



UNIVERSITAT DE
BARCELONA



Revista de Bioética y Derecho

Perspectivas Bioéticas

www.bioeticayderecho.ub.edu - ISSN 1886-5887

ARTÍCULO

Diálogo y gobierno *multistakeholder* en la Universidad. Sobre ética y responsabilidad social

Dialogue and multistakeholder Governance at the University. On Ethics and Social Responsibility

Diàleg i govern *multistakeholder* a la Universitat. Sobre ètica i responsabilitat social

ISABEL VIDAL MARTÍNEZ *

* Isabel Vidal Martínez. Catedrática Escuela Universitaria. Profesora de Economía en la Universidad de Barcelona. E-mail: ividal@ub.edu.

Copyright (c) 2019 Isabel Vidal Martínez



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional.

Resumen

Este artículo aboga por una mayor imbricación de la universidad en la sociedad. Se plantean los conceptos de desarrollo sostenible y responsabilidad social y se define la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) como el impacto de la universidad en la sociedad. Se distingue entre diálogo con los grupos de interés y gobierno *multistakeholder*.

Palabras clave: desarrollo sostenible; responsabilidad social; diálogo con los grupos de interés; gobierno *multistakeholder*; impacto social.

Abstract

This article is a call for greater engagement by universities in the community at large. The article examines the concepts of sustainable development and social responsibility and defines University Social Responsibility (USR) as a university's impact on society. A distinction is made between dialogue with stakeholders and multistakeholder governance.

Keywords: sustainable development; university social responsibility; dialogue with stakeholders; multistakeholder governance; social impact.

Resum

Aquest article advoca per una major imbricació de la universitat en la societat. Es plantegen els conceptes de desenvolupament sostenible i responsabilitat social i es defineix la Responsabilitat Social Universitària (RSU) com l'impacte de la universitat en la societat. Es distingeix entre diàleg amb els grups d'interès i govern *multistakeholder*.

Paraules clau: desenvolupament sostenible; responsabilitat social; diàleg amb els grups d'interès; govern multistakeholder; impacte social.

1. Introducción

El creciente interés por el paradigma de sostenibilidad entre las organizaciones públicas es una respuesta a la necesidad de pensar más allá de los bienes y servicios y de los resultados que proporcionan las políticas públicas convencionales (Moldavanova and Goerdel, 2018). El surgimiento del discurso de sostenibilidad en el seno de las organizaciones públicas es también una respuesta a las políticas cortoplacistas que durante décadas ha defendido la *New Public Management* (NPM) que enfatiza el principio de eficiencia económica-financiera e invita a las organizaciones que prestan servicios de interés general a incorporar de forma mecánica las estrategias y tácticas de reducción de costes diseñadas y aplicadas por la empresa convencional (Haynes, 2018). La gestión de la última crisis fiscal permite constatar que ser una organización eficiente sólo desde el aspecto del control del gasto no está dando respuesta a las presiones que estas organizaciones deben hacer frente en momentos de recesión; como consecuencia, Osborne et al. (2014) proponen que estas organizaciones piensen en su sostenibilidad, se preocupen por su largo plazo. La supervivencia organizativa es un objetivo institucional importante, sin embargo, insuficiente para la sostenibilidad de las organizaciones que prestan servicios de interés general. Estas organizaciones deben aspirar a crear valor social y conseguir que un mayor número de grupos de interés estén interesados por su permanencia en el territorio de actuación.

1.1. Sostenibilidad como principal reto

El concepto de sostenibilidad ha sido ampliamente discutido y definido. A nivel internacional se debe hacer mención a la nueva agenda de Naciones Unidas (2015) para el periodo 2016-2030 bajo el título de Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) (ver nota 1). Probablemente la definición de sostenibilidad más citada es la que se encuentra en el documento "Our Common Future" también conocido como Informe Brundtland realizado por la *United Nation World Commission on Environment and Development* (1987): "Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs" (Our Common Future, Chapter 2: Towards Sustainable Development, página 8)

De esta definición se deduce que la sostenibilidad se basa en tres pilares fundamentales: económico, social y medioambiental, que deben reforzarse mutuamente. Dichos pilares están interconectados y aunque en la literatura dominan las preocupaciones medioambientales y económicas (Parris and McInnis-Bowers, 2017), la dimensión social toma importancia (Moldavanova and Goerdel, 2018).

Tres aspectos se desean enfatizar de esta definición de sostenibilidad:

- ◆ Primero: Compromete a la sociedad como un todo
- ◆ Segundo: Invita a avanzar, promover y fortalecer los comportamientos éticos del conjunto de la sociedad.
- ◆ Tercero: A nivel organizativo, se caracteriza por poner el foco en el largo plazo y dimensión futura.

Sostenibilidad y ODS se caracterizan por su multidimensionalidad (Schmidhuber, L. and Wener, M (2018). Son complejos y globales. Son conceptos macro. La pregunta es ¿cómo desarrollar políticas, estrategias que orienten el crecimiento económico hacia un paradigma de sostenibilidad y facilite el cumplimiento de los ODS? Mazzucato (2018) propone desgranar los ODS en misiones y cada una de estas en programas y, a su vez, en propuestas concretas. En este proceso de desmembración, este artículo centra su atención en la gestión del gobierno de una organización.

En una economía capitalista, el modelo dominante de gobierno responde al modelo de Agente-Principal, donde el consejo de administración (principal) debe conseguir que el equipo directivo (agente) cumpla con las expectativas del primero. El caso más frecuente es el supuesto que los miembros del consejo de administración sean personas que representen al capital y el equipo directivo tenga como tarea principal la maximización de los intereses de los propietarios del capital; sin embargo, otro modelo de gestión del gobierno en una organización es cuando los diferentes grupos de interés o al menos algunos de los principales grupos de interés forman parte de los órganos de poder político y disponen de voz y voto en la toma de decisiones estratégicas. Es el modelo de gobierno *multistakeholder*. Este último modelo es menos frecuente pero es bajo el que funcionan las universidades públicas españolas.

1.2. Teoría de los grupos de interés

La teoría de los grupos de interés es una concepción gerencial de la estrategia y la ética organizacional. La idea central es que el éxito de una organización depende de cómo de bien la organización maneja sus relaciones con sus principales grupos de interés. La tarea del equipo de dirección es mantener el apoyo de todos estos grupos, equilibrando sus intereses a la vez que facilita que las partes interesadas puedan avanzar en sus propios objetivos. Para Gottschalk (2011) cuatro principios se deben respetar como condición previa en la gestión del dialogo con los diferentes grupos de interés. Estos principios son: 1) respetar los acuerdos, 2) evitar la mentira, 3) respetar la autonomía de cada uno de los grupos de interés, y 4) evitar hacer daño a los demás.

Para Jones (2009) una gestión basada en el diálogo con los grupos de interés proporciona:

- ◆ Legitimidad: Diálogo significa participación. Esta idea refuerza un proceso ascendente en la toma de decisiones, de cultura democrática en el desarrollo y actualización de una organización.
- ◆ Responsabilidad: Formar parte de un diálogo con otros grupos de interés alienta la participación y el consenso entre ellos. En definitiva, su responsabilidad en el gobierno de la organización.
- ◆ Sostenibilidad organizativa: la organización es más eficiente y efectiva al disponer de una mejor información sobre las diferentes expectativas de sus grupos de interés.
- ◆ Justicia: Para que la democracia se fomente dentro de la organización y luego se transfiera a la comunidad, los grupos de interés tanto interno como externos deben tener oportunidad de recibir el nivel de servicio deseado. Tomando un enfoque de sistemas abiertos, las organizaciones existen para ayudar a las personas.

En definitiva, la teoría de los grupos de interés propone entender una organización como una cooperación entre diferentes grupos de interés cada uno con sus expectativas y el compromiso de la organización para trabajar en beneficio de todos sus grupos de interés.

1.3. Objetivo

Este artículo va a ubicar su análisis en el nivel de organización (nivel meso). En concreto las universidades o instituciones de educación superior (IES), públicas o privadas, aunque el perfil de referencia va a ser el sistema público universitario español que se caracteriza por disponer de gobierno *multistakeholder*. Si se ha enfatizado que los conceptos de sostenibilidad y ODS son conceptos macro, el concepto de Responsabilidad Social Universitaria (RSU), nivel meso, continúa siendo amplio. La RSU dentro de una organización es percibida como un puzzle con muchas piezas. Como consecuencia, este artículo focaliza su atención en un instrumento de gestión que recomienda la RSU: el diálogo con los grupos de interés.

1.4. Supuestos de partida

1. Asociación entre ética y teoría de los grupos de interés. Se realiza el supuesto que el enfoque de los grupos de interés está guiado por las obligaciones morales de una IES (Lange y Bundy, 2018).

2. Se considera que organización socialmente responsable es un término que hace referencia a aquellas organizaciones que progresivamente asumen e implementan políticas, estrategias y métodos de gestión tanto a nivel interno como de relaciones con sus grupos de interés que han de facilitar la consecución de objetivos de interés para toda la sociedad. Este enfoque sugiere la existencia de organizaciones que están comprometidas tanto por su propia sostenibilidad interna como por la sostenibilidad de sus diferentes grupos de interés.
3. Un instrumento de gestión socialmente responsable es el diálogo con los grupos de interés (en terminología anglosajona *stakeholders*). Se realiza el supuesto que la mejora continua de la gestión del gobierno *multistakeholder* facilita al sistema público universitario español estar progresivamente más integrado en la sociedad y poder alcanzar mayores grados de legitimidad, sostenibilidad organizativa y justicia.

1.5. Estructura

Este artículo se estructura en nueve apartados. El primer apartado es esta introducción donde se plantean las dos principales líneas teóricas que fundamentan la reflexión: sostenibilidad a nivel macro y gobierno *multistakeholder* a nivel meso. A continuación se plantea el ¿por qué de una gestión socialmente responsable? Para responder a esta pregunta se considera el comportamiento basado en la ética como base de las relaciones sociales que debe orientar una gestión al servicio de todos sus grupos interesados. El tercer apartado define los conceptos de grupo de interés y plantea la diferencia entre diálogo con los grupos de interés y gobierno *multistakeholder*. Después, se constata la presencia del diálogo con los grupos de interés y de gobierno *multistakeholder* en el sistema público de educación superior y de investigación en España. El quinto apartado medita sobre las oportunidades y retos de una gestión *multistakeholder* en el ámbito de una IES. Se introducen algunas de las razones que yacen detrás de este modelo de gestión. Posteriormente se plantean algunos de los límites de este artículo y se termina con los apartados que corresponden a conclusiones, notas y referencias bibliográficas.

A continuación se avanzan algunos resultados. Se evidencia que personal académico, personal de administración y servicios y estudiantes disponen de representación sistemática en los órganos de decisión política como puede ser claustro y juntas de facultades así como diferentes consejos académicos y comisiones delegadas del rector o del claustro como pueden ser la comisión de ética o de responsabilidad social universitaria. Sin embargo, se constata que la presencia de otros grupos de interés como son empresarios, profesionales y sociedad en general está más formalizada en el ámbito de la transferencia de conocimientos mediante los centros e

infraestructuras de apoyo a la innovación y a la transferencia de tecnología. Este artículo no realiza una evaluación de cómo las instituciones de educación superior del sistema público español están realizando la gestión de su gobierno *multistakeholder* pero aboga por una mayor imbricación de la universidad en la sociedad a partir de una mayor integración de sus grupos de interés externos en los órganos donde se toman las decisiones estratégicas. En un escenario de fuerte dominio del modelo de gobierno basado en la premisa principal de maximización de los intereses de uno de sus *stakeholders*, el artículo invita a valorar las posibilidades de un modelo distinto, minoritario y desconocido pero que hoy aún prevalece en las IES públicas españolas.

2. Ética como fundamento de una gestión socialmente responsable

Fundamentar es buscar el por qué. A partir del por qué se puede obtener el cómo. Para Guédez (2003) el fundamento de la gestión socialmente responsable es ético. Este fundamento se explica debido a que, entre la ética y la gestión socialmente responsable existe una relación consustancial, no puede comprenderse la ética independientemente de las relaciones sociales y tampoco pueden entenderse las relaciones sociales al margen de la ética. Puede afirmarse que la ética es el soporte de la gestión socialmente responsable y ésta es la expresión práctica de aquella. Una IES socialmente responsable significa una IES centrada en la creación de conocimientos, en la formación de profesionales, que forma en valores, que fomenta el pensamiento crítico y el comportamiento ético. Una universidad al servicio de la transmisión de conocimientos y de valores. La transferencia de humanismo y tecnología son elementos esenciales a la hora de posibilitar un crecimiento económico respetuoso con el medio ambiente y que facilite la cohesión social. La innovación, —social, humanista, tecnológica y organizativa—, la contratación de profesionales con grado universitario son mecanismos que ayudan a las empresas abrir nuevos mercados, estimular la competitividad, el crecimiento económico y la creación de empleo.

La RSU basa sus fundamentos teóricos en el concepto de responsabilidad social corporativa (RSC) o simplemente Responsabilidad Social (RS). Concepto dinamizado por OECD (2001, 2011), Naciones Unidas (Global Compact, 2000), Comisión Europea (2001, 2002, 2011) y Organización Internacional del Trabajo (ILO, 2003) entre otras organizaciones de ámbito internacional. Estos organismos aplican *soft policy approaches*: invitan a empresas, universidades, ONGs y cualquier otro tipo de organización a gestionar teniendo en cuenta sus impactos en la sociedad. Por consiguiente, la RS focaliza su atención en cómo se gestiona teniendo muy en cuenta las expectativas de los diferentes grupos de interés de la organización. Esta invitación a gestionar, respetando las expectativas de los diferentes grupos de interés, se considera un complemento a

las políticas y acciones públicas en la consecución de un modelo de crecimiento sostenible. *Soft policy* no supone la sustitución de políticas públicas por comportamientos responsables, (Martinuzzi, Krumay and Pisano, 2011) pero sólo con normativas, políticas y planes de acción pública no se consigue un crecimiento global humano y respetuoso con el medio ambiente (Vidal, Miret y Romero, 2018).

3. Diálogo con las partes interesadas y gobierno *multistakeholder*: Instrumentos de cooperación

El término “responsabilidad social” (RS) es un concepto sistémico que abarca desde las estrategias hasta la gestión de las decisiones diarias que se toman en las facultades, en los departamentos y en cualquier centro o unidad que forme parte de una IES. Significa gestionar, teniendo siempre en cuenta el impacto de dichas decisiones sobre los diferentes grupos de interés internos o externos de la IES. Una condición previa para un buen desempeño es conocer qué espera la sociedad de la IES. El dialogo con las partes interesadas es un instrumento que puede ayudar al sistema universitario a conseguir una mayor eficiencia en la gestión de sus recursos e incrementar su impacto en la sociedad.

Siguiendo a Brochain (2003) se va a entender por *stakeholder*, grupo de interés o parte interesada que influye o ha sido influido por la actividad de la organización. La expresión *multistakeholder* hace referencia a diferentes grupos de interés, cada uno de ellos con sus aspiraciones y expectativas diversas en relación a lo que se puede esperar de la actividad de cualquier centro que forme parte del sistema universitario y de investigación. Por ejemplo, ¿Quiénes son los *stakeholders* de un parque científico y tecnológico (PCyT)? Los grupos de interés de un PCyT pueden ser las administraciones públicas, las empresas que utilizan y alquilan sus espacios y servicios, los directivos, trabajadores, proveedores, nuevas generaciones... La identificación de los grupos de interés por parte de los directivos de un parque científico y tecnológico se denomina Mapa de grupo de interés o *Mapa de stakeholders*. La identificación de las partes interesadas supone poner en marcha mecanismos que han de permitir a los responsables del PCyT saber quién está implicado, interesado o influenciado por sus actividades y en qué medida. Algunas partes interesadas son obvias. Otras no. Con el objetivo de disponer de una fotografía conjunta de los posibles grupos de interés, algunas organizaciones realizan su mapa de *stakeholders* que se actualiza periódicamente. El mapa de *stakeholders* es una herramienta de gestión adicional que ha de facilitar el diálogo con las partes interesadas o el gobierno *multistakeholder*.

La Comisión Europea (2001, 2002, 2011) recomienda el dialogo con las partes interesadas. ¿Qué diferencia existe entre diálogo con las partes interesadas y gobierno *multistakeholder*? La diferencia yace en el tipo de formalización y de implicación de los diferentes grupos de interés con la organización. Las relaciones pueden estar estructuradas, organizadas pero sin derecho a voto en la toma de decisiones de los órganos de gobierno. En este supuesto es preferible hablar de *diálogo con los grupos de interés*. Cuando las relaciones se formalizan mediante contrato o convenio y la representación de los grupos de interés es reconocida, —voz y voto en los órganos de gobierno de la organización—, entonces es cuando se habla de *gobierno multistakeholder*.

3.1. Del diálogo binario al diálogo *multistakeholder*

Cualquier centro de investigación, cualquier facultad es percibida por sus grupos de interés. Cualquier centro de transferencia de tecnología se comunica con sus grupos de interés o, al menos, con algunos de sus *stakeholders*. Los mecanismos de comunicación son variados y la efectividad de la comunicación también desigual según el grupo de interés. Ahora bien, una cosa es la comunicación y otro aspecto distinto es el diálogo. El diálogo sugiere, como mínimo, la interacción entre dos partes. El concepto de centro de investigación que se relaciona con sus grupos de interés exige repensar el diálogo. Tres pueden ser los escenarios:

1. El centro de investigación conduce una multitud de diálogos con sus grupos de interés, pero separados, independientes entre ellos.
2. Se conduce una multitud de diálogos, pero sólo algunos de ellos están relacionados, y
3. El diálogo incluye un gran número de interacciones entre los diferentes *stakeholders* por temas diferentes y es entonces cuando se puede hablar de diálogo *multistakeholder*.

Cuando este diálogo *multistakeholder* se concreta en compromisos que debe cumplir este centro docente o de investigación como consecuencia de ser aprobados por sus diferentes grupos de interés, representados en sus órganos sociales, entonces es cuando se está haciendo referencia a gobierno *multistakeholder*. Las recomendaciones que promueven el diálogo o gobierno *multistakeholder* tienen como meta que las organizaciones desarrollen una cooperación más sistemática con sus grupos de interés más importantes o primarios.

4. Presencia de dialogo y de gobierno *multistakeholder* en el sistema de educación superior y de investigación en España

La Comisión Europea (2001, 2002, 2011) aboga por el diálogo entre las parte interesadas como herramienta que facilite la cooperación entre los diferentes grupos de interés. La Comisión Europea plantea el diálogo con los grupos de interés como una opción voluntaria, que va más allá de lo que exige la ley. La Comisión Europea no invita al gobierno *multistakeholder*. Su recomendación se limita al diálogo con los *stakeholders* principales o primarios de una organización. En el caso de las universidades públicas españolas por normativa disponen de gobierno *multistakeholder*. Fíjense, no es voluntario y, además, es gobierno *multistakeholder*. Las universidades públicas españolas disponen en sus órganos sociales, —claustro, juntas de centro, consejos, comisiones—, dos grupos de interés primarios representados: trabajadores, —personal docente e investigador (PDI) y personal de administración y servicios (PAS)—, y estudiantes; por consiguiente, las universidades públicas se caracterizan por disponer de gobierno *multistakeholder*, democrático, un miembro, un voto, aunque con representación proporcional pero en definitiva, la toma de decisiones en el ámbito universitario es a partir del principio de dialogo entre algunas partes interesadas. Ahora bien, reconociendo la existencia de gobierno *multistakeholder*, también se constata que en estos órganos de decisión política no están representados todos los grupos de interés de la organización. Empresarios, profesionales y sociedad no tienen representación formal en estos órganos de decisión. Bien es cierto que la universidad pública española dispone de un órgano de vigilancia que se denomina consejo social donde acostumbran a estar representados diferentes grupos sociales, además de las partes interesadas que representan los intereses académicos y de administración universitaria. El consejo social de cualquier universidad pública española se gestiona mediante gobierno democrático *multistakeholder*.

A nivel más de centro, a partir de la lectura del Informe CYD 2012 (2013, capítulo 4) se podría deducir que la cooperación entre las partes interesadas externas en el sistema público universitario español está más formalizada en el ámbito de la transferencia de conocimientos mediante los centros e infraestructuras de apoyo a la innovación y a la transferencia de tecnología. Dicho informe señala que “el interés de organizaciones públicas y privadas por promover agrupaciones que impulsen las relaciones entre universidad y empresa ha crecido vertiginosamente en la última década. Estas agrupaciones tienen como objetivo promover la cooperación y colaboración entre empresas y universidades, y de este modo, facilitar la transferencia de tecnología”. (CYD2013:192). En España los centros e infraestructuras de apoyo a la innovación y la transferencia de tecnología son la red de fundaciones Universidad-Empresa

(REFUE), las oficinas de transferencias de resultados de las investigaciones (OTRI), los parques científicos y tecnológicos (PCyT). Por ejemplo en España 45 universidades españolas disponen de una Fundación Universidad-Empresa. Entre sus patronos están representantes de empresas, cámaras de comercio, asociaciones empresariales y entidades de las Administraciones local y regional (CYD 2013: 192). Otro ejemplo de gobierno *multistakeholder* que se cita en el Informe CYD 2012 (2013:196) son las plataformas tecnológicas (PT) que se describen como “foros de encuentro entre agentes del sistema de ciencia-tecnología-empresa que permiten un fluido de intercambio de información dentro de un sector tecnológico. En general, las PT son promovidas por las empresas para definir las estrategias adecuadas para mejorar su competitividad. Las PT facilitan la interacción entre universidades, organismos públicos de investigación, centros tecnológicos, empresas de base tecnológica, empresas de servicios basados en la ciencia, entre otras, permitiendo de esta manera la generación de proyectos de investigación en colaboración y facilitando la identificación de instalaciones científicas y tecnológicas son foros” (CYD, 2013:196).

5. Oportunidades y retos del *co-management* en una institución de educación superior

¿Por qué el diálogo con los *stakeholders*? ¿Por qué el gobierno *multistakeholder*? ¿Por qué el *co-management*? Para reducir la existencia de información asimétrica entre las partes (Jensen and Meckling, 1976). ¿Qué se debe entender por *co-management*? Colaboración continuada a lo largo de un periodo de tiempo por parte de grupos de interés externos en la producción y en la toma de decisiones dentro de un centro que a su vez pertenece a una IES (Bransen y Pestoff, (2006) y Bransen y van Hout, (2006). ¿Por qué la empresa acepta ser miembro del patronato de una fundación universidad-empresa o de una plataforma tecnológica? Porque el diálogo, el gobierno *multistakeholder* son mecanismos que permiten a las dos partes, —empresa y universidad—, compartir información, reducir situaciones de incertidumbre y tomar decisiones consensuadas que faciliten un mejor desempeño de la FUE o del PT. Cuando a un ciudadano que paga impuestos se le da la posibilidad de participar con voz y voto en una junta de facultad y éste acepta participar, se está suponiendo que puede ser una vía capaz de reducir potencialmente los costes de transacción asociados a la información asimétrica. Si ciudadanos, profesores, investigadores y administradores deciden dirigir un centro de investigación con gobierno *multistakeholder* significa que estos cuatro grupos de interés entienden el centro de investigación como un mecanismo de coordinación. Estos cuatro grupos de interés deciden, de manera voluntaria, actuar en cooperación o, al menos, en dialogo formalizado, estructurado y continuado.

5.1. Valor compartido o principio de reciprocidad

Valor compartido y principio de reciprocidad son dos conceptos que hacen referencia a la colaboración estratégica entre diferentes grupos de interés. ¿Por qué una empresa acepta formar parte del consejo de administración de una oficina de transferencia tecnológica? Porque le interesa, porque le aporta valor. Porque piensa, confía que es la forma más eficiente que tiene para alcanzar su propio objetivo.

¿Por qué a una IES le interesa que sus centros estén gobernados mediante el *co-management*? Un gobierno *multistakeholder* permite a una IES la posibilidad de aumentar su impacto en la sociedad y contribuir mejor a hacer frente a los desafíos sociales. Le permite que la sociedad entienda mejor la investigación universitaria. Fortalece la cooperación con la industria y con los organismos públicos. Aumenta su impacto en la vida social y cultural y asegura el alineamiento de las líneas de investigación y docencia a las tendencias sociales, políticas y las relacionadas con nuevas fuentes de financiación.

5.2. Rendición de cuentas o *accountability*

De las propuestas de dialogo con las partes interesadas y/o gobierno *multistakeholder* se deduce la obligación por parte de una organización de rendir cuentas del grado de cumplimiento de los compromisos adquiridos con sus partes interesadas. Benavides (2013) muestra que algunas universidades españolas, sobretodo, el conjunto de universidades que constituyen el Sistema Universitario Andaluz, han realizado un importante esfuerzo de evaluación del desempeño de sus recursos a partir de la utilización de la *Guía del Global Reporting Initiative* (GRI) que plantea la necesidad de informar de las relaciones o consultas que cualquier organización ha tenido con sus partes interesadas. La Universidad de Barcelona realiza su informe de responsabilidad corporativa con una periodicidad anual siguiendo la Guía del GRI desde el año 2009. El último informe corresponde al curso académico 2016-2017 (Universidad de Barcelona, 2018).

6. Limitaciones de este artículo

Este artículo considera la IES como una organización y evidencia la existencia de un gobierno *multistakeholder* en las IES públicas españolas. Si se compara con la literatura existente sobre el modelo de gobierno que se basa en la maximización de los intereses de un *stakeholder* se constata

que hay muy poca literatura que analice el modelo de gobierno *multistakeholder* en una organización pública, —preferentemente esta literatura aunque también escasa se encuentra en el ámbito de las cooperativas y empresas sociales (Mitchie, Blasi and Borzaga (2017)). Este artículo evidencia que las instituciones públicas de educación superior tienen un modelo de gobierno basado en una cultura democrática. La cultura de la participación demanda tiempo y paciencia para gestionar el diálogo entre diferentes grupos de interés con expectativas que demasiado a menudo entran en conflicto. Formar parte del gobierno de una organización se considera que es una acción voluntaria. Ahora bien, una vez que se acepta formar parte de los órganos de gobierno de la IES, sus grupos de interés se comprometen a desarrollar comportamientos que han de facilitar a la IES ganar en impacto social. Diálogo significa que cada grupo de interés tienen que ceder parcialmente para avanzar en la satisfacción de las diferentes expectativas.

Este artículo no ha analizado realidades concretas de gobierno *multistakeholder*. Una línea de investigación podría ser el análisis entre una IES con gobierno *multistakeholder* y una IES con gobierno no *multistakeholder* y comparar sus resultados en términos de legitimidad, sostenibilidad organizativa e impacto social. El interés por la gestión de los modelos de gobiernos en las organizaciones no necesariamente se debe limitar al ámbito de la IES. Otra línea de investigación puede ser el estudio de ejemplos de gobiernos con modelo *multistakeholder* en organizaciones públicas en otros ámbitos como son sanidad, prestación de servicios a las personas y gobiernos municipales. Los conceptos de *co-management*, co-producción, co-innovación, co-diseño y co-creación son conceptos que aparecen en la literatura relacionada con el *New Public Governance* (Voorberg, Bekker y Tummers, 2015, Young, Nagpal y Adams, 2016 y Torfing y Ansell, 2018).

7. Consideraciones finales

En España el sistema de investigación y educación superior es predominantemente público al estar preferentemente financiado con ingresos fiscales. Ahora bien, ¿qué significa “público”? ciudadanos; por consiguiente un servicio público es un servicio financiado por los ciudadanos que pagan impuestos. La división del trabajo invita a delegar. Los ciudadanos construyen unas estructuras intermedias que se denominan administraciones públicas a quienes se les delega i) la decisión de cómo gastar los ingresos fiscales, —es lo que se denominan políticas públicas—, ii) la gestión financiera de los ingresos y gastos y iii) la gestión de estas políticas públicas.

Al menos dos riesgos tiene este modelo organizativo:

1. El fuerte desarrollo de estas estructuras públicas intermedias genera el riesgo que el ciudadano que paga impuestos cuando utiliza los servicios públicos se considere un simple usuario cuando es su demandante. La falta de coincidencia en el tiempo entre cuando se pagan los impuestos y se consumen los servicios públicos facilita un comportamiento ciudadano menos exigente. Este comportamiento menos exigente es fuente de ineficiencia organizativa en la gestión de los recursos por parte de los gestores públicos, y
2. Otro riesgo es que los ciudadanos no identifiquen el sistema universitario como un activo propio, por consiguiente, no valoren suficientemente las consecuencias que tiene sobre el futuro de su empleo, de sus ingresos y de su bienestar, la reducción de las dotaciones financieras en momentos de crisis fiscal.

Es como consecuencia de estos dos riesgos reales y siguiendo las recomendaciones de la Comisión Europea, se considera que una vía que puede ayudar a hacer más eficiente el trasvase de capital humano y de conocimiento desde la universidad a la sociedad es a partir de trabajar por una mejor coordinación entre sociedad y IES. El sistema público universitario ya tiene cultura de gobierno *multistakeholder*. Ahora bien, como señala Gottschalk (2011) el reto es hacer que el dialogo y el gobierno *multistakeholder* se convierta en una verdadera alianza estratégica entre los diferentes grupos de interés que permita entender a cada uno de ellos que formar parte de la alianza estratégica debe ser beneficioso para todos. Es el concepto de valor compartido de Porter y Kramer (2011) recogido por la Comisión Europea en la comunicación COM (2011)681 final. Siguiendo a Pérez García (2005) para que las diferentes partes quieran coordinarse y cooperar deben darse tres circunstancias que están estrechamente relacionadas con la razón de ser de esta coordinación:

1. Existencia de incertidumbre: información asimétrica o información incompleta que puede generar tomar decisiones no eficientes.
2. Existencia de interdependencia estratégica: los resultados, —beneficios—, que obtenga una parte depende de las decisiones que tomen las otras partes.
3. Se confía que las posibilidades de mejora derivadas del trabajo en red sean sustanciales para cada uno de los miembros que desee formar parte de la red.

Sin incertidumbre ni interdependencia no es necesaria la coordinación y la cooperación, de modo que la existencia de estas circunstancias son las que plantean la conveniencia de hacerlo.

Las propuestas de diálogo con los *stakeholder* y gobierno *multistakeholder* plantean con grado distinto que los sistemas de investigación, enseñanza y transferencia de conocimiento y la sociedad actúen de manera imbricada a través de redes y nexos complejos que como señala Ibarretxe (2012) precisan de la cooperación, de la colaboración y de la coordinación.

8. Notas

1. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) son un conjunto de 17 objetivos y 169 metas específicas para abordarlos, creados por las Naciones Unidas y que marcan el camino para avanzar hacia un desarrollo sostenible. Para mayor información consultar el siguiente enlace: <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>, última consulta 9 de marzo del 2018.

Referencias bibliográficas

- ◆ BRANDSEN, T., PESTOFF, V. (2006), "Co-production, the Third Sector and the Delivery of Public Services. An Introduction" *Public Management Review*, 8,4:493-502.
- ◆ BRANDSEN, T., VAN HOUT, E. (2006), "Co-management in public service networks: the organizational effects", *Public Management Review*, 8, 4: 537-566.
- ◆ BENAVIDES, C. (2013), *Integración de la Responsabilidad Social en los sistemas de garantía interna de calidad: hacia una universidad saludable, sostenible y solidaria* (EA 2011-007) Proyecto de investigación que recibió el apoyo del programa de Estudios y Análisis del Ministerio de Educación (convocatoria 2011), Madrid, documento disponible en CD-Rom.
- ◆ BROCHAIN, P. (editor), (2003), *Towards a sustainable corporate social responsibility*, European Foundation for the improvement of Living and Working Conditions, Luxemburgo.
- ◆ COM (2001), 366 final, *Green Paper. Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*, Brussels, July 18th, available at http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com%282001%29366_en.pdf, ultima consulta: 20 de junio del 2018.
- ◆ COM (2002) 347 final, *Communication from the Comission concerning Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development*, Brussels, July 2nd, paper available at the web site: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2002:0347:FIN:EN:PDF>, ultima consulta, 20 de junio del 2018.
- ◆ COM (2011) 681 final *Communication from the Comission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*, Brussels, October, 25th,

available in the web site:

<http://eur-Lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:en:PDF>,
ultima consulta: 20 de junio del 2018.

- ◆ HAYNES, P. (2018) "Understanding the influence of values in complex systems-based approaches to public policy and management" *Public Management Review* 20:7, 980-996
- ◆ FUNDACIÓN CONOCIMIENTO Y DESARROLLO (2013), *Informe CYD, 2012, la contribución de las universidades al desarrollo*, Barcelona, disponible en www.fudacioncyd.org consultada en junio del 2018.
- ◆ GUÉDEZ, V. (2004), "Ética, empresa y responsabilidad social", unidad didáctica Máster en Responsabilidad Social Corporativa. Contabilidad y Auditoria Social, Universidad de Barcelona, Barcelona.
- ◆ JENSEN, M., MECKLING, W. (1976), "Theory of the firm: managerial behavior. Agency cost and ownership structure" *Journal of Finance*, vol. 48: 831-880.
- ◆ JONES, M. (2009) "Governance, integrity and the police organization" *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management*, vol. 32, 338-350 citado en GOTTSCHALK, P. (2011), *Corporate Social Responsibility, Governance and Corporate Reputation*, ed. World Scientific, London and New Jersey.
- ◆ LANGE, D., BUNDY, J. (2018), *Sustainability, stakeholder governance and corporate social responsibility*, Emerald Publishing Limited.
- ◆ MAZZUCATO, M. (2018), *Mission-Oriented Research & innovation in the European Union. A problem -solving approach to fuel innovation-led growth*, disponible en https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/mazzucato_report_2018.pdf. Visitada 25 de junio del 2018.
- ◆ GOTTSCHALK, P. (2011), *Corporate Social Responsibility, Governance and Corporate Reputation*, World Scientific, London and New Jersey.
- ◆ IBARRETXE, J.J. (2012), *El caso vasco, El desarrollo humano sostenible*, ed. Oveja negra, Bogotá, San Sebastián.
- ◆ INTERNATIONAL LABOR ORGANIZATION (ILO) (2003) *Nota informativa sobre la responsabilidad social de la empresa y normas internacionales del trabajo*, Ginebra.
- ◆ MARTINUZZI, A. KRUMAY, B., PISANO, U. (2011), "The New Communication of the EU Commission on CSR and National CSR Strategies and Action Plans" *ESDN Quarterly Report*, 23, December,

document available in the web site: <http://www.sd-network.eu>, última visita 20 de septiembre del 2017.

- ◆ MITCHIE, J, BLASI, J Y BORZAGA, C. (editors) (2017) *The Oxford Handbook of Mutual co-operative, and co-owned*, Oxford University Press, Oxford.
- ◆ MOLDAVANOVA, A., GOERDEL, H.T. (2018) "Understanding the puzzle of organizational sustainability toward a conceptual framework of organizational social connectedness and sustainability", *Public Management Review*, vol. 20, (1): 55-81,
- ◆ ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, (OCDE), (2001), *Corporate Responsibility. Private Initiatives and Public Goals*, www.oecd.org, última visita, 20 de septiembre del 2017.
- ◆ ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, OECD (2011), *OECD Guidelines for Multinational Enterprises. Recommendations for responsible business conduct in a global context*, OECD Ministerial Meeting, 25 de Mayo
- ◆ OSBORNE,S.P., RADNOR, Z, VIDAL, I., KINDER, T. (2014), "A Sustainable Business Model for Public Service Organizations?", *Public Management Review*, vol. 16 (2): 165-172.
- ◆ PARRIS, D.L., MCINNIS-BOWERS, C. (2017), "Business Not as Usual: Developing Socially Conscious Entrepreneurs and Intrapreneurs" *Journal of Management Education* vol.41 (5):687-726. DOI: 10.1177/1052562917720709.
- ◆ PÉREZ GARCÍA, F. (2005), *La medición del capital social. Una aproximación económica*. Fundación BBVA, Madrid.
- ◆ PORTER, M., KRAMER, M. (2011), "Creating Shared Value. How to reinvent capitalism –and unleash a wave of innovation and growth", *Harvard Business Review*, enero-febrero, 2011.
- ◆ SCHMIDTHUBER, L., WIENER, M. (2018), "Aiming for a sustainable future: conceptualizing public open foresight" *Public Management Review*, vol. 20, (1): 82-107.
- ◆ TORFING, J., ANSELL, C. (2017), "Strengthening political leadership and policy innovation through the expansion of collaborative forms of governance", *Public Management Review*, vol.19, (1): 37-54
- ◆ VIDAL, I. MIRET, J., ROMERO, M. (2018), "University social responsibility: rationale and increasing need" en K. RESCH, E. GORNIK Y N. TOMASCHEK (editors), *Die Lifelong Learning Universität der Zukunft. Institutionelle Standpunkte aus der wissenschaftlichen Weiterbildung*, en proceso de publicación por la editorial Waxmann, Münster and New York.

- ◆ UNIVERSITAT DE BARCELONA (2018), *Memòria de responsabilitat social*, documento disponible en el siguiente enlace <http://www.ub.edu/responsabilitatsocial/> Última consulta 25 de julio del 2018.
- ◆ VOORBERG, W. H., BEKKERS, V.J.J.M., TUMMERS, L.G. (2015), "A systematic review of co-creation and co-production. Embarking on the social innovation journey" *Public Management Review*, vol.17, (9), 1333-1357
- ◆ WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT, (1987), *Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development: The Brundtland Report*, Brussels.
- ◆ YOUNG, S., NAGPAL, S., ADAMS, C.A. (2016) "Sustainable procurement in Australian and UK Universities" *Public Management Review*, vol.18 (7), 993-1016.

Fecha de recepción: 7 de julio de 2018

Fecha de aceptación: 15 de septiembre de 2018