



Revista de Ciencias Sociales (Ve)  
ISSN: 1315-9518  
rsc\_luz@yahoo.com  
Universidad del Zulia  
Venezuela

# Gobernanza universitaria: Aproximaciones teóricas de los grupos de interés en Instituciones de Educación Superior

**Valdés-Montecinos, Michel; anga-Contreras, Francisco**

Gobernanza universitaria: Aproximaciones teóricas de los grupos de interés en Instituciones de Educación Superior

Revista de Ciencias Sociales (Ve), vol. XXVII, no. 3, 2021

Universidad del Zulia, Venezuela

**Available in:** <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28068740029>



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 3.0 Internacional.

## Gobernanza universitaria: Aproximaciones teóricas de los grupos de interés en Instituciones de Educación Superior

University governance: Theoretical approaches to stakeholders in Higher Education Institutions

*Michel Valdés-Montecinos*  
*Universidad Ricardo Palma, Perú*  
micheljpvaldes@gmail.com

Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28068740029>

*Francisco anga-Contreras*  
*Universidad de Tarapaca, Chile*  
ganga.francisco@gmail.com

Received: 17 March 2021  
Accepted: 04 June 2021

### RESUMEN:

La Gobernanza de las Instituciones de Educación Superior, más que solo un concepto se ha transformado en un quehacer, que en las últimas décadas ha sido permanentemente estudiado. Por ello, es relevante analizar la gobernanza de estas organizaciones, tomando como fundamento la Teoría de los Grupos de Interés, con la finalidad de aportar a la discusión conceptual que se genera. Se trata de un trabajo exploratorio de carácter documental, elaborado a partir de artículos publicados principalmente en revistas indexadas. La teoría revela que las partes interesadas se encuentran en diversas esferas de actuación, en el nivel macro, meso y micro del sistema de educación universitario. El reconocimiento e identificación de los mismos, sus necesidades y capacidades constituyen aspectos medulares para la gobernanza en la educación de los sistemas universitarios; para concluir se analizó a través de tres niveles organizacionales: El poder, la legitimidad y la urgencia, evidenciando el tramado complejo de este tipo de instituciones y la vinculación directa e indirecta, se logra identificar los grupos de interés y sus relaciones tanto intra-institucionales como extra-institucionales.

**PALABRAS CLAVE:** Gobernanza universitaria, sistema universitario, Educación Superior, stakeholders, vinculación universitaria.

### ABSTRACT:

The Governance of Higher Education Institutions, more than just a concept, has become a task, which in recent decades has been permanently studied. Therefore, it is relevant to analyze the governance of these organizations, taking as a basis the Stakeholder Theory, in order to contribute to the conceptual discussion that is generated. This is an exploratory work of a documentary nature, based on articles published mainly in indexed journals. The theory reveals that stakeholders are found in various spheres of action, at the macro, meso and micro levels of the university education system. The recognition and identification of these stakeholders, their needs and capacities constitute core aspects for governance in the education of university systems; to conclude, it was analyzed through three organizational levels: Power, legitimacy and urgency, evidencing the complex weaving of this type of institutions and the direct and indirect linkage, it is possible to identify the stakeholders and their intra-institutional and extra-institutional relationships.

**KEYWORDS:** University governance, university system, Higher education, stakeholders, university linkage.

### INTRODUCCIÓN

Las Instituciones de Educación Superior (IES) se ven enfrentadas invariablemente a nuevos desafíos, producto de los cambios que experimenta la sociedad. Analizar los contextos organizacionales actuales, el quehacer intrínseco, el aporte que realizan las IES y el papel que juegan los grupos de interés en ese ámbito, siempre resultará una tarea de mucha significancia.

La forma organizativa empleada por las IES para cumplir con sus objetivos es una variable importante a estudiar, y en ese sentido, impera conocer cómo estas entidades afrontan y distribuyen sus aspectos administrativos, financieros y académicos; de la misma manera que es primordial entender cómo cada unidad se conforma y relaciona con los demás entes involucrados en los procesos de toma de decisiones.

Los grupos de interés interactúan de distintas formas, intentando ser parte de los cambios y de la continuidad, donde la sociedad y la acción que emerge de los diferentes estímulos va detonando respuestas diversas, las que debieran ser observadas apropiadamente por las IES, para no transformarse en organizaciones con estructuras anquilosadas, sino con la información necesaria y con las herramientas pertinentes a la hora de enfrentar los desafíos que día a día impone la sociedad.

Dentro de las decisiones que han debido tomar las IES en Latinoamérica en las últimas décadas, están aquellas que tienen que ver con el tipo de plataformas tecnológicas, que utilizarán como soporte de las actividades académicas y en qué modalidades se impartirán cada uno de sus programas, a propósito de la irrupción de la formación a distancia que ha marcado una verdadera tendencia.

El surgimiento de los MOOCS (*Massive Online Open Courses* o cursos *online* masivos y abiertos), representa un hito de la formación a distancia cuya efectividad quedó notoriamente comprobada a través del curso en línea (MOOC) sobre “inteligencia artificial” de la Universidad de Stanford dictado por Sebastián Thurn en el año 2011, donde participaron aproximadamente 160.000 estudiantes. El evento mostró cómo las personas habían cambiado su forma de buscar conocimiento.

Otro suceso destacado se relaciona con los programas de diplomado, pregrado y postgrado que han aumentado progresivamente las distintas modalidades *e-learning* o *electronic learning* (aprendizaje electrónico), *be-learning* o *blended learning* (que combina el *e-learning* con actividades presenciales), *T-Learning* o *Transformative Learning* (aprendizaje transformativo, desarrollo de cambios constantes de las competencias) y *m-learning* o *móvil-learning* (enseñanza a través de dispositivos móviles), en esa dirección, se observa que la Educación a distancia ha evolucionado constantemente, resultante de los profusos avances tecnológicos, lo que ha permitido mayor interacción entre las personas (Briceño et al., 2020).

Desde esta perspectiva y tomando como basamento teórico la Teoría de los Grupos de Interés (TGI), se busca examinar la gobernanza de las IES, con la nítida idea de contribuir a la reflexión conceptual que ello provoca. La utilidad de estudiar la gobernanza universitaria a través de la TGI en IES se justifica plenamente, dado que posibilita vislumbrar la situación actual de las instituciones, proyectarse estratégicamente y responder adecuadamente a los requerimientos de la sociedad en materia educativa.

## 1. CONCEPTO DE GOBERNANZA UNIVERSITARIA EN EL CONTEXTO ACTUAL

La Educación Superior ha ido experimentado un crecimiento exponencial en las últimas décadas. Conforme a registros del Banco Mundial en Ferreyra et al. (2017), según la tasa bruta de matrícula en los últimos quince años, “el sistema incluye aproximadamente 20 millones de estudiantes, 10.000 instituciones y 60.000 programas” (p.16). Tal expansión y cobertura se avizora fuertemente desde el año 2000, por lo que no es circunstancial que unido a este fenómeno naciera la preocupación por la calidad en la educación terciaria y, junto a ello, el interés de observar los tipos de gobiernos, la gobernabilidad y la gobernanza de las IES.

La Red Iberoamericana de Indicadores de Educación Superior (Red ÍNDICES) a través del Observatorio Iberoamericano de la Ciencia, la Tecnología y la Sociedad (CTS) de la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI), en su estudio, Panorama de la Educación Superior en Iberoamérica (García, 2019), evidencia un crecimiento anual significativo de la educación en la Región, especialmente, en la modalidad a distancia, siendo cercana al 30% en Chile, prácticamente un 14% en Colombia, 12% y 10% en Argentina y Brasil, respectivamente (ver Gráfico I).

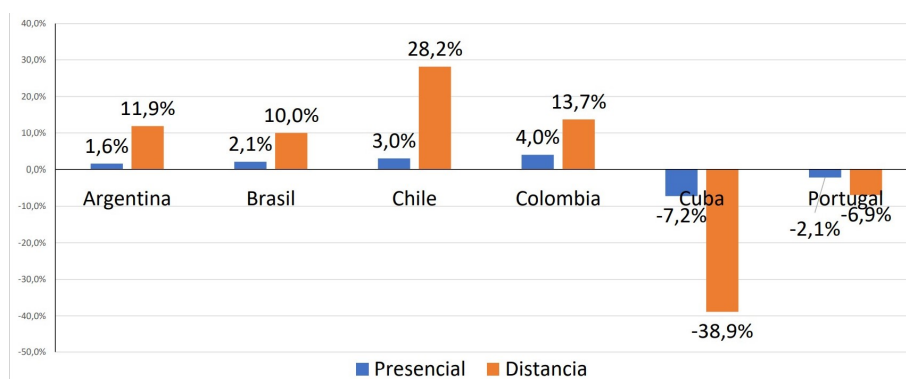


GRÁFICO I:

Panorama de la Educación Superior en Iberoamérica. Crecimiento anual promedio de los estudiantes de primer título en países seleccionados de Iberoamérica según Modalidad 2010-2017  
García (2019).

Tales acontecimientos han complejizado considerablemente su operacionalización, dado que se requiere de estructuras orgánicas novedosas y de las competencias innovadoras de los actores involucrados. En Latinoamérica, “la oferta dominante virtual descansa en las instituciones presenciales que ofrecen multimodalidades, o en las tradicionales a distancia que han diferenciado su oferta al incluir la oferta virtual” (Rama, 2016, p.7), lo que acrecienta el desafío de comprender la complejidad de su trama organizacional.

Uno de los factores críticos de éxito apunta a como las comunidades educativas son administradas, razón por la cual estudiar su gobernanza se hace imprescindible. Indudablemente que “el quién”, “dónde” y “cómo” se toman las decisiones y cuáles son los agentes claves para tomarlas van de la mano. Podría adicionarse, que analizar qué tipo de modalidades y qué modelo educativo adopta cada Casa de Estudio se transforma en una cuestión trascendental de la esencia universitaria.

Después de una revisión de artículos de corriente principal se deduce que la gobernanza universitaria ha estado adquiriendo relevancia en la última década, tanto es así que la cantidad de estudios se ha incrementado notoriamente. Algunos de los más significativos se listan en el Cuadro 1, el cual se elaboró a partir de una revisión documental con el apoyo del software Publish or Perich, conectado con las bases de datos SCOPUS, Crossref, Google Académico, además de SciELO. La búsqueda se llevó a cabo a través de las siguientes palabras claves como parámetro: Gobernanza en la educación, Gobernanza en la Educación Superior, Gobernanza en las Universidades, y Gobernanza Universitaria de los últimos 10 años, conteniendo en el título o en sus respectivas palabras claves.

## CUADRO 1

### Principales artículos que abordan el concepto de gobernanza universitaria

No.	Nombre artículo	Autor(es)	Año	Revista	Indexada
01	Understanding the ABC of University Governance	Carnegie, G. D., y Tuck, J.	2010	Australian Journal Of Public Administration	WOS, SCOPUS
02	Gobernanza y gestión de la universidad pública	Meléndez, M. A., Solís, P., y Gómez, J. J.	2010	Revista de Ciencias Sociales (Ve)	SCOPUS, Latindex, RedALyC
03	Gobernanza universitaria: Tipología, dinámicas y tendencias	Brunner, J. J.	2011	Revista Educación	SCOPUS, MIAR, ERIH PLUS, Latindex
04	Reflexiones en torno al sistema de gobierno de las universidades ante el reto de la modernización de la gobernanza universitaria	Martínez, R.	2012	Revista Catalana de Dret Public	SCOPUS, Latindex, MIAR, ERIH PLUS, ESCI
05	La reforma de la gobernanza de la Educación Superior en la práctica: Conciencia de prácticas y políticas de implementación institucional	Bengoetxea, E.	2012	Revista RUSC Universidades y Sociedad del Conocimiento	SCOPUS, Latindex, MIAR, ERIH PLUS
06	Gobernanza universitaria o cogobierno: El caso de la Universidad de Concepción de Chile	Virgili, M., Ganga F., y Figueroa, K.	2015	Última Década	SciELO
07	Dinámicas de transformación en la Educación Superior latinoamericana: Desafíos para la gobernanza	Brunner, J. J. y Ganga, F. A.	2016	Opción	SCOPUS, Latindex, RedALyC, MIAR
08	Bioética y gobernanza universitaria: Un nuevo paradigma para la educación de futuro	Villalobos, J. V.	2016	Revista Opción	SciELO, Latindex, RedALyC, MIAR
09	Análisis sincrónico de la gobernanza universitaria: Una mirada teórica a los años sesenta y setenta	Ganga, F., Quiroz, J., y Fossatti, P.	2017	Educación e Pesquisa	SCOPUS, SciELO, Latindex, RedALyC, ScVerse
10	Reflexiones sobre la gobernanza universitaria: Una mirada desde América Latina	Fossatti, P., Ganga, F., y Jung, H.S.	2017	Espacios	SCOPUS
11	Los rankings y sus usos en la gobernanza universitaria	García, A., y Pita, M.	2018	Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad	SciELO, RedALyC
12	El desafío de la gobernanza universitaria: el caso chileno	Schmal, R. y Cabrales, F.	2018	Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação	SCOPUS, SciELO, Latindex, RedALyC
13	Paradigmas emergentes en la gobernanza universitaria: Una aproximación teórica	Ganga-Contreras, F., Pérez, A., y Mansilla, J.	2018	Utopía y Praxis Latinoamericana	SCOPUS, SciELO, Latindex, RedALyC, MIAR
14	Gobernanza universitaria y valores universitarios: La función de control en la gestión universitaria	Pérez, A., Rodríguez, A., e Hinojosa, S.	2018	Revista Opción	SciELO, Latindex, RedALyC, MIAR
15	Nueva gobernanza universitaria: Enfoque omnibarcante para estudiar el gobierno en universidades latinoamericanas	Pérez, A., Aguilar, J., Rodríguez, A.	2018	Revista Venezolana de Gerencia	SCOPUS, SciELO, Latindex, RedALyC
16	Gobernanza de las organizaciones: Acercamiento conceptual a las Instituciones de Educación Superior	Ganga-Contreras, F., y Núñez-Mascayano, C. A.	2018	Revista Espacios	SCOPUS, SciELO, Latindex, RedALyC
17	Gobernanza en la educación superior de México: Caso Universidad Autónoma de Tamaulipas	Sánchez, M. L., y Castañón, J. C.	2019	Revista de Ciencias Sociales (Ve)	SCOPUS, Latindex, RedALyC
18	Aproximación a un modelo de gobernanza en universidades públicas de la provincia de Pichincha del Ecuador	Maldonado, B. D. R., Buenaño, J., y Benavides, K. V.	2019	Revista Visión de Futuro	SciELO, REDALIC
19	Gobernanza universitaria: Un estudio de caso desde una Facultad de Educación en Chile	Rodríguez-Ponce, E., y Rodríguez-Ponce, J.	2019	Opción	SciELO, Latindex, RedALyC, MIAR
20	Retos de la gobernanza universitaria: Apuntes en materia de autoridad y profesionalización de la gestión universitaria	Ganga-Contreras, F., Suárez-Amaya, W., Calderón, A-I., Wandersil, M., y Jung, H. S.	2019	Revista Fronteiras	SCOPUS, Latindex, MIAR
21	Propuesta para la fusión de disciplinas científicas en la universidad: Estrategias desde la investigación, la docencia y la gobernanza	Caldera, J.	2020	Revista Información, Cultura y Sociedad	SciELO

Elaboración propia, 2020.

Centrándose primeramente en el concepto de gobernanza, se encuentra que la Real Academia de la Lengua Española (RAE, 2020), la define como el “Arte o manera de gobernar que se propone como objetivo el logro de un desarrollo económico, social e institucional duradero, promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el mercado de la economía”, o sea, se liga el concepto de Estado y/o la estructura organizacional que de éste pudiese dependerse. Lo cierto es que el discernimiento es bastante más complejo que solo el reduccionismo explicitado, no obstante, resulta lógica tal asociación; aunque el concepto es un neologismo del dominio de la economía política (Ganga et al., 2017).

La importancia del concepto asociado a la idea de universidad existente en Iberoamérica se debe, entre otras cosas, a que las universidades son organizaciones distintivas; por tanto, es factible y se necesita especificar qué se entiende en este campo determinado y diferenciado.

Es pertinente, además, considerar que, de acuerdo a los fines de cada universidad, este término puede experimentar variaciones e incluir elementos diferenciadores. En definitiva, no se trata de una noción unívoca; en términos conceptuales gobernanza debe ser considerado un paso posterior a aquello que se entiende por gobierno o gobernabilidad, tal como lo expresan Schmal y Cabrales (2018):

La gobernanza se asocia a un proceso de direccionamiento que orienta el comportamiento de una organización, no solo en términos de la división del trabajo y de la distribución de la autoridad, sino que de los valores bajo los cuales será conducida la organización para el logro de sus objetivos. Todo ello, considerando la creciente complejidad del entorno con el cual se relacionan las organizaciones. (p.826-827)

Por lo tanto, podría afirmarse que la gobernanza universitaria, acorde a lo plantado por estos autores, se asocia a los mecanismos mediante los cuales las Casas de Estudio toman las decisiones al interior de las mismas. Lógica interna inherente al ordenamiento de las estructuras de poder y a su distribución entre los distintos estamentos y actores que son parte de cada universidad, conjuntamente con los actores externos, públicos y privados, individuales, así como colectivos, interesados en el desarrollo de dichos mecanismos.

En términos simples, la gobernanza universitaria no es más que la forma de gobernar las universidades, para lo cual la interacción entre la diversidad de actores intervinientes es un factor clave, que debe ser considerado como un elemento ingénito y fundamental para los propósitos de la gobernanza y de las propias instituciones. Es decir, un constructo con distintas aristas a tener en cuenta: El ejercicio del Poder y la función de Gobernar, donde emerge como eje llamativo la manera como la autoridad interactúa con los intereses de la sociedad civil (Tomassini, 1993; Carnegie y Tuck, 2010).

El proceso de toma de decisiones será otra variable a tomar en cuenta, puesto que cada una influirá en la sociedad y en el rumbo de las IES (Carnegie y Tuck, 2010); asimismo, la organización y operación interna, lo que implica sopesar las interacciones de cada una de sus unidades y las respectivas comunidades educativas (Brunner, 2011).

Es factible afirmar entonces, que poder, política y cambio, son las bases conceptuales de la gobernanza universitaria (Ordorika, Martínez y Ramírez, 2011; Ordorika, 2014); derivando en una nueva definición, entendida como las acciones, procesos, actos internos o externos de las autoridades universitarias y sus correspondientes Máximos Cuerpos Colegiados, que interactúan a través de su organización con la forma de gobernar, desarrollar y ejecutar los objetivos misionales, en todo ámbito o quehacer institucional en base a sus decisiones. Se trata de atender adecuadamente a los usuarios internos y externos que son parte del fortalecimiento de las estructuras de poder; unido a la trama organizacional y la distribución del poder vinculado con los diversos GI.



## 2. TEORÍA DE LOS GRUPOS DE INTERÉS (STAKEHOLDERS) COMO BASAMENTO TEÓRICO PARA ESTUDIAR LA GOBERNANZA UNIVERSITARIA

En los años sesenta y setenta, la gobernanza universitaria constituye un constructo mediante el cual se puede ver la necesidad de atender las funciones propias del sistema universitario (Ganga et al., 2017), teniendo en cuenta las diferencias de las áreas académicas y administrativas, de acuerdo a sus niveles jerárquicos y el entramado de relaciones, considerando cada uno de los sistemas, así como subsistemas; relaciones que se diferenciarán por los grados de interés en el objetivo de las instituciones universitarias y su nivel de influencia.

Complementariamente se sostiene que “la gobernanza debe hacer frente a las demandas internas de los distintos actores sociales, fomentando la cooperación entre éstos para el desarrollo” (Ganga-Contreras et al., 2018, p.189). Dichos actores sociales (que pueden ser identificados como GI), son relacionados permanentemente con la planeación estratégica y la responsabilidad social (Guerra y Jaya, 2016); su entendimiento será de gran importancia para las innovaciones en las entidades educacionales; no obstante, se ha constatado que “la mayoría de los altos directivos en las organizaciones educativas no tienen una comprensión práctica, ampliamente desarrollada y profunda, de lo que representa la innovación como capacidad corporativa” (Otara, 2012, p.172), es decir, no poseen los elementos y las herramientas necesarias para tomar decisiones estratégicas.

Esta armazón está constituida y, a su vez, enlazada con agentes relevantes de las instituciones entre los que se da una relación apreciada a través de una variable en común: “La toma de decisiones”. Esta apreciación es coherente con lo planteado por autores como Post, Preston y Sachs (2002a; 2002b); o Ferrary (2005), quienes concuerdan en que la relación de los GI no es bi-direccional sino en forma de red.

Respecto de los *stakeholders*, la literatura habla de que en 1984 Edward Freeman utilizó el concepto por primera vez, asociándolo a la ética profesional y a la responsabilidad social corporativa (Acuña, 2012). Ya en esos años se avizoraba la influencia que estos grupos tendrían dentro de una organización (Fernández y Bajo, 2012).

Freeman (1984), sistematiza y delinea una manera de aproximarse a los *stakeholders* que puede dar como resultado final toda una teoría de la empresa, y la gestión, dando lugar a “un nuevo paradigma de empresa a la altura de los requerimientos y circunstancias del siglo XXI” (Fernández y Bajo, 2012 p.132); teniendo en cuenta además que la conceptualización sobre *stakeholders* apunta a “diferentes públicos internos, intermedios y externos” (Orjuela, 2011 p.147), que se ven afectado o puedan afectar el logro de los objetivos de una organización; postulados que aparecen en el libro *Strategic Management a Stakeholders Approach*, o sea, Freeman confiere notabilidad a los diversos actores que se hallan en el radio de acción de una determinada institución.

Otros autores afirman que el pensamiento sobre *stakeholders* está presente en el libro de Adam Smith, La riqueza de las naciones de 1776 (Rivera y Malaver, 2011), donde se encontrarían los argumentos relativos a los intereses éticos y económicos de quienes forman parte de una comunidad, idea que supone la incorporación de actores que presentan estos intereses.

Varios investigadores que apelan al concepto, particularmente dentro del ámbito de los negocios y la administración, argumentan que la importancia de Freeman (1984), radica en que lo plantea dentro de la planificación estratégica, cobrando relevancia en la semántica organizacional (Rivera y Malaver, 2011).

A partir de la definición de Freeman (1984), es posible determinar dos extremos semánticos del concepto que no son necesariamente opuestos, vinculados a temáticas específicas. Si bien es cierto se postulan dos extremos, existe un hilo conductor que los une llamado *continuum* en la época pre y post Freeman. Un extremo lo sitúa con aquellos agentes relacionados con la organización y con la trama relacional o intereses (Thompson, Wartick y Smith, 1991; Donaldson y Preston, 1995; Rivera y Malaver, 2011).

El planteamiento de Freeman (1984), expone la relación de los intereses desde el punto de vista estratégico, saliendo de la lógica de la ética y la moral, esbozada por Smith en 1776. Desde este ángulo, el enfoque está en

que la organización genere valor (Porter, 1985) y que éste permita la supervivencia de la empresa generando un aporte no solo a sus dueños, sino también a la sociedad.

En definitiva, los *stakeholders* se basan en una visión estratégica de las organizaciones, que aseguran la subsistencia en el medio donde están involucrados, de igual manera ocurre con los agentes que forman parte de esta relación (Rivera y Malaver, 2011).

### 3. TEORÍA DE LOS GRUPOS DE INTERÉS Y GOBERNANZA UNIVERSITARIA

Conocer los Grupos de Interés o *stakeholders* se torna imprescindible si se pretende generar estrategias de fortalecimiento, cambio, expansiones y optimización de procesos al interior de cualquier institución pública o privada; el proceso de cambio de las organizaciones ha evolucionado en los últimos años hacia una preocupación por el cliente, usuario y/o beneficiario -según corresponda- tanto externo como interno, con objeto de satisfacer y de fidelizar sus necesidades lógicas, que se ha convertido también en una exigencia para las IES, teniendo en cuenta el contexto donde ha imperado el cambio constante, donde “la internacionalización se presenta como la respuesta social, cultural y educativa de los países al impacto de la globalización” (Valdés, 2019, p.771).

Como se puede deducir, la preocupación de las entidades educativas hoy debe estar centrada no solo en la oferta académica como herramienta de captación de estudiantes y de vinculación con el medio, de igual manera, debe priorizar las prácticas bajo las que se establecen los canales de comunicación, distribución del poder, relaciones intersectoriales entre los miembros internos de la IES, contemplando los quehaceres propios de la docencia, la vinculación con el medio, la gestión y la investigación.

En este orden de ideas, Duque (2009) expresó que “las universidades deben ser vistas como cualquier otra organización; lo que cambia son sus características y sus objetivos en términos de misión, visión y organización funcional” (p.26). Sus matices y su trama relacional hacen que indagar acerca de la influencia de los *stakeholders* sea de gran utilidad al instante de revisar el equilibrio en la distribución de poder que se da en las universidades, de ese modo, es posible reflexionar sobre las diversas fuerzas que interactúan y tienen interés en las funcionalidades internas de las organizaciones.

Los GI y su influencia dentro de las organizaciones, se deben visualizar desde un punto de vista estratégico (Freeman, 1984), en el cual las decisiones son parte del quehacer para lograr la subsistencia. Noland y Phillips (2010), advierten que la interacción entre los GI y la institución, es fundamental al momento de la transferencia de sus valores.

La postura anterior es compartida por Rivera y Malaver (2011), cuando sostienen que los GI o *stakeholders* están basados en una perspectiva estratégica de las organizaciones, lo cual les permitirá generar valor y asegurar la subsistencia en el medio donde estén involucradas, así como a los agentes que son parte de esta relación.

Aldeanueva (2013), colige que la misión y visión de las universidades y su relación con los GI es cardinal para aumentar la contribución social; señala que es importante considerar el compromiso con los GI en lo tocante a la responsabilidad social adquirida por la institución.

Ahora bien, ¿qué se entiende en *stricto sensu* por *stakeholders*? Bourne (2009), entrega una definición clásica cuando los nombra como “individuo o grupo que puede ser impactado por, o pueden influir en el éxito o fracaso de las actividades o proyectos de una organización” (p.30).

Mitchell, Agle y Wood (1997), clasifican su importancia basados en tres criterios: Atributos de poder, legitimidad y urgencia; categorización que bien podría ser una especificación, cuando entre sus posibilidades cuentan con la de influir en las decisiones de la organización, adquieren el “poder” de propender o forzar acciones que en otros escenarios no hubiesen sido posibles (Baro, 2011). Esta tipificación ayudará a las autoridades a centrar los esfuerzos para identificar a los agentes claves (Iborra, 2014); “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 instituciones identificadas previamente” (Gaete, 2012, p.118).

A partir de esto es probable reconocer tres tipos de poder: Utilitario, coercitivo y normativo; factores que se debiesen observar en las IES, puesto que de ello dependerá el tipo de gobierno y cómo se organiza a través de su gobernanza y de qué manera se gestiona a nivel institucional. Podría decirse entonces, que la necesidad de estudiar la toma de decisiones, los recursos humanos y económicos, así como la forma como se administra y ejerce el poder, serán factores que están en órbita de la gobernanza universitaria (Fernández, 2002; De Vries e Ibarra, 2004; Guerra y Jaya, 2016).

Igualmente, deben ser tomados en cuenta los modelos de estructura que determinan la tradición, cultura y la rigidez de las organizaciones universitarias (Narváez, 2008). De ahí que posea una incidencia directa en cómo es administrado el poder y su tipo, lo que influirá no solo en los recursos, sino también en la toma de decisiones y, en virtud de ello, en quién y cómo se pretenderá influir.

Otro término de relevancia es la legitimidad, el cual se refiere a la capacidad y posibilidad de exigir un determinado comportamiento dentro de la organización, lo que denota que al establecer vínculos con las organizaciones, los *stakeholders* realizan un aporte, el que según Baro (2011), implica un “riesgo asociado”, por tanto, la legitimidad del poder está determinada en las acciones y atributos de estos actores y en cómo les facilita validarse/legitimarse (Suchman, 1995; Mitchell et al. 1997).

En cambio, Deephouse et al. (2017), indican que la legitimidad se alcanza al momento que los objetivos institucionales tienen relación con los objetivos de los grupos de Interés. Chiva, González y Hernando (2015), hablan de los atributos que definen los grupos de interés, donde la legitimidad es uno de ellos.

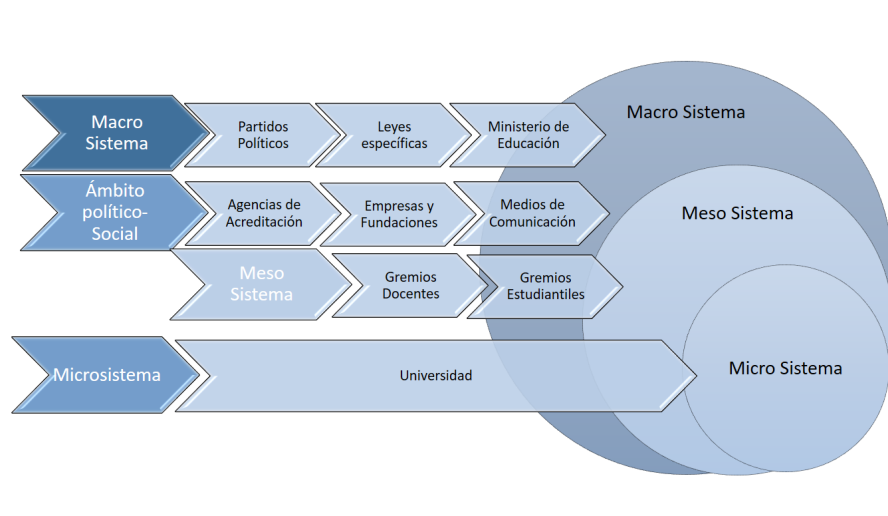
La urgencia, es otra variable a sopesar y toma especial connotación cuando la demanda de los *stakeholders* requiere ser atendida con prisa, lo cual genera críticas. Mitchell et al. (1997), plantea que esta perentoriedad, en ningún caso supone una determinante en la jerarquización de cualquier *stakeholders*; sin embargo, no puede ser ignorada, al contrario, debe evitar que se generen disociaciones, dado que, provocaría eventuales roces entre otros componentes de la organización.

En tanto que, Mercado (2012) asevera que la legitimidad de las decisiones es un elemento esencial en la participación de los *stakeholders*, quienes -en consonancia con lo dicho por Estévez y Ramos (2018)- no se deberían limitar a negociar en función de sus propios intereses, sino incentivar y permitir el diálogo en pos de encontrar las soluciones para que las instituciones cumplan sus objetivos.

Aun cuando se determine la relevancia de factores como el poder, la legitimidad y la urgencia en los GI, su identificación en las IES no es una tarea sencilla, a pesar de que existen estudios que dan como *Stakeholder* a los estudiantes, académicos, administrativos y profesionales que laboran en la institución (internos), la empresa y la sociedad (externos) (Mitchell et al. 1997; Torres e Hirsch, 2015 y López-Noriega, Zalthén-Hernández y Carillo-Marín, 2016).

Otros trabajos aluden a los tipos de impacto, y acorde a éstos, se consiguen deducir e identificar los GI de las IES (organizacionales, educativos, cognitivos y sociales) (Vallaey, De la Cruz y Sasía, 2009) y determinar las zonas de influencia, así como la Responsabilidad Social Universitaria (estudiantes, docentes, personal administrativo y obrero, autoridades) (López-Noriega et al., 2016).

Una forma interesante de abordar el tópico es el enfoque sistémico que se puede observar más adelante en la Figura I, esquema en el cual se busca identificar tres grandes elementos: Microsistema; mesosistema y macrosistema.



**FIGURA I:**  
Esquema de stakeholders de la universidad  
Elaboración propia, 2019.

La definición de sistema es de larga data y ha sido adaptada en innumerables esferas del conocimiento. En este trabajo se optó por la propuesta por Arnold y Osorio (1998):

Conjuntos de elementos que guardan estrechas relaciones entre sí, que mantienen al sistema directa o indirectamente unido de modo más o menos estable y cuyo comportamiento global persigue, normalmente, algún tipo de objetivo (teleología). Estas definiciones que nos concentran fuertemente en procesos sistémicos internos deben, necesariamente, ser complementadas con una concepción de sistemas abiertos, en donde queda establecida como condición para la continuidad sistémica el establecimiento de un flujo de relaciones con el ambiente. (p.18)

La pertinencia de la definición reside en que proporciona elementos que permiten elaborar modelos cuya estructura puede ser utilizada con el fin de pronosticar el comportamiento de ciertos elementos de los sistemas señalados; metodología que, mediante la aplicación de objetividad, facilita la comprensión de los fenómenos que suceden entre los stakeholders.

El microsistema, como se puede apreciar en la Figura I, encarna el contexto inmediato de la universidad, compuesto por tres grandes GI: Estudiantes, académicos y administrativos. A decir de Barrett (1963), es el espacio donde conviven las funciones de bajo y alto nivel. Se desarrollan las actividades relacionadas con el rol y funciones de cada componente del sistema.

En tanto que, el mesosistema, está determinado por la interacción de uno o más sistemas (Rosa, 2013), a saber, en el intermedio entre la universidad (microsistema) y la sociedad (macrosistema). En el mesosistema se encuentran los stakeholders conectados con los ámbitos de atención de la universidad, no se trata de una entidad en particular, más bien, de toda la estructura de educación universitaria: Gremios docentes estudiantiles, medios de comunicación, agencias de acreditación, empresas y fundaciones, que directa e indirectamente influyen en las decisiones institucionales.

Por su parte, el macrosistema, personifica el ambiente más extenso (ver Figura I). Está conformado por los stakeholders que, dentro de sus intereses y necesidades, tienen algún grado de vinculación con la universidad, pese a no ser la única relación que establecen. Aun así, el interés y necesidad de éstos repercute en la universidad y viceversa. En muchos casos, suele haber relaciones de reciprocidad entre las partes, sin que la misma sea constante y permanente.

Lo cierto es que cada grupo con relaciones directas o indirectas con la sociedad y las instituciones de Educación Superior, influiría de alguna manera en las decisiones institucionales como, por ejemplo, en la evolución e incremento del uso de nuevas tecnológicas, lo que conllevará inevitablemente a replantearse las

herramientas tecnológicas que se usarán en las aulas en un futuro cercano, como referentes de elaboración y ejecución de políticas públicas en el ámbito educacional, determinantes en las decisiones estratégicas institucionales, vale mencionar al Ministerio de Educación y los Partidos Políticos.

Al estipular el tipo de relación y su influencia en la Universidad, pareciera que algunos stakeholders no tienen conexión con la institución, sin embargo, si la hay, y es relevante determinar en qué grado. Las IES como microsistema, son en sí misma un macrosistema, es decir, dentro de su estructura conviven micro y mesosistemas.

A nivel mundial las IES tienen más funciones, por lo que es más probable que se dispersen sus objetivos misionales y que merme la calidad de las labores (Altbach, 2008). Observar las relaciones de grupos, sistemas y subsistemas, se ha convertido en una necesidad; convivencia compleja también en la estructura, dada las tensiones que provoca la diversidad de actores e intereses propios.

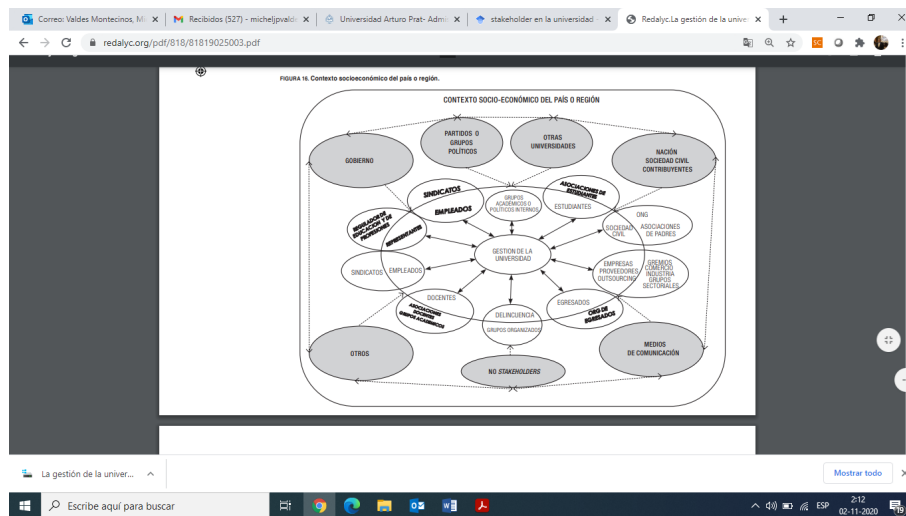
La diversidad y su compleja estructura, origina pugnas y tensiones evidenciadas en los ámbitos académicos, cuyas decisiones u orientaciones dependerán de los propósitos e interés individuales y grupales, los que institucionalmente buscan finalidades prospectivas, para poder ser efectivamente un aporte en la sociedad (Pressacco y Carbone, 2010; Pont y André, 2016).

La relevancia de la complejidad del entorno y su diversidad de propósitos, donde el progreso y desarrollo social van acompañados de transformaciones, y en el que el conocimiento será su eje central, y a su vez, agente clave de modernización, además de la conformación de relaciones, la cual atañe a la organización interna de las IES; debido básicamente a las complejidades de estandarizar funciones esenciales de la Universidad, como docencia e investigación (Schmal y Cabrales, 2018).

Kehm (2011), por su parte, especifica que las unidades académicas constituyentes (facultades, institutos, departamentos, escuelas, carreras, centros), suelen operar con una gran independencia por la alta calificación de sus miembros, los cuales son muy difíciles de conducir, y además son extremadamente exigentes, en orden a trabajar sin obstrucciones y con plena autonomía; elementos presentes en lo que pudiese denominarse mesosistema docente.

Otros integrantes del mesosistema, preponderantes, dentro de la estructura de las universidades son los/as estudiantes, identificados no solo como GI internos, pues hay que reflexionar sobre su influencia y sus redes externas. Dichos mesosistemas, no son los únicos que operan al interior de las universidades, aunque son los más recurrentes y transversales y evidentemente es posible hallarlos en todas las IES.

La Figura II, detalla distintos actores con diversos intereses y poder de influencia. No corresponde a una estructura nominal transversal, vale decir, que existe la probabilidad que varias universidades tengan esta estructura interna, en tanto nominación y/o funciones.



El esquema muestra, además las relaciones entre los microsistemas (estudiantes, centros de investigación, unidad de educación virtual, escuela de postgrado) y los mesosistemas (asociaciones de funcionarios y de estudiantes, vicerrectoría, rectoría, junta directiva, decanatos); esta correspondencia tiene distintos grados de influencia, nunca es nula, pero en este caso el foco estará puesto en aquellos agentes con mayor grado de ascendencia.

La descripción cambia con arreglo al tipo de institución, dependencia, organigrama y/o relaciones jerárquicas y es un ejemplo de relaciones que varían conforme a lo antes descrito. Las vinculaciones e interacciones entre los distintos organismos influyen en la toma de las decisiones dentro de las universidades.

Podría pensarse que lo descrito previamente, es una manera simplista de mostrar esta trama de relaciones, en vista de que, la realidad se hace tan compleja como los vínculos entre las personas y los gobiernos de todo orden, donde la adjudicación del poder tiene que ver con quien toma las decisiones estratégicas o con aquellos que las proponen a los Cuerpos Colegiados. Lo que sí está meridianamente claro, es que ayuda a visualizar y distinguir los GI con mayor influencia, lo que es notable debido a las tensiones que se gestan respecto de la manera cómo se distribuye el poder y de qué forma se delimitan los quehaceres tácticos y estratégicos de las universidades, cuestiones que hace unas décadas no era objeto de estudio en las organizaciones educativas.

La mirada del “sistema dentro de un microsistema” va desde el mayor impacto de la decisión (juntas directivas, cuerpos colegiados intermedios, asociaciones estudiantiles, autoridades universitarias), hasta al de menor (estudiantes), ente de menos poder de decisión institucional.

Rodríguez (2006), avala el planteamiento de que las universidades públicas con capacidades para tomar buenas decisiones, lograrán una mejor posición competitiva y tendrán una ventaja sobre las otras organizaciones que operan en el mismo sector industrial sin esta perspectiva, visto que, las adecuadas decisiones garantizan la subsistencia de la institución y considerando además la relación directa que existe entre la calidad de las decisiones estratégicas y la eficacia en un conjunto de instituciones públicas (Rodríguez-Ponce y Pedraja-Rejas, 2009).

Otras decisiones estratégicas adoptadas por las IES apuntan a la búsqueda y la creación del conocimiento y cómo compartirlo, lo que crea una de sus propuestas de valor y sello distintivo (Kim y Maugborne, 1998; Pressacco y Carbone, 2010; Pont y André, 2016).

De esta manera, cobran valor las organizaciones públicas, si se piensa en que el mayor peso recae en las normativas que rigen a los países donde se insertan las respectivas instituciones. En esta línea, tanto el Gobierno como los Partidos Políticos y el Congreso (senadores y diputados); todos son actores principales. El

Gobierno, esencialmente a través del Ministerio de Educación y de sus unidades tácticas como las Comisiones de Aseguramiento de la Calidad y otras supervisoras de procesos.

En cuanto al entorno próximo, no es posible dejar de un lado a las empresas y sus requerimientos, apoyadas por teorías como la del modelo de Triple Hélice que considera las relaciones existentes de cooperación entre la Universidad-Empresa-Gobierno (Chang, 2010).

En el caso de los Medios de Comunicación, si bien es cierto que no son intervinientes directos en los quehaceres diarios institucionales, sí inciden efectivamente cuando de vinculación con el medio se trata, por lo tanto, es lógico de que sean considerados.

## CONCLUSIONES

Basado en los fundamentos teóricos, provenientes de la Teoría de los Grupos de Interés, se analizó la gobernanza de las entidades educativas de nivel superior, con el objetivo de aportar a la reflexión conceptual que actualmente se da con fuerza en este campo de la educación.

De ahí la importancia de vincular a los GI (internos y externos) que influyen directa e indirectamente en las decisiones y constituyen uno de los ejes centrales de la Gobernanza Organizacional. Esta mirada estratégica permitirá a las organizaciones educativas avanzar y reconocer los nuevos cambios sociales, así como tecnológicos, en sintonía con el rol al que están llamadas las IES y su responsabilidad con la formación de ciudadanos integrales, de aportar a la creación del conocimiento, desarrollar y ejecutar actividades vinculantes, donde la investigación sea plausible y practicable.

Fue preciso dilucidar la complejidad de las tramas sociales, comenzando por reconocer los grupos con interés en las organizaciones educativas o viceversa y cómo y con qué intereses interviene cada uno, para lo cual las investigaciones sobre Teoría de Grupos de Interés y otros estudios relacionados, dan razón de la importancia de estos actores y su incidencia en el mejoramiento de los indicadores de eficiencia de la IES. Asimismo, son útiles a la hora de identificar las modalidades que cubren las necesidades de los actuales y futuros estudiantes acorde a los nuevos desafíos y los perennes cambios sociales y tecnológicos impuestos por la modernidad.

Distinguir los agentes intervinientes, sus relaciones directas e indirectas con las IES, con los sistemas, los subsistemas y los suprasistemas, fue una prioridad. Del análisis se obtuvieron tres niveles: El poder, la legitimidad y la urgencia; además, se logró identificar como GI a los estudiantes, los académicos, los profesionales y a los administrativos con sus respectivos Cuerpos Colegiados y Asociaciones y, por otra parte, al Rector, los Máximos Cuerpos Colegiados o Consejo de Dirección Superior y Cuerpos Académicos Intermedios, con todas sus variantes y relaciones. Como agentes extra institucionales, se visualizan a los partidos políticos y el Ministerio de Educación con sus unidades y departamentos, así como los medios de comunicación, con mayor y menor injerencia dependiendo del contexto situacional.

¿Quién influye en cada uno de los agentes y grupos? Es una interrogante que queda abierta para futuras investigaciones, teniendo en cuenta que una de las limitaciones del trabajo fue no encontrar abundante bibliografía, puesto que son escasos los estudios que abordan estos conceptos, lo que dificultó haber podido realizar un análisis mucho más completo, el cual queda como retos para indagaciones posteriores que profundicen en los conceptos, las teorías y los paradigmas que vinculan a la gobernanza universitaria y a los GI de la Educación Superior, un terreno fértil en términos de proyecciones, en razón de que muchos ámbitos, situaciones, hitos y fenómenos no han sido abordados. De igual modo, identificar los GI y la trama que vincula a cada uno, se piensa que robustecería las teorías vinculantes y otros tópicos relativos a la educación de nivel terciario y cuaternario.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acuña, A. P. (19-20 de abril de 2012). La gestión de los stakeholders: Análisis de los diferentes modelos. *Encuentro Regional Zona Sur, Adenag*. Trelew.
- Aldeanueva, I. (2013). Los grupos de interés en el ámbito de la responsabilidad social universitaria: Un enfoque teórico. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, (46), 235-254.
- Altbach, P. G. (2008). Funciones complejas de las universidades en la era de la globalización. En Global University Network for Innovation (GUNI) (Eds.), *La Educación Superior en el Mundo: Educación superior, nuevos retos y roles emergentes para el desarrollo humano y social* (pp. 5-14). Mundi-Prensa.
- Arnold, M., y Osorio, F. (1998). Introducción a los Conceptos Básicos de la Teoría General de Sistemas. *Cinta de Moebio*, (3), 40-49.
- Baro, M. (2011). Jerarquización de *stakeholders* para la construcción del capital social de las organizaciones, *Mediaciones Sociales. Revista de Ciencias Sociales y de la Comunicación*, (9), 135-162. [http://dx.doi.org/10.5209/rev\\_MESO.2011.n9.38013](http://dx.doi.org/10.5209/rev_MESO.2011.n9.38013)
- Barrett, A. L. (1963). Discussion: University governance: Some omitted aspects. *Academy of Management Journal*, 6(2), 170-172. <https://doi.org/10.5465/254847>
- Bengoetxea, E. (2012). La reforma de la gobernanza de la educación superior en la práctica. Puesta en práctica de los objetivos políticos en la gestión universitaria. *RUSC. Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento*, 9(2), 86-99. <http://dx.doi.org/10.7238/rusc.v9i2.1415>
- Bourne, L. (2009). *Stakeholder relationship management: A maturity model for organisational Implementation*. Gower Publishing Limited.
- Briceño, M., Correa, S., Valdés, M., y Hadweh, M. (2020). Modelo de gestión educativa para programas en modalidad virtual de aprendizaje. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI(2), 286-298. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i2.32442>
- Brunner, J. J. (2011). Gobernanza universitaria: Tipología, dinámicas y tendencias. *Revista de educación*, (355), 137-159.
- Brunner, J. J., y Ganga, F. A. (2016). Dinámicas de transformación en la Educación Superior latinoamericana, desafíos para la gobernanza. *Revista Opción*, 32(80), 12-35.
- Caldera, J. (2020). Propuesta para la fusión de disciplinas científicas en la universidad: Estrategias desde la investigación, la docencia y la gobernanza. *Información, Cultura y Sociedad*, (43), 69-86. <https://dx.doi.org/10.34096/ics.i43.8161>
- Carnegie, G. D., y Tuck, J. (2010). Understanding the ABC of University Governance. *AJPA The Australian Journal of Public Administration*, 69(4), 431-441. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8500.2010.00699.x>
- Chang, H. G. (2010). El modelo de la triple hélice como un medio para la vinculación entre la universidad y empresa. *Revista Nacional de Administración*, 1(1), 85-94. <https://doi.org/10.22458/rna.v1i1.286>
- Chiva, Ò., González, E., y Hernando, C. (2015). El modelo integral de stakeholders en la gestión de la responsabilidad social de los servicios de deporte universitario. *International Journal of Sports Law and Ethics*, 1(3,4,5), 26-40. <https://publicaciones.urbeetius.org/index.php/rieded/article/view/126>
- De Vries, W., e Ibarra, E. (2004). La Gestión de la Universidad. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 9(22), 575-584.
- Deephouse, D. L., Bundy, J., Plunkett, L., y Suchman, M. C. (2017). Organizational legitimacy: Six key questions. In R. Greenwood, C. Oliver, T. B. Lawrence y R. E. Meyer (Eds.), *The SAGE handbook of organizational institutionalism* (pp. 27-54). SAGE Publishing.
- Donaldson, T., y Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91. <https://doi.org/10.2307/258887>
- Duque, E. J. (2009). La gestión de la universidad como elemento básico del sistema universitario: Una reflexión desde la perspectiva de los stakeholders. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 19, 25-41.



- Estévez, J. A., y Ramos, J. (2018). La participación de los stakeholders en los procesos de gobernanza: Mito y realidad. *Astrolabio. Revista Internacional de Filosofía*, (22), 49-63. <https://raco.cat/index.php/Astrolabio/article/view/342179>
- Fernández, J. L., y Bajo, A. (2012). La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch ESIC*, 6(6), 130-146. <https://doi.org/10.7263/ADR.RSC.006.07>
- Fernández, M. L. (2002). Formar para la dirección escolar: Por qué, cuándo, cómo. Profesorado. *Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 6(1), 1-12.
- Ferrary, M. (2005). A stakeholder perspective of human resource management. In M. Bonnafous-Boucher y Y. Pesqueux (Eds.), *Stakeholder theory: A European perspective* (pp. 104-124). Palgrave-Macmillan.
- Ferreira, M. M., Avitabile, C., Botero, J., Haimovich, F., y Urzúa, S. (2017). *At a crossroad. Higher education in Latin America and the Caribbean*. World Bank.
- Fossati, P., Ganga, F., y Jung, H. S. (2017). Reflexiones en torno a la gobernanza universitaria: Una mirada desde Latinoamérica. *Revista Espacios*, 38(35).
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Gaete, R. (2012). Gobierno universitario pluralista. Una propuesta de análisis desde la teoría de los stakeholders. *RUSC. Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento*, 9(2), 115-129. <http://dx.doi.org/10.7238/rusc.v9i2.1412>
- Ganga, F., Quiroz, J., y Fossatti, P. (2017). Análisis sincrónico de la gobernanza universitaria: una mirada teórica a los años sesenta y setenta. *Educação e Pesquisa*, 43(2), 553-568, <https://doi.org/10.1590/s1517-9702201608135289>
- Ganga-Contreras, F. A., Suárez-Amaya, W., Calderón, A-I., Wandersil, M., y Jung, H. S. (2019). Retos a la gobernanza universitaria: Acotaciones sobre la cuestión de la autoridad y la profesionalización de la gestión de las universidades. *Fronteiras: Journal of Social, Technological and Environmental Science*, 8(3), 435-456. <https://doi.org/10.21664/2238-8869.2019v8i3.p435-456>
- Ganga-Contreras, F., y Nuñez-Mascayano, O. A. (2018). Gobernanza de las organizaciones: Acercamiento conceptual a las instituciones de Educación Superior. *Revista Espacios*, 39(17).
- Ganga-Contreras, F., Pérez, A., y Mansilla, J. (2018). Paradigmas emergentes en la gobernanza universitaria: Una aproximación teórica. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 23(83), 123-137.
- García, A. (2019). *Panorama de la Educación Superior en Iberoamérica - Edición 2019: Caracterización de los sistemas de Educación Superior y de acreditación universitaria*. Observatorio Iberoamericano de la Ciencia, la Tecnología y la Sociedad de la Organización de Estados Iberoamericanos (OCTS-OEI).
- García, A., y Pita, M. (2018). Los rankings y sus usos en la gobernanza universitaria. *CTS: Revista iberoamericana de ciencia, tecnología y sociedad*, 13(37), 95-112. <http://ojs.revistacts.net/index.php/CTS/article/view/52>
- Guerra, R. M., y Jaya, A. I. (2016). El papel de los stakeholders en la gestión de la calidad universitaria. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*. <https://www.eumed.net/rev/caribe/2016/12/stakeholders.html>
- Iborra, M. (2014). Hacia una teoría de identificación y fragilidad de los grupos de interés: Responsabilidad, inaplicación y previsión, poder y dependencia urgencia, y se encuentra. *GCG: Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 8(2), 87-101.
- Kehm, B. M. (2011). *La gobernanza en la enseñanza superior: Sus significados y su relevancia en una época de cambios*. Ediciones Octaedro, S.L
- Kim, W. C., y Maugborne, R. (1998). Procedural justice, strategic decision making, and the knowledge economy. *Strategic Management Journal*, 19(4), 323-338.
- López-Noriega, M. D., Zelthen-Hernández, L., y Carillo-Marín, A. M. (2016). La gestión en la universidad, una perspectiva de sus grupos de interés internos. *Ra Ximhai*, 12(6), 215-225. <http://revistas.unam.mx/index.php/rxm/article/view/71817>

- Maldonado, B. D. R., Buenaño, J. J., y Benavides, K. V. (2019). Aproximación a un modelo de gobernanza en universidades públicas de la provincia de Pichincha del Ecuador. *Visión de Futuro*, 23(2), 102-121.
- Martínez, R. (2012). Reflexiones en torno al sistema de gobierno de las universidades ante el reto de la modernización de la gobernanza universitaria. *Revista Catalana de Dret Públic*, (44), 110-154.
- Meléndez, M. Á., Solís, P., y Gómez, J. I. (2010). Gobernanza y gestión de la universidad pública. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XVI(2), 210-225.
- Mercado, P. (2012). Experimentalismo democrático, nuevas formas de regulación y legitimación del derecho. *Anales de la Cátedra Francisco Suárez*, 46, 37-68. <https://revistaseug.ugr.es/index.php/acfs/article/view/483>
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., y Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105>
- Narváez, J. L. (2008). La Universidad y su gestión. *Gestión Universitaria*, 1(1). [http://www.gestuniv.com.ar/gu\\_01/v1n1a0.htm](http://www.gestuniv.com.ar/gu_01/v1n1a0.htm)
- Noland, J., y Phillips, R. (2010). Stakeholder engagement, discourse ethics and strategic management. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 39-49. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00279.x>
- Ordorika, I. (2014). Gobernanza y cambio en la Educación Superior: el debate entre la sociología política clásica, el nuevo institucionalismo y las teorías críticas. *Bordón. Revista de Pedagogía*, 66(1), 107-122. <https://recyt.fecyt.es/index.php/BORDON/article/view/Bordon.2014.66107>
- Ordorika, I., Martínez, J., y Ramírez, R. M. (2011). La transformación de las formas de gobierno en el sistema universitario público mexicano: Una asignatura pendiente. *Revista de la Educación Superior*, XL(160), 51-68.
- Orjuela, S. (2011). La comunicación en la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial. *Correspondencias & Análisis*, (1), 137-156. <https://doi.org/10.24265/cian.2011.n1.09>
- Otara, A. (2012). Innovation: A strategy for survival of educational organizations. *American International Journal of Contemporary Research*, 2(9), 171-178. [http://www.aijcrnet.com/journals/Vol\\_2\\_No\\_9\\_September\\_2012/20.pdf](http://www.aijcrnet.com/journals/Vol_2_No_9_September_2012/20.pdf)
- Pérez, A., Aguilar, J. J., y Rodríguez, A. (2018). Nueva gobernanza universitaria: Enfoque omniabarcante para estudiar el gobierno en universidades latinoamericanas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(1), 56-66.
- Pérez, A., Rodríguez, A., e Hinojosa, S. (2019). Gobernanza universitaria y valores: La función de control en la gestión universitaria. *Opción*, 34(86), 176-200.
- Pont, J., y Andre, C. (2016). Toma de decisiones en instituciones de educación superior en la amazonia: Hacia una síntesis de racionalidades. *Estado, Gobierno y Gestión Pública*, (27), 149-171. <https://revistaeggp.uchile.cl/index.php/REGP/article/view/47261>
- Porter, M. E. (1985). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria.
- Post, J. E., Preston, L. E., y Sachs, S. (2002a). Managing the extended enterprise: the new stakeholder view. *California Management Review*, 45(1), 6-28. <https://doi.org/10.2307/41166151>
- Post, J. E., Preston, L. E., y Sachs, S. (2002b). *Redefining the corporation: Stakeholder management and organizational wealth*. Stanford Business Book.
- Pressacco, C. F., y Carbone, R. (2010). Educación superior en Chile: Tensiones y actores relevantes en torno al eje calidad-equidad. *Papel Político*, 15(2), 537-570.
- Rama, C. (2016). La fase actual de expansión de la educación en línea o virtual en América Latina. *Universidades*, 66(70), 27-39. <http://udualerreu.org/index.php/universidades/article/view/428>
- Real Academia Española - RAE (2020). Diccionario de la Lengua Española: Gobernabilidad. <https://dle.rae.es/gobernabilidad>
- Rivera, H. A., y Malaver, M. N. (2011). *La organización: Los stakeholders y la responsabilidad social*. Documentos de Investigación, (97). Editorial Universidad del Rosario.
- Rodríguez, E. (2006). El proceso de toma de decisiones estratégicas en las universidades públicas. *Revista Calidad en la Educación*, (24), 49-63. <http://dx.doi.org/10.31619/caledu.n24.267>

- Rodríguez-Ponce, E., y Pedraja-Rejas, L. (2009). Análisis del impacto del proceso de toma de decisiones estratégicas sobre la eficacia de las organizaciones públicas. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 19(35), 33-46.
- Rodríguez-Ponce, E., y Rodríguez-Ponce, J. (2019). Gobernanza Universitaria: Un estudio de caso desde una Facultad de Educación en Chile. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 24(S4), 36-47.
- Rosa, E. M., y Tudge, J. (2013). Urie Bronfenbrenner's theory of human development: Its evolution from ecology to bioecology. *Journal of Family Theory & Review*, 5(4), 243-258. <https://doi.org/10.1111/jftr.12022>
- Sánchez, M. L., y Castañón, J. C. (2019). Gobernanza en la educación superior de México: Caso Universidad Autónoma de Tamaulipas. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXV(3), 59-71.
- Schmal, R., y Cabrales, F. (2018). El desafío de la gobernanza universitaria: El caso chileno. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 26(100), 822-848. <https://dx.doi.org/10.1590/s0104-40362018002601309>
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610. <https://doi.org/10.2307/258788>
- Thompson, J. K., Wartick, S. L., y Smith, H. (1991). Integrating Corporate Social Performance and Stakeholder Management: Implications for a Research Agenda in Small Business. *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 12, 207-230.
- Tomassini, I. L. (1993). *Estado, gobernabilidad y desarrollo*. Banco Interamericano de Desarrollo. <http://repositorio.conicyt.cl/handle/10533/219011>
- Torres, U., e Hirsch, A. (2015). Construcción de un instrumento para conocer la responsabilidad social universitaria en la Escuela Nacional de Trabajo Social de la Universidad Nacional Autónoma de México. En I. Aldeanueva, ...[et al.] (Comps.), *Experiencias iberoamericanas en responsabilidad social universitaria* (pp. 363-397). Funlam, Fundación Universitaria Luis Amigó.
- Valdés, M. (2019). Internacionalización del currículo universitario virtual en el contexto de la globalización. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 21(3), 754-775. <https://doi.org/10.36390/telos213.13>
- Vallaes, F., De la Cruz, C., y Sasía, P. M. (2009). *Responsabilidad social universitaria: Manual de primeros pasos*. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V
- Villalobos, J. V. (2016). Bioética y gobernanza universitaria: Un nuevo paradigma para la educación de futuro. *Opción*, 32(E-8), 11-13.
- Virgili, M., Ganga, F., y Figueroa, K. (2015). Gobernanza universitaria o cogobierno: El caso de la Universidad de Concepción. *Última Década*, 23(42), 187-216. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-22362015000100009>