoría de los *stakeholders* para identificar las principales características que poseen las personas, los grupos o las instituciones que son afectadas por el quehacer universitario, o se encuentran interesadas en él, así como respecto de la importancia de establecer relaciones positivas con el entorno.

A partir de cierta bibliografía relacionada con el tema, se proponen algunos esquemas teóricos para identificar cuáles son las partes interesadas de la universidad, así como el rol que les compete en la toma de decisiones en diferentes procesos asociados al día a día universitario..

### Palabras clave

gobierno universitario, teoría de los *stakeholders*, responsabilidad social universitaria, participación social, toma de decisiones, educación superior

## *Pluralist University Government. An Analysis Proposal Based on Stakeholder Theory*

### **Abstract**

*The main aim of this article is to reflect on the possibilities of developing pluralist university government in the current political and social context, which requires university institutions to be much more open and connected to their social environments, particularly from a knowledge society perspective.*

*It analyses a number of aspects relating to the implementation of stakeholder participation in university government, including decision-making processes and the supervision of university activities by society, as an expression of universities' greater social responsibility.*

*Taking a stakeholder theory approach, it identifies the main characteristics of people, groups and institutions either affected by or interested in university affairs, and considers the importance of striking up positive relationships with the social environment.*

*Based on the literature in this field, the authors put forward a number of theoretical proposals to identify not only the interested parties, but also their roles in the decision-making processes of universities' day-to-day operations.*

### **Keywords**

*university government; stakeholder theory; university social responsibility; social participation; decision-making; higher education*

## 1. Introducción

La relación de la universidad con la sociedad ha adquirido una creciente trascendencia, especialmente a partir de los procesos de masificación del acceso a las universidades, y ha ubicado a los estudios superiores dentro del espectro de aspiraciones, demandas y necesidades de diferentes personas y grupos sociales, que identifican el conocimiento y la formación con una fuente importante de éxito y beneficios sociales y económicos.

Desde la perspectiva teórica, un aspecto que influye en la identificación de un *stakeholder* es la configuración que le otorga a dicho análisis el enfoque de responsabilidad social de una organización, que exige ubicar a los *stakeholders* en el centro o eje de la gestión de la institución (Cortina, 2006).

La adecuada identificación de las partes interesadas es el primer paso en el proceso de implementación del concepto de responsabilidad social en la gestión organizacional, situación ratificada

por Moneva (2007:58), quien señala que «el primer paso en el proceso estratégico de la RSC<sup>1</sup> es la delimitación de los partícipes de la organización»; con ello se reconoce la necesidad de identificar quiénes son los *stakeholders* de la organización.

De esta manera, la importancia que adquiere la identificación de estos para las organizaciones nos llevará inevitablemente a hablar de la toma de decisiones desde un punto de vista institucional, un tema que en el ámbito de la gestión organizacional se relaciona directamente con su gobierno.

En el presente trabajo, se desarrolla un ensayo sobre posibles aplicaciones de la teoría de los *stakeholders* para configurar un gobierno universitario pluralista, que permita la participación de diferentes partes interesadas en los procesos decisionales del quehacer universitario, más allá del rol habitualmente pasivo de los *stakeholders* en los procedimientos de rendición de cuentas que las universidades implementan, por ejemplo a través de la publicación de memorias de responsabilidad social.

## 2. La teoría de los *stakeholders*

La primera sistematización de una teoría de los *stakeholders* corresponde a R. Edward Freeman, en el año 1984 (Donaldson & Preston, 1995; Lozano, 1999; Post et al, 2002; Matten et al, 2003). Desde la perspectiva de la gestión estratégica define este concepto como «cualquier grupo o individuo que puede afectar o verse afectado por el logro del propósito de la organización» (Freeman, 1984:53).

Un aspecto clave en esta teoría es la identificación de los *stakeholders* de cada organización, ya que muchas veces no está claro cuáles son las partes interesadas por las múltiples formas, características y definiciones que los grupos de interés pueden adquirir (Lozano, 1999; Hax, 2006; Setó, 2007).

Algunos criterios para identificar a los *stakeholders* de una organización se relacionan con la distinción entre internos y externos. Los directivos, empleados y accionistas se encuentran en el primer grupo; mientras que el segundo se refiere a los clientes, proveedores, organizaciones públicas, entidades financieras, entre otros (Lozano, 1999; Moneva, 2005; Marín, 2008).

A su vez, los *stakeholders* pueden clasificarse en primarios o secundarios (Clarkson, 1995; Marín, 2008); todos los actores vinculados con el proceso de producción de una empresa son *stakeholders* primarios; el medio ambiente y las administraciones públicas están en el grupo de los secundarios.

También es habitual que las organizaciones identifiquen como sus *stakeholders* solamente a aquellos grupos que se encuentran instituidos, como un sindicato, por ejemplo, o a algunos con los que mantienen algún tipo de relación contractual, como trabajadores, clientes o proveedores (Post et al, 2002; Antonacopoulou & Meric, 2005; Hax, 2006).

Sin embargo, Mitchell et al. (1997) señalan que tanto la teoría de los *stakeholders* planteada por Freeman en 1984 como las versiones posteriores carecen del mismo aspecto: no proporcionan criterios objetivos para determinar con claridad y precisión cuándo una persona o un grupo tiene la condición de *stakeholder* para una organización.

---

1. Responsabilidad social corporativa.

Así, estos autores proponen tres criterios que una persona, grupo o institución deben poseer para que puedan reconocerse como *stakeholders* de una organización:

- Poder: capacidad para conseguir los resultados que desean de manera coactiva, mediante la utilización de la fuerza física, el dinero o las normas.
- Legitimidad: opinión generalizada de la ciudadanía de que las acciones de personas u organizaciones son deseables y apropiadas, de acuerdo con las normas, valores, creencias y definiciones propias de dicho sistema social.
- Urgencia: grado en el que las demandas de las partes interesadas reclaman atención inmediata, a partir de la existencia de dos condiciones: (1) la demanda es sensible al paso del tiempo en cuanto a su atención; (2) la demanda es importante o crítica para el *stakeholder*.

Con estos criterios, Mitchell et al. (1997) identifican una tipología de *stakeholders* a partir de la presencia de uno o más de los elementos propuestos, reconociendo el carácter más dominante de la urgencia con la cual los *stakeholders* plantean sus demandas a la organización.

Cuadro 1. Categorías, atributos y tipos de *stakeholders*.

| Categoría Stakeholder | Atributo poseído              | Tipos de stakeholder  |
|-----------------------|-------------------------------|---|
| Latentes              | Poder                         | 1. Adormecidos: su interés más inmediato es adquirir un segundo atributo (legitimidad o urgencia).  |
|                       | Legitimidad                   | 2. Discrecionales: su relación con la organización se mueve en un ámbito filantrópico, dado que no cuentan con poder ni demandas urgentes que satisfacer.                     |
|                       | Urgencia                      | 3. Exigentes: poseen una demanda planteada, pero no disponen de fuerza suficiente ni reconocimiento social a su demanda.  |
| Expectantes           | Poder y legitimidad           | 4. Dominantes: los intereses, expectativas y demandas de estas personas o grupos son importantes para la organización.  |
|                       | Poder y urgencia              | 5. Peligrosos: la demanda manifestada por carecer de legitimidad puede ser impuesta mediante el uso del poder o la norma, incluso bajo formas coercitivas.                    |
|                       | Legitimidad y urgencia        | 6. Dependientes: al carecer de poder se hacen dependientes de otros <i>stakeholders</i> internos o externos, para lograr que sus demandas sean atendidas por la organización. |
| Definitivos           | Poder, legitimidad y urgencia | 7. Al poseer los tres atributos pasan a ser un <i>stakeholder</i> prioritario para la organización y exigirán la satisfacción de sus demandas en poco tiempo.                 |

Fuente: basado en Mitchell et al. (1997:875-878)

Las organizaciones que desean implementar un sistema *stakeholder* de gestión deberán identificar primeramente cuáles son las partes interesadas en su labor, es decir, cuáles se ven afectadas o se muestran interesadas en las acciones y decisiones que la organización desarrolla.

Una vez lograda esta caracterización, resultará imprescindible realizar cambios en la gestión de la organización que permitan incorporar los intereses y necesidades de las personas, grupos o institu-

ciones identificadas previamente, por lo que será fundamental generar espacios, instancias y mecanismos para que los *stakeholders* se incorporen a la gestión y al gobierno corporativo.

### 3. La relación de la universidad con sus *stakeholders* como factor clave para alcanzar un gobierno universitario pluralista

Según la Comisión Europea (2008), la estructura de gobierno de las universidades europeas se organiza en torno a cuatro órganos principales: (1) un órgano ejecutivo, encarnado en la figura del rector o presidente; (2) un órgano académico colegiado, responsable de la enseñanza y la investigación; (3) un órgano de toma de decisiones encargado de la planificación estratégica y las principales orientaciones de la universidad; y (4) un órgano de asesoramiento o supervisión, responsable de controlar las actividades universitarias, tanto académicas como financieras.

La propia Comisión Europea (2008) señala que en algunos países del continente los órganos de toma de decisiones, y especialmente en los que se ocupan del asesoramiento y supervisión de las universidades, la participación de agentes externos es dominante y mayoritaria.

Los esfuerzos por identificar a los *stakeholders*, así como sus preocupaciones, necesidades e intereses, no son ajenos para la universidad como institución creada por la sociedad, y según Pérez & Peiró (1997:110-111) debería hacer más hincapié debido a que:

«la universidad solo se legitima si responde a las demandas y necesidades sociales para las que ha sido creada y que justifican su existencia continuada y su dimensión social. Si se pierden o se anulan los sensores de la universidad ante las demandas y necesidades sociales, la toma de decisiones comienza a estar determinada básicamente por el juego político interno y por una lógica de intereses corporativistas y de juegos de poder entre los diferentes grupos y estamentos de la propia institución».

La Comisión Europea (2008:12) también señala que es importante identificar las fuentes que legitiman las decisiones tomadas en el ámbito de la educación superior, por lo que el gobierno universitario:

«se centra en las normas y los mecanismos mediante los cuales diversos *stakeholders* pueden influir en las decisiones, la forma en cómo se rindan cuentas y para quién [...] se refiere al ejercicio formal e informal de la autoridad en virtud de las leyes, políticas y normas que articulan los derechos y responsabilidades de los diversos actores, incluidas las normas por las que interactúan».

De esta forma, surge el concepto de «universidad *stakeholder*», que según Jongbloed & Goedegebuure (2003:162) implica que la universidad «ha de estar en constante diálogo con sus grupos de interés para sobrevivir en un sistema en el que las demandas son heterogéneas e imprevisibles». Por tanto, hablamos de una universidad sensible a su entorno, capaz de realizar una gestión efectiva

de las relaciones con sus partes interesadas, desarrollando vínculos permanentes en el tiempo que garanticen reciprocidad y receptividad con sus *stakeholders*.

Pero, sobremanera, hablamos de una capacidad de la universidad para identificar cuáles son las necesidades y problemas de sus *stakeholders*, asumiéndolas como propias en la definición de sus objetivos institucionales, expresadas normalmente en los planes estratégicos de las universidades, donde la presencia de las partes interesadas debería ser explícita y manifiesta (Gaete, 2010).

Sin embargo, Burrows (1999) señala que no es suficiente con la sola identificación de las partes interesadas de la universidad, ya que se trata de un primer paso que no ofrece ninguna solución eficiente para entender y priorizar las demandas de los *stakeholders*, y se proponen cuatro dimensiones según sus intereses y demandas: posición, grado de participación, potencial para cooperación o amenaza, y su relevancia e influencia en la organización.

La posición de los *stakeholders* expresa la dimensión clásica que distingue entre las partes interesadas internas y externas de la organización. En cuanto al grado de participación, existen *stakeholders* activos y pasivos: los primeros son con los que la organización mantiene algún tipo de intercambio, transacción u obligación legal; mientras que los pasivos son los que han sido afectados o pueden serlo involuntariamente, debido a las acciones universitarias.

A su vez, la tercera dimensión propuesta por Burrows distingue entre el potencial de cooperación o amenaza de las partes interesadas para alcanzar sus objetivos, lo que implicará estrategias defensivas o integradoras según sea cada caso. Finalmente, cabe distinguir entre los tipos de interés (institucional, dependencia económica y social) y el tipo de influencia (formal, económica y política) utilizada por los *stakeholders* para alcanzar sus intereses.

En resumen, la universidad *stakeholder* según Brunner (2011) se caracteriza por los siguientes aspectos:

- Combina las tradiciones colegial y de autogobierno de la universidad con las demandas de los *stakeholders* externos.
- Privilegia el bien público pero desenvolviéndose en un entorno competitivo, aplicando los postulados del New Public Management.
- Separación de los órganos de gestión estratégica respecto de los asuntos académicos.

La incorporación de los *stakeholders* al gobierno corporativo no puede ser ajeno a la realidad de la universidad del siglo XXI, por lo que la presencia de representantes de la sociedad en el gobierno de la universidad potenciará «la interdependencia e interactividad entre la universidad y la sociedad» (Pérez & Peiró, 1997:117); trae consigo múltiples beneficios a todos los actores que interactúan en esta forma de regir la universidad, y es necesario ir más allá de la figura del Consejo Social de las universidades españolas por ejemplo, en cuanto a la incorporación de los *stakeholders* al gobierno universitario, y ampliarla progresivamente hacia otros ámbitos de la labor universitaria.

Asimismo, Rodríguez et al. (2007:77) señalan que la participación en el gobierno corporativo implica «construir redes de intereses y aplicar estrategias de colaboración, reforzando la supervisión mutua de cada *stakeholder* sobre las actuaciones de los demás», y proponen diversos me-

canismos de gobierno pluralista que identifican distintos niveles de participación de las partes interesadas:

Cuadro 2. Mecanismos de gobierno corporativo pluralista

| <i>Nivel</i>           | <i>Meta</i>  | <i>Enfoques de la relación</i>  |
|------------------------|--|---|
| Permanecer pasivo      | No hay meta ni relación.   | La organización no se relaciona con sus <i>stakeholders</i> , sus inquietudes se plantean a través de protestas, cartas, internet, etc.   |
| Hacer un seguimiento   | Sondeo de las opiniones de los <i>stakeholders</i> .   | Seguimiento en los medios y en internet. Informes de segunda mano de otros <i>stakeholders</i> (entrevistas puntuales).   |
| Informar               | Informar o educar a los <i>stakeholders</i> .  | Boletines, cartas, folletos, informes y sitios web. Discursos, conferencias y presentaciones públicas. Acceso a las instalaciones y recorridos. Comunicados y conferencias de prensa, publicidad. |
| Realizar transacciones | Trabajar juntos en una relación contractual en la que un socio dirige los objetivos y provee los fondos.   | Alianzas entre el sector público y el privado, e iniciativas de financiación privada, subsidios, marketing con causa, lobby.  |
| Consultar              | Obtener información y opiniones de <i>stakeholders</i> para fundamentar las decisiones internas.   | Encuestas, grupos de enfoque, evaluación de ambientes de trabajo, reuniones personales y públicas, laborales, foros de asesoramientos, foros en línea, sondeos de opinión.                        |
| Participar             | Trabajar directamente con los <i>stakeholders</i> para asegurar la comprensión y consideración de sus inquietudes en los procesos de toma de decisiones. | Foros múltiples de <i>stakeholders</i> , paneles de asesoramiento, procesos de creación de consenso, procesos participativos de toma de decisiones.   |
| Colaborar              | Asociarse o convocar a una red de <i>stakeholders</i> para desarrollar consensos y planes de acción conjunta.  | Proyectos conjuntos, iniciativas voluntarias de dos o más <i>stakeholders</i> .   |
| Delegar                | Delegar las decisiones sobre un tema determinado a los <i>stakeholders</i> .   | Gobierno democrático de los <i>stakeholders</i> (por ejemplo, miembros, accionistas, integrantes de comités especiales, etc.).  |

Fuente: basado en Rodríguez et al. (2007)

Según Kehm (2011), la mayor participación de los *stakeholders* en la toma de decisiones de la universidad plantea una evolución desde el concepto de gobierno al de «gobernanza», que refleja el debilitamiento de los modelos de coordinación liderados por el Estado y los académicos, con lo que se fortalece el modelo impulsado desde las necesidades de los *stakeholders*. Además, señala que el concepto de gobernanza implica la participación de los agentes sociales en la toma de decisiones, su inclusión en las estructuras decisionales y una mayor coordinación en los procedimientos del mismo tipo, por lo que es necesario determinar el grado de legitimidad que cada *stakeholder* posee para participar en alguno de los procesos de toma de decisiones universitarias.

Finalmente, cabe señalar que existen obstáculos que surgen desde el propio sistema universitario, que dificultan la participación de los *stakeholders* en la toma de decisiones de las universidades:

Cuadro 3. Obstáculos para la participación de los *stakeholders* en la universidad

| Ámbito interno  | Ámbito externo  |
|---|---|
| Excesiva rigidez de la estructura organizativa, extremadamente vertical y jerarquizada que hacen inviable o poco operativa la participación de agentes externos.          | El real interés que demuestren los <i>stakeholders</i> por participar activamente en las decisiones universitarias.   |
| La gran especialización existente en las facultades fragmenta la cultura organizacional, lo que genera grupos de poder desinteresados en abrir espacios de participación. | Percepción negativa de los <i>stakeholders</i> sobre la importancia y relevancia de su participación, por tratarse de una imposición legal para las universidades, o una moda pasajera. |
| La normativa que regula los procedimientos administrativos, especialmente de las universidades públicas.  | Excesiva complejidad técnica y procedimental impiden participar efectivamente en la toma de decisiones.   |
| La inexperiencia de las universidades en implementar procesos decisionales más participativos.  | Incapacidad de los <i>stakeholders</i> de ver la participación como una oportunidad para solucionar sus propios problemas.  |

Fuente: adaptado de Gaete (2009)

De esta forma, las universidades tendrán un funcionamiento más eficiente y exitoso si logran adaptar sus estructuras y procedimientos de gobierno y gobernanza a las demandas de su entorno (Brunner, 2011), lo que le otorga una especial importancia a la implementación de procesos de creciente participación de los *stakeholders* en la gestión y toma de decisiones universitarias, como una estrategia de adaptación de las universidades a los requerimientos de la actual sociedad del conocimiento.

## 4. Propuesta para incorporar la participación de los *stakeholders* en el gobierno universitario

La presente propuesta busca hacer hincapié en la identificación y el análisis de los *stakeholders* de las universidades desde la perspectiva de sus características o atributos, para facilitar su participación en la evaluación de las decisiones y la fiscalización de las actividades relacionadas con el quehacer universitario, como expresión de un gobierno universitario pluralista.

### 4.1. Identificación y clasificación de los *stakeholders* de las universidades

Basándonos en los planteamientos de Mitchell et al. (1997) y de Burrows (1999), proponemos la siguiente matriz para analizar las características o dimensiones que posee cada *stakeholder*, así como la posición que mantienen frente a la labor universitaria.

Desde el punto de vista operativo de esta matriz, en la primera columna deben anotarse las diferentes personas, instituciones o grupos que cada universidad considera como sus partes interesadas, respecto de las cuales se pretende realizar la identificación y clasificación como *stakeholders*. En el ejemplo, hemos utilizado la clasificación de partes interesadas propuesta por la Comisión Europea (2008), marcando su posición interna o externa.

Cuadro 4. Matriz de identificación de stakeholders

| Stakeholders       | Dimensiones (según Burrows) |                               |                                 |   |   | Categoría de stakeholders (según Mitchell et al.) |                |           |             |            |              |              |
|--------------------|-----------------------------|-------------------------------|---------------------------------|---|---|---|----------------|-----------|-------------|------------|--------------|--------------|
|                    | Posición Int. / Ext.        | Participación Activo / Pasivo | Potencial Cooperación / Amenaza |   |   | Latentes  |                |           | Expectantes |            |              | Definitivos  |
|                    |                             |                               |                                 |   |   | Adormecidos                                       | Discrecionales | Exigentes | Dominantes  | Peligrosos | Dependientes | Prioritarios |
| 1                  | 2                           | 3                             | 4                               | 5 | 6 | 7   |                |           |             |            |              |              |
| Gobierno regional  | X                           |                               |                                 |   |   |   |                |           |             |            |              |              |
| Empleadores        | X                           |                               |                                 |   |   |   |                |           |             |            |              |              |
| Asoc. nac. alumnos | X                           |                               |                                 |   |   |   |                |           |             |            |              |              |
| Sindicatos         | X                           |                               |                                 |   |   |   |                |           |             |            |              |              |
| Sociedad civil     | X                           |                               |                                 |   |   |   |                |           |             |            |              |              |
| Graduados          | X                           |                               |                                 |   |   |   |                |           |             |            |              |              |
| Padres de alumnos  | X                           |                               |                                 |   |   |   |                |           |             |            |              |              |
| Gob. Universitario |                             | X                             |                                 |   |   |   |                |           |             |            |              |              |
| Empleados          |                             | X                             |                                 |   |   |   |                |           |             |            |              |              |
| Alumnos            |                             | X                             |                                 |   |   |   |                |           |             |            |              |              |

Fuente: elaboración propia (2012)

Luego, en lo que se refiere a las dimensiones o principales características de los *stakeholders*, hemos tomado tres de las dimensiones propuestas por Burrows (1999), sin incorporar en la matriz lo relacionado con el grado de interés e influencia en la organización, por tratarse de aspectos relacionados con el poder, la legitimidad y la urgencia señalados por Mitchell et al. (1997), evitando con ello duplicar la información sobre cuestiones similares.

El carácter dicotómico de la matriz en este ámbito invita a las universidades a evaluar a los *stakeholders* en función de cada pareja de alternativas propuestas, postura o actitud que puede cambiar a partir de la temática respecto de la cual se realice el análisis.

En la tercera parte de la matriz, se recogen los planteamientos de Mitchell et al. (1997) respecto a las tres categorías de *stakeholders* que pueden configurarse, de acuerdo con la combinación de los criterios propuestos por estos autores (poder, legitimidad y urgencia), para caracterizar el interés o la influencia que poseen respecto del quehacer universitario.

## 4.2. Participación de los *stakeholders* en el gobierno y gestión universitaria

En la búsqueda de ejemplos concretos de este tipo de participación, es interesante observar la existencia de diferentes buenas prácticas sobre este aspecto en las memorias de responsabilidad social de las universidades españolas:<sup>2</sup>

Cuadro 5. Buenas prácticas de participación de los *stakeholders* en el gobierno y la gestión universitaria en España

| Universidad                            | Buenas prácticas  | Periodo memoria |
|--|---|-----------------|
| UNED                                   | • Comisión institucional de responsabilidad social compuesta por actores internos y representantes de organizaciones sociales.  | 2009/2010       |
| Universidad Internacional de Andalucía | • Comité asesor de expertos en medio ambiente de la UNIA, integrado por representantes de organismos externos especializados y académicos de otras universidades españolas.                                     | 2008            |
| Universidad de Murcia                  | • Diálogo <i>multistakeholder</i> con un sistema activo de escucha, a través de un cuestionario en línea para evaluar las actuaciones universitarias.   | 2009/2010       |
| Universidad Santiago de Compostela     | • Existencia de un consejo de participación sindical.   | 2006/2007       |
| Universidad de la Coruña               | • Implementación del sistema de voto electrónico para la elección de representantes en el gobierno universitario.   | 2010            |
| Universidad de Cádiz                   | • Participación de agentes sociales y económicos en la elaboración de nuevos planes de estudio, la identificación de necesidades formativas de la sociedad y las competencias que deben adquirir los titulados. | 2008/2009       |
| Universidad de Cantabria               | • Consulta a los <i>stakeholders</i> sobre su relación con la universidad, mediante entrevistas semiestructuradas y grupos de discusión.  | 2009/2011       |

Fuente: elaboración propia (2012)

A partir de estas mismas memorias, diversas universidades españolas están desarrollando esfuerzos para equilibrar la distribución de cargos del gobierno universitario según género, a través de sus oficinas de igualdad. En la gestión universitaria, algunas instituciones reconocen la inclusión de criterios de responsabilidad social para la contratación y selección de proveedores, o la adhesión a los principios del Pacto Mundial; destacan que ambas iniciativas promueven una mayor interacción con los *stakeholders*, así como la apertura de mayores espacios de participación.

Finalmente, se desarrolla una propuesta de categorías y técnicas de evaluación participativa, para que los *stakeholders* puedan participar en algunas de las principales tareas del gobierno y la gestión universitaria.

2. Se aplicó un análisis de contenidos de tipo comparativo a quince memorias de RSU, de aquellas universidades españolas que tienen acceso disponible a este documento en internet.

Cuadro 6. Matriz de participación de los stakeholders en la gestión universitaria

| Ámbito de participación                                  | Stakeholders que participan (ejemplos) | Nivel de participación (Rodríguez et al., 2007) | Técnica evaluación participativa <sup>3</sup> |
|--|--|---|---|
| Elaboración plan estratégico                             | Personal docente                       | Colaborar                                       | Conferencias de consenso                      |
|  | Personal no académico                  |   |   |
|  | Directivos superiores                  |   |   |
|  | Sindicatos                             |   |   |
|  | Consejo social                         |   |   |
|  | Alumnos                                |   |   |
|  | Empresas                               |   |   |
| Procesos de acreditación                                 | Personal docente                       | Consultar                                       | Jurados ciudadanos                            |
|  | Alumnos                                |   |   |
|  | Agencia Nacional de Acreditación       |   |   |
|  | Empleadores                            |   |   |
|  | Titulados                              |   |   |
|  | Consejo de Rectores                    |   |   |
|  | Min. de Educación                      |   |   |
| Elaboración del presupuesto anual                        | Junta directiva                        | Participar                                      | Presupuestos participativos                   |
|  | Sindicatos                             |   |   |
|  | Estudiantes                            |   |   |
|  | Gobierno regional                      |   |   |
|  | Ayuntamiento                           |   |   |
| Definición de políticas y procedimientos institucionales | Personal docente                       | Participar                                      | Círculos de calidad o estudio                 |
|  | Personal no académico                  |   |   |
|  | Estudiantes                            |   |   |
|  | Directivos superiores                  |   |   |
|  | Sindicatos                             |   |   |
|  | Consejo Social                         |   |   |
|  | Proveedores                            |   |   |

Fuente: adaptado de Gaete (2009)

En el caso de la matriz expuesta antes, se identifican aspectos de gestión universitaria en donde es susceptible incorporar la participación de diferentes ejemplos de stakeholders, según el tema analizado.

3. Utilizamos la clasificación de instrumentos y mecanismos para facilitar la participación ciudadana en la toma de decisiones propuesta por Gomà y Font (2001).

En las dos últimas columnas de la matriz, se proponen diferentes aspectos relacionados con la participación de las partes interesadas de las universidades, y se distinguen los niveles de participación y técnica de evaluación respectivamente, como ejes orientadores del rol y forma en la que cada *stakeholder* puede desarrollar su participación en la toma de decisiones universitaria.

## 5. Conclusiones

Las universidades han estado expuestas en las últimas décadas a los efectos de diferentes cambios sociales, especialmente el relacionado con la masificación del acceso a la educación superior, para acabar con la formación universitaria elitista que durante siglos había sido la expresión dominante, hasta transformar el quehacer universitario en una necesidad y aspiración de una parte importante y creciente de la sociedad posmoderna, especialmente respecto de la formación de profesionales universitarios.

Así, uno de los desafíos más importantes que afronta la universidad en el siglo XXI es el establecimiento de relaciones permanentes y recíprocas con la sociedad, especialmente con aquellas personas, grupos e instituciones que se ven afectadas por la labor universitaria, o que están interesadas en ella; es decir, sus *stakeholders*.

En ese contexto, parece lógico y coherente que las universidades desarrollen estructuras de gobierno de carácter participativo, en las que los *stakeholders* puedan integrarse activamente tanto en los procesos de toma de decisiones como en la fiscalización de las actividades universitarias, especialmente de los resultados obtenidos por estas instituciones de educación superior.

El gobierno universitario pluralista no debe asociarse con una práctica específica o aislada; por el contrario, la apertura de espacios de participación en los procesos de toma de decisiones universitarias debe vincularse con su responsabilidad social, frente a las demandas y necesidades que la sociedad plantea actualmente a las universidades.

Las posibilidades de participación de los *stakeholders* en el gobierno universitario estarán limitadas por los contextos legales de cada país, especialmente en el caso de las universidades públicas, lo cual no es excusa ni algo que debe limitar para que las instituciones universitarias apliquen algunos de los planteamientos formulados en este artículo, especialmente aquellos relacionados con el fortalecimiento de una cultura organizacional de carácter participativo de agentes externos a la universidad.

Resulta evidente que las propuestas y análisis desarrollados en este trabajo no buscan transgredir el principio de autonomía que las instituciones universitarias poseen para desarrollar su labor fundamental: la docencia y la investigación. Por el contrario, las posibilidades de participación de los *stakeholders* enunciadas aquí buscan incorporar las aportaciones de las partes interesadas en los procesos decisionales, especialmente en las materias de gobierno y gestión universitaria.

De esta manera, las universidades tienen simultáneamente la oportunidad y el desafío de implementar espacios, procesos o instancias de participación de sus *stakeholders* en el gobierno universitario, transformando la universidad en un ámbito donde efectivamente la sociedad se sienta integrada y participe de una institución que no puede tener otro sentido que responder a los intereses sociales;

con esto se contrarresta la habitual endogamia existente en las universidades desde su creación en la Edad Media.

## Bibliografía

- ANTONACOPOULOU, Elena; MERIC, Jérôme (2005). «From power to knowledge relationships: *Stakeholder* interactions as learning partnerships». En: *Stakeholder Theory. A European perspective*. Nueva York: Palgrave-Macmillan. Págs. 125-147.
- BRUNNER, José Joaquín (2011). «Gobernanza universitaria: tipología, dinámicas y tendencias». *Revista de Educación*. Núm. 355, págs. 137-159.
- BURROWS, Joanne (1999). «Going beyond labels: a framework for a profiling institutional *stakeholder*». *Contemporary Education*. Vol. 70, núm. 4, págs. 5-10.
- CLARKSON, Max (1995). «A *stakeholder* framework for analyzing and evaluating corporate social performance». *Academy of Management Review*. Vol. 20, núm. 1, págs. 92-117.
- COMISIÓN EUROPEA (2008). *Higher Education Governance in Europe. Policies, structures, funding and academic staff*. Bruselas: Eurydice. 167 págs.
- CORTINA, Adela (2006). «La responsabilidad social corporativa y la ética empresarial». En: *Mitos y realidades de la responsabilidad social en España. Un enfoque multidisciplinar*. Navarra: Thomson Civitas. Págs. 109-120.
- DONALDSON, Thomas; PRESTON, Lee (1995). «The *stakeholder* theory of the corporation: Concepts, evidence and implications». *Academy of Management Review*. Vol. 20, núm. 1, págs. 65-91.
- FREEMAN, R. Edward (1984). «Strategic Management: A *stakeholder* approach». Massachusetts: Pitman. 275 págs.
- GAETE, Ricardo (2010). «Discursos de responsabilidad social universitaria. El caso de las universidades de la macro zona norte de Chile pertenecientes al Consejo de Rectores». *Perfiles Educativos*. Vol. 32, núm. 128, págs. 27-54.
- GAETE, Ricardo (2009). «Participación de los *stakeholders* en la evaluación del comportamiento socialmente responsable de la gestión universitaria: perspectivas, obstáculos y propuestas». XV Congreso de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA), Valladolid.
- GOMÁ, Ricard; FONT, Joan (2001). «La democracia local: un mapa de experiencias participativas». En: *Ciudadanos y decisiones públicas*. Barcelona: Ariel. Págs. 61-76.
- HAX, Herbert (2006). «The role of entrepreneurial ethics in a market economy». En: *Economy, entrepreneurship, science and society in the XXI century*. Alcalá de Henares: Universidad de Alcalá. Págs. 393-404.
- JONGBLOED, Ben; GOEDEGEBUURE, Leo (2003). «De la universidad emprendedora a la universidad *stakeholder*». En: *Universidades y desarrollo territorial en la sociedad del conocimiento*. Vol. 1. Barcelona: Diputación de Barcelona – Universidad Politécnica de Cataluña. Págs. 153-177.
- KEHM, Barbara (2011). *La gobernanza en la enseñanza superior. Sus significados y su relevancia en una época de cambios*. Barcelona: Octaedro. 63 págs.

- LOZANO, Josep (1999). *Ética y empresa*. Madrid: Trotta. 320 págs.
- MARÍN, Francisco (2008). *Responsabilidad social corporativa y comunicación*. Madrid: Fragua. 240 págs.
- MATTEN, Dirk; CRANE, Andrew; CHAPPLE, Wendy (2003). «Behind the mask: revealing the true face of corporate citizenship». *Journal of Business Ethics*. Vol. 45, núms. 1-2, págs. 109-120.
- MITCHELL, Ronald; AGLE, Bradley; WOOD, Donna (1997). «Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts». *The Academy of Management Review*. Vol. 22, núm. 4, págs. 853-886.
- MONEVA, José Mariano (2007). «¿Es la responsabilidad social corporativa rentable para la empresa?». En: *Responsabilidad Social Corporativa*. Barcelona: ACCID. Págs. 55-76.
- MONEVA, José Mariano (2005). «Información sobre responsabilidad social corporativa: Situación y tendencias». *Revista Asturiana de Economía (RAE)*. Núm. 34, págs. 43-67.
- PÉREZ, Francisco & PEIRÓ, José (1997). «Gobierno de la universidad: un diseño alternativo». En: *Órganos de gobierno de la Universidad*. Castilla y La Mancha: Forum. Págs. 105-128.
- POST, James; PRESTON, Lee; SACHS, Sybille (2002). «Managing the extended enterprise: the new stakeholder view». *California Management Review*. Vol. 45, núm. 1, págs. 6-28.
- RODRÍGUEZ, José Miguel; MELLÉ, Mónica; SASTRE, José (2007). *Gobierno y responsabilidad social de la empresa*. Madrid: Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA). 128 págs.
- SETÓ, Dolores (2007). «Una nueva actitud de la empresa hacia su entorno: la responsabilidad social». *Revista Alta Dirección*. Año XLII, núm. 251/252, págs. 49-57.

## Sobre el autor

*Ricardo Gaete Quezada*

[rgaete@uantof.cl](mailto:rgaete@uantof.cl)

Académico a jornada completa del Departamento de Ciencias Sociales de la Universidad de Antofagasta (Chile)

Doctor en Sociología por la Universidad de Valladolid, magíster en Gestión Pública por la Universidad Complutense de Madrid, licenciado en Ciencias de la Administración y título profesional de administrador público por la Universidad de Antofagasta.

Desde 1998 trabaja como académico a jornada completa en el Departamento de Ciencias Sociales de la Universidad de Antofagasta, donde imparte docencia de pre y posgrado en las materias de planificación estratégica y gestión de recursos humanos. En la investigación se ocupa en la temática de la responsabilidad social aplicada a la universidad y la gestión pública.

En la gestión universitaria ha trabajado como jefe de carrera de Administración Pública, secretario docente del Departamento de Ciencias Sociales, jefe de los programas de posgrado de la Facultad de Educación y Ciencias Humanas y como representante académico ante el Consejo Académico de la Universidad de Antofagasta.

Ha publicado artículos científicos en revistas con Comité Editorial en Argentina, Chile, Colombia, España, México y Venezuela.

<http://compartiendoexperienciauniversitaria.blogspot.com/>

Avda. Angamos #601

Antofagasta – Chile



Los textos publicados en esta revista están sujetos –si no se indica lo contrario– a una licencia de Reconocimiento 3.0 España de Creative Commons. Puede copiarlos, distribuirlos, comunicarlos públicamente y hacer obras derivadas siempre que reconozca los créditos de las obras (autoría, nombre de la revista, institución editora) de la manera especificada por los autores o por la revista. La licencia completa se puede consultar en <http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/es/deed.es>.