

Relación de las universidades con sus *stakeholders* en Internet: un modelo de análisis

Gaete Quezada, Ricardo

Resumen

El artículo presenta los resultados del análisis de contenidos de los sitios web de las universidades andaluzas, examinados desde la perspectiva de la teoría de los *stakeholders* en un contexto de responsabilidad social universitaria, mediante las tipologías de la Comisión Europea (2008) y de Burrows (1999). Los resultados obtenidos muestran que estas universidades orientan mayormente su relación hacia las partes interesadas internas tales como Alumnos, Personal de Investigación y de Administración y Servicios y el Gobierno Universitario, a través de contenidos Web relacionados con información y procesos electrónicos. En base a estos resultados, es posible afirmar que existe una mayor orientación de estas universidades hacia el establecimiento de relaciones contractuales o transaccionales con las partes interesadas, en desmedro de relaciones de carácter más reticular que contribuyan a un enriquecimiento mutuo y permanente de los integrantes de la red, en donde la universidad ejerce un rol nodal principal.

Palabras clave: educación, responsabilidad social universitaria, partes interesadas, sistema universitario andaluz, sitios web

Un trabajo más breve sobre el modelo de análisis propuesto en este artículo fue seleccionado por la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) como finalista del XVI Premio AECA (2010) de artículos de opinión; recibido en junio 2010, admitido en diciembre 2010.

Autor: Académico de jornada completa del Departamento de Ciencias Sociales, Universidad de Antofagasta, Antofagasta (Chile). E-mail: rgaete@uantof.cl

Relationship of universities with their *stakeholders* on the Internet: an analysis model

Abstract

This paper presents the results of content analysis of websites of the andalusian universities, examined from the perspective of stakeholder theory in the context of university social responsibility through the typologies proposed by the European Commission (2008) and by Burrows (1999). The results show that these universities mostly geared their relationship towards internal *stakeholders* such as students, Management, Research and Services staff and University Government, through web content and information related to electronic processes. Based on these results, we can state that there is a greater focus of these universities towards the establishment of contractual and transactional relationships with *stakeholders* at the expense of more reticular relations that contribute to mutual enrichment and permanent members of network, where the university has a major nodal role.

Keywords: education, university social responsibility, *stakeholders*, andalusian university system, websites

Relação das universidades com seus *stakeholders* em Internet: um modelo de análise

Resumo

O artigo apresenta os resultados da análise de conteúdos de web sites das universidades andaluzas, examinados a partir da perspectiva da teoria dos *stakeholders* em um contexto de responsabilidade social universitária, através das tipologias da Comissão Europeia (2008) e a tipologia de Burrows (1999). Os resultados obtidos mostram que estas universidades orientam suas relações, principalmente, com as partes interessadas internas, tais como estudantes, investigadores, funcionários administrativos e de serviços e para a Gestão Universitária, através dos conteúdos da Web relacionados com informações e processos eletrônicos. Com base nesses resultados, é possível afirmar que existe uma maior orientação dessas universidades no sentido do estabelecimento de relações contratuais e de transações com as partes interessadas, em detrimento de um relacionamento mais reticulado que contribua para o enriquecimento mútuo e permanente dos integrantes da rede, onde a universidade exerça um papel primordial.

Palavras chave: educação, responsabilidade social universitária, **partes interessadas**, sistema universitário andaluz, sites web

I. Introducción

Actualmente, las universidades son exhortadas para responder adecuadamente a los requerimientos y necesidades de la sociedades, demostrando que son capaces de adaptar su quehacer a dichas exigencias, ya no sólo respecto de la creación y difusión del conocimiento sino, además, al desarrollo de nuevos aspectos de su misión, aquéllos relacionados con la tercera misión de las universidades, destacando entre otros aspectos la transferencia tecnológica, el emprendimiento universitario o la I+D+i.

En este nuevo escenario, adquiere una importancia especial el fortalecimiento de la relación entre la universidad y la sociedad, especialmente desde la perspectiva de cada uno de los individuos o grupos que afectan o son afectados por el quehacer universitario, respecto de lo cual las instituciones de educación superior deben asumir un comportamiento socialmente responsable frente a los impactos de sus actividades.

De esta manera, el presente artículo analiza la aplicación de la teoría de los *stakeholders* o partes interesadas a las instituciones de educación superior, tomando como referencia las tipologías propuestas por la Comisión Europea (2008) y por Burrows (1999), mediante un análisis de contenidos de los sitios *web* de las universidades andaluzas, orientado a identificar a las personas, grupos u organizaciones a las cuales las universidades consideradas en la muestra dirigen información, comunicación y procesos acerca de su quehacer en Internet. En la primera parte se exponen los principales aspectos teóricos relacionados con la responsabilidad social universitaria, la teoría de los *stakeholders* y su aplicación a la educación superior, mientras que en la segunda se ofrecen los principales resultados obtenidos en virtud de la aplicación del modelo metodológico propuesto para la investigación. En términos generales, los resultados obtenidos permiten observar una mayor orientación hacia los *stakeholders* de carácter interno de las universidades de la muestra, mientras que en cuanto a los contenidos de sus sitios *web* se destacan mayormente aquellos orientados a la información y los procesos electrónicos relacionados con los diferentes *stakeholders* con los cuales se vinculan.

I.1. El concepto de responsabilidad social y su aplicación a las universidades andaluzas

En sus inicios, el concepto de responsabilidad social aparece asociado fuertemente a la filantropía como complemento del quehacer empresarial (Stoner *et al*, 1996; Camacho *et al*, 2005; Pearce II y Doh, 2005).

Sin embargo, una de las problemáticas habituales a las que debe hacer frente el análisis del concepto de responsabilidad social es la multiplicidad de definiciones e interpretaciones existentes relacionadas con dicho término (Shocker y Sethi, 1973; Sethi, 1975; Carroll, 1979; Lozano, 1999 y 2009); Marrewijk, 2003; Dahlsrud, 2008; Valor y Hurtado, 2009), que la vinculan con otros enfoques y conceptos que también analizan la relación de una organización con la sociedad, tales como la ciudadanía corporativa o el desempeño social corporativo, además del carácter benéfico o altruista señalado anteriormente (Carroll, 1979; Wood, 1991; Jones, 1996; Wartick, 2002; Waddock, 2005; Matten y Moon, 2008; Darigan y Post, 2009).

A pesar de esto, según Valor y Rúa (2007) los ejes alrededor de los cuales debe girar la nueva actitud de la organización hacia su entorno social, relacionada con la responsabilidad social, son fundamentalmente tres: 1) facilitar la participación de los ciudadanos en la toma de decisiones organizacionales que los afectan; 2) detectar y satisfacer aquellas preocupaciones sociales relacionadas con la actividad de la organización, y 3) recabar la evaluación de las partes interesadas respecto del desempeño organizacional en las distintas dimensiones de la responsabilidad social, como parte de su rendición de cuentas.

Considerando estos antecedentes, al analizar la responsabilidad social en el contexto de las universidades, se destacan los planteamientos de organismos internacionales como la UNESCO, que en uno de los últimos informes emitidos por la Global University Network for Innovation (GUNI) del año 2009 señala que la responsabilidad social universitaria ha adquirido un nuevo sentido en el presente siglo, relacionándose –entre otros aspectos– con:

- Un espacio que vincula el conocimiento generado por las universidades a las necesidades locales, nacionales y globales.

- La promoción de la utilidad social del conocimiento, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de las personas, razón por lo cual es necesario el desarrollo de perspectivas bidireccionales entre la universidad y la sociedad.

En cuanto a la responsabilidad social aplicada al proceso de producción de conocimiento, se ve reflejada en la incorporación de una conciencia social importante respecto de los problemas y las formas como se debe investigar dichos problemas, y sobre la difusión de los resultados (Gibbons *et al*, 1997; Valero, 2006), ubicando en un lugar privilegiado la mayor sensibilidad de los científicos por el impacto social de sus investigaciones, así como respecto de la incorporación de los intereses de las personas o grupos vinculados con el desarrollo científico y tecnológico.

En España, en la Síntesis de la Memoria de responsabilidad social de las universidades andaluzas (Universidades Andaluzas, 2009:5) se señala que el concepto de responsabilidad social aplicado en las instituciones de educación superior se entiende como:

“una política de gestión de la calidad ética de la universidad que busca alinear, al menos, cuatro procesos (gestión, docencia, investigación, extensión) con la misión universitaria, sus valores y compromiso social, mediante el logro de la congruencia institucional, la transparencia y la participación de toda la comunidad universitaria (autoridades, estudiantes, personal docente e investigación, personal de administración y servicios) con los múltiples actores sociales interesados en el buen desempeño universitario y necesitados de él”.

Desde una perspectiva teórica, las universidades andaluzas señalan que la responsabilidad social universitaria se encuentra vinculada a dos concepciones diferentes, pero absolutamente complementarias: 1) sustentada en valores y principios que se expresan en la misión de cada institución, y 2) relacionada con la gestión de impactos.

En el primer enfoque, la responsabilidad social de las universidades aparece fuertemente expresada en el planteamiento estratégico de la institución, a través de valores y principios que retroalimentan su visión y misión institucional, que a su vez se expresan en objetivos de largo plazo que pretenden contribuir con el desarrollo sustentable de

los seres humanos, como declaración de alto grado de compromiso social que la universidad posee e intenta replicar en el desarrollo de las actividades que le son propias por misión, procurando una gestión integral de la organización universitaria.

El segundo enfoque o concepción de la responsabilidad social universitaria aparece más cercano al concepto tradicional aplicado a las empresas, vale decir, con una preocupación importante por el efecto que se genera por el desarrollo de la actividad de la organización, desde la perspectiva social, económica y medioambiental, procurando atender los efectos positivos y negativos generados sobre las personas o grupos con los cuales las universidades interactúan, a los que se denomina grupos de interés o *stakeholders*, donde la adecuada gestión de estos impactos proveerá beneficios sostenibles en el tiempo para todos los involucrados con el quehacer universitario.

II. La teoría de los *stakeholders*

Se trata de la principal sistematización teórica que describe los aspectos más importantes de la relación entre las organizaciones y sus partes interesadas, desde la perspectiva o planteamiento estratégico de dicha vinculación, siendo su primer exponente el académico norteamericano R. Edward Freeman, quien desarrolló los postulados originales de dicha teoría en 1984 (Donaldson y Preston, 1995; Lozano, 1999, 2009; Post *et al*, 2002; Matten *et al*, 2003).

El concepto original de *stakeholders* o partes interesadas propuesto por Freeman (1984:53): “cualquier grupo o individuo que pueda afectar o se vea afectado por la consecución de los propósitos de la empresa”, nos plantea la necesidad de identificar quiénes son esos grupos o individuos que poseen este carácter dicotómico para una organización: son afectados por el funcionamiento de la misma y a la vez afectan dicho funcionamiento.

Además, actualmente existe una gran cantidad de tipologías de *stakeholders* formuladas teniendo en cuenta el tipo de organización y el sector económico al que pertenezca, haciendo distinción entre partes internas y externas o entre los *stakeholders* considerados primarios o secundarios (Clarkson, 1995; Lozano, 1999; Moneva, 2005; Marín, 2008).

De tal manera, las primeras tipologías de partes interesadas, basadas en los planteamientos originales de Freeman, se orientaban por las relaciones de tipo contractual o “transaccional” como la principal perspectiva para identificar a los *stakeholders* (Lozano, 1999, 2009; Post *et al*, 2002; Antonacopoulou y Meric, 2005; Hax, 2006), lo que en la práctica se traduce en que sólo aquellas personas o grupos con los que se establece un intercambio o transacción de bienes (tangibles o intangibles), son considerados como actores relevantes para la organización. En el marco de esta mirada contractual, una de las preocupaciones importantes de los investigadores al analizar quiénes son las partes interesadas de una organización, se concentra básicamente en determinar qué aspectos debe poseer un *stakeholder* para ser considerado como tal (Kochan y Rubenstein, 2000), siendo de especial relevancia en esta materia los aportes e investigaciones de Mitchell *et al* (1997), quienes identifican tres criterios importantes que debe poseer un *stakeholder*: poder, legitimidad y urgencia. Como resultado de la combinación de estos criterios, estos autores reconocen la existencia de tres grandes tipos de partes interesadas, dependiendo de la posesión de uno o más de dichos aspectos: latentes, expectantes y definitivos.

A partir de la lógica contractual señalada anteriormente, se van desarrollando otras vertientes que la teoría de los *stakeholders* ha seguido en los últimos años, entre las que aparecen la perspectiva feminista (Wicks *et al*, 1994), el enfoque narrativo (Freeman, 2005) o la perspectiva del compromiso moral de las partes interesadas, basada en los planteamientos de Habermas sobre la teoría de la acción comunicativa (Zakhem, 2008; Noland y Phillips, 2010).

Sin embargo, la evolución de la teoría de los *stakeholders* en la actualidad contempla otros criterios, siendo a nuestro entender uno de los más valiosos aquél que considera la aplicación de la mirada reticular de las relaciones de una organización como aspecto fundamental para mejorar los niveles de generación de riqueza y beneficios, tanto para la organización como para las partes interesadas que, directa o indirectamente, forman parte de dichas redes de relaciones (Post *et al*, 2002; Antonacopoulou y Meric, 2005; Ferrary, 2005; Torres, 2006; Setó, 2007; Puentes *et al*, 2008).

En virtud de lo anterior, interesa analizar en este artículo la individualización de partes interesadas que realiza la Comisión Europea (2008) para las universidades, desarrollada en el marco del análisis de la gestión y buen gobierno de las instituciones de educación superior europeas, que realiza el mencionado órgano rector.

El estudio del gobierno de la educación superior en Europa desarrollado por la Comisión Europea presta especial atención a los mecanismos y normas mediante los cuales las partes interesadas de las universidades de dicha Unión pueden influir en sus decisiones, así como en los mecanismos de rendición de cuentas que las instituciones de educación superior utilizan para informar de las acciones desarrolladas en el cumplimiento de sus objetivos. En dicha tipología de *stakeholders*, es posible identificar a las partes interesadas externas, entre las que se destaca el gobierno central, regional o local, los empleadores en el mercado de trabajo, sindicatos, asociaciones de estudiantes, representantes de la sociedad civil, los graduados, los padres de los estudiantes. En cuanto a los *stakeholders* internos de las universidades, identifica, entre otros, a los órganos de gobierno institucional y las personas empleadas y matriculadas en una institución de educación superior.

Es importante destacar que, a nuestro juicio, esta propuesta de la Comisión Europea presenta una mezcla entre partes interesadas de carácter genérico, es decir, aplicable a cualquier organización, y aquellos *stakeholders* “exclusivos” de la realidad de una institución de educación superior, tales como: los empleadores en el mercado de trabajo, graduados, padres de los estudiantes, asociaciones de estudiantes y los estudiantes (matriculados), aunque estos dos últimos grupos pueden ser asimilados con el concepto de cliente, consumidor o usuario, aplicado en forma genérica.

La segunda tipología de partes interesadas utilizada en este trabajo, como expresión de la aplicación de la teoría de los *stakeholders* en el ámbito de las instituciones de educación superior, es la propuesta por Joanne Burrows (1999) (Cuadro N° 1).

CUADRO N°1: Tipología de partes interesadas de la Educación Superior

Categoría de partes interesadas	Grupos constitutivos
Entidades gobernantes	Gobiernos estatales y federales; consejo de administración; organizaciones neutrales; organizaciones religiosas patrocinadoras.
Administración	Rector; cargos superiores.
Empleados	Profesorado; personal administrativo; personal de apoyo.
Clientes	Estudiantes; padres/cónyuges; organismos para el reembolso de las tasas; asociados al sector servicios; empresarios, empresas receptoras de estudiantes en práctica.
Proveedores	Proveedores de enseñanza secundaria; alumnos; otras escuelas universitarias y universidades; servicios de restauración; compañías de seguros; servicios públicos; servicios contratados.
Competidores	Directos: proveedores de educación post-secundaria privados y públicos. Potenciales: proveedores de educación a distancia; nuevas empresas. Sustitutivos: programas de formación patrocinados por los empresarios.
Donantes	Individuos (incluyendo miembros del consejo social, amigos padres, alumnos, empleados, industria, consejos de investigación, fundaciones)
Comunidades	Vecinos; sistemas escolares; servicios sociales; cámaras de comercio; grupos de interés especiales.
Organismos reguladores gubernamentales	Ministerio de Educación; organizaciones neutrales; organismos de ayuda económica estatales y federales; consejos de investigación; ayudas federales a la investigación; autoridades tributarias; seguridad social; oficina de patentes.
Organismos reguladores no gubernamentales	Fundaciones; entidades institucionales y de no programación acreditadas; asociaciones profesionales; patrocinadores eclesiósticos.
Intermediarios financieros	Bancos; gestores de fondos; analistas.
Socios de <i>joint ventures</i>	Alianzas y consorcios; co-patrocinadores corporativos de la investigación y de los servicios educativos.

Fuente: Basado en Burrows (1999)

Sin embargo, la propia Burrows señala que no es suficiente con la sola identificación de las partes interesadas de la organización, dado que se

trata de un primer paso que no ofrece ninguna solución eficiente para entender y priorizar las demandas de los *stakeholders*. Por ello, propone cuatro dimensiones para distinguir a las partes interesadas según sus intereses y demandas: posición, grado de participación, potencial para cooperación o amenaza, y su interés e influencia en la organización. La posición de los *stakeholders* expresa la dimensión clásica que distingue entre las partes interesadas internas y externas de la organización; en cuanto al grado de participación, existen *stakeholders* activos y pasivos donde los primeros son aquellos con los cuales la organización mantiene algún tipo de intercambio, transacción u obligación legal, mientras que los pasivos son quienes han sido afectados o pueden serlo involuntariamente a causa de las acciones de la organización. La tercera dimensión propuesta por Burrows distingue entre el potencial de cooperación o amenaza de las partes interesadas para alcanzar sus objetivos, lo que implicará estrategias defensivas o integradoras según sea cada caso. Finalmente, la cuarta dimensión permite distinguir entre los tipos de intereses (institucional, dependencia económica y social) y el tipo de influencia (formal, económica y política) utilizada por los *stakeholders* para alcanzar sus intereses.

Del mismo modo, también existen los primeros precedentes de investigaciones en España que utilizan la teoría de los *stakeholders* aplicada a las instituciones de educación superior, como en el caso de los trabajos de Caballero *et al* (2007, 2009), quienes lo hacen para analizar la empleabilidad de los egresados de las universidades españolas. Asimismo, existen investigaciones sobre la influencia de la responsabilidad social en los estudiantes universitarios, tales como el trabajo desarrollado por Bigné *et al* (2006) en relación con su comportamiento de compra, o el estudio de Cortés y Onsaló (2007) sobre la imagen interna de las universidades.

III. Metodología

El propósito de este estudio fue doble: por una parte, analizar la convergencia de las partes interesadas a las cuales las universidades andaluzas dirigen los contenidos de sus sitios *web*, con las tipologías propuestas por la Comisión Europea (2008) y por Burrows (1999). Luego, analizar la

orientación de los contenidos de los sitios web de las universidades andaluzas en el establecimiento de relaciones transaccionales o reticulares con las partes interesadas.

De acuerdo con los objetivos planteados, la investigación se desarrolló respecto de la comprobación de la siguiente hipótesis: los contenidos de los sitios web de las universidades andaluzas reflejan una convergencia clara con la definición de responsabilidad social universitaria del Foro de Consejos Sociales de las universidades andaluzas.

En el desarrollo de esta investigación, la muestra estuvo compuesta por las universidades públicas de Andalucía en España pertenecientes al Foro de Consejos Sociales: Almería, Cádiz, Córdoba, Granada, Huelva, Jaén, Málaga, Sevilla y Pablo de Olavide. También, en cuanto al alcance de este estudio de caso, es importante destacar que el período en el que se realizaron los análisis y revisión de los sitios web se limita al lapso comprendido entre el 25 de febrero y el 14 de marzo de 2010.

Para realizar el examen de sitios web de cada universidad, se aplicó la técnica de análisis de contenidos en cada sitio en Internet, lo que permitió observar las dimensiones analizadas en esta investigación, a través de tres vías: 1) página de inicio, 2) el mapa del sitio web, y 3) el buscador del sitio web.

En cuanto al análisis de los contenidos web, Huizingh (2000) distingue tres categorías de contenidos: 1) información comercial y no comercial; 2) transacciones, y 3) entretenimiento. En cambio, Robbins y Stylianou (2003) analizan las páginas web de las corporaciones globales y multinacionales definiendo como los contenidos web en su investigación a: información corporativa, apoyo para la comunicación con los clientes, frecuencia de actualización del sitio, información financiera, oportunidades de empleo y cuestiones sociales. Un análisis similar realizan Meroño y Soto (2004) para las empresas de la Región de Murcia en España, identificando la información, la comunicación y los procesos electrónicos del sitio web de estas organizaciones. Asimismo, diversas investigaciones han analizado el espacio virtual de las universidades andaluzas desde diferentes perspectivas, como García y Galindo (2009) quienes estudiaron el campus virtual andaluz, Sánchez (2007) que analizó el impacto cultural y operativo de las nuevas tec-

nologías en las universidades andaluzas, y Toledo (2001) que abordó la accesibilidad en las *web* de las universidades andaluzas.

En virtud de lo anterior, en la aplicación de nuestro modelo de análisis de los sitios *web* se consideraron los contenidos relacionados con: 1) la Información, 2) Procesos Electrónicos y 3) Comunicación, existiendo indicadores para cada uno de estos aspectos. Es importante señalar, en base a lo expuesto en el marco teórico, que las relaciones con las partes interesadas asociadas solo al intercambio de información y realización de transacciones puntuales las hemos denominado “relaciones contractuales”; en cambio, aquéllas que se orientan al establecimiento de redes y a un intercambio más permanente en el tiempo las hemos denominado “relaciones reticulares”.

IV. Resultados

IV.1. Identificación de las partes interesadas en los sitios *web* de las universidades andaluzas

El propósito de esta primera actividad fue la individualización de las personas, grupos u organizaciones a las cuales las universidades andaluzas dirigen información, comunicación y procesos acerca de su quehacer en Internet, para determinar quiénes son las partes interesadas con las cuales las organizaciones universitarias establecen algún tipo de relación.

De acuerdo a la metodología expuesta anteriormente, se procedió a revisar los sitios *web* de cada una de las universidades andaluzas contempladas en la muestra, durante un período de 20 días entre finales de febrero y mediados de marzo de 2010. Los resultados obtenidos en la identificación de las partes interesadas a los cuales se dirigen enlaces en cada sitio se presentan en la **Tabla I**.

En términos generales, de acuerdo con la tipología de *stakeholders* de la Comisión Europea (2008), se observa claramente una mayor presencia y orientación de los sitios *web* de las universidades andaluzas hacia las partes interesadas internas, dado que todas las organizaciones analizadas ofrecen enlaces y contenidos hacia el Gobierno Universitario, empleadores y estudiantes, lo cual si bien no parece ser una

mayor novedad, nos permite comprobar una de las importantes críticas que se formulan actualmente a las universidades, en relación con la priorización mayoritariamente interna de su funcionamiento y preocupaciones.

TABLA I: Partes interesadas de las universidades andaluzas, según tipología de la Comisión Europea (2008)

Tipología Comisión Europea Universidades Andaluzas	Partes interesadas externas						Partes interesadas internas			
	Gobiernos	Empleadores	Sindicatos	Asociaciones de estudiantes	Sociedad civil	Graduados	Padres de los estudiantes	Gobierno Universitario	Empleados	Estudiantes
Almería			X	X	X			X	X	X
Cádiz	X		X	X	X			X	X	X
Córdoba			X	X				X	X	X
Granada			X	X				X	X	X
Huelva			X	X				X	X	X
Jaén			X	X				X	X	X
Málaga			X	X				X	X	X
Sevilla	X			X				X	X	X
Pablo de Olavide	X		X	X				X	X	X

Fuente: Elaboración propia.

En cambio, en lo relacionado con las partes interesadas externas (ver **Gráfico N° 1**) sólo se observan coincidencias entre las universidades andaluzas con los sindicatos (excepto Sevilla) y las asociaciones de estudiantes, mientras que en el resto de *stakeholders* externos sólo existen algunos ejemplos para los Gobiernos Nacionales, Regionales o Locales (Cádiz, Sevilla y Pablo de Olavide) y la Sociedad Civil (Almería y Cádiz).

Es importante acotar que, si bien la tipología propuesta por la Comisión Europea (2008) clasifica a los *sindicatos* y *asociaciones de estudiantes* como partes interesadas externas, en las universidades españolas ambos *stakeholders* se contextualizan fundamentalmente en el ámbito interno de dichas instituciones, lo que acentúa aún más la orientación de los contenidos de los sitios web hacia dicho ámbito.

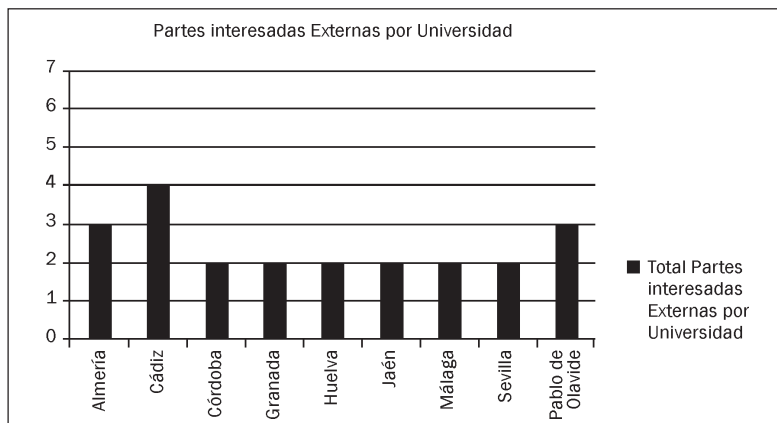


GRÁFICO N°1: Stakeholders externos por Universidad.

Fuente: Elaboración propia (2010)

De forma más específica, respecto de los *stakeholders* internos, todas las universidades analizadas ofrecen enlaces en su página de inicio para *estudiantes* y *empleados*, estos últimos *stakeholders* distribuidos en *profesorado* (Cádiz, Córdoba, Huelva, Pablo de Olavide), *Personal de Investigación* (PDI) (Almería, Jaén, Málaga, Sevilla) y *Personal de Administración y Servicio* (PAS) (las nueve universidades de la muestra). Además, dentro del perfil de *profesores*, podemos clasificar la iniciativa de la Universidad de Málaga que incorpora en su página de inicio un enlace para la Asociación de profesores jubilados.

En el caso de los *estudiantes*, además de esta categoría existen algunos casos en donde se identifican como partes interesadas susceptibles de clasificar como estudiantes a los *preuniversitarios* (Cádiz, Jaén, Málaga), *alumnos extranjeros o internacionales* (Cádiz, Granada) y *post-graduados* (Jaén). Un caso especialmente destacable es el de la Universidad de Jaén que en su página de inicio ofrece un enlace para *estudiantes con discapacidad*, lo que evidencia un compromiso y sensibilidad especial hacia este colectivo más bien minoritario, pero no por ello menos importante dentro de las instituciones de educación superior.

En cuanto al *Gobierno Universitario*, si bien todas las instituciones analizadas consideran a este *stakeholder* en sus sitios *web*, sólo algu-

nas universidades andaluzas ofrecen un enlace directo en su página de inicio (Córdoba, Granada, Jaén, Málaga), mientras que en el resto de universidades los enlaces hacia este grupo se obtienen a través del mapa y el buscador del sitio.

En el caso de las partes interesadas de carácter externo, todas las universidades ofrecen enlaces hacia las *asociaciones de estudiantes* que poseen, pero ninguna lo hace desde su página de inicio, y la mayoría de dichos *links* se debe encontrar a través del buscador del sitio. En algunas ocasiones, ni siquiera existe como alternativa de último recurso un enlace desde el perfil para estudiantes dispuesto en todas las páginas de inicio de las diferentes universidades.

En cuanto al *Gobierno Nacional, Regional o local*, sólo las Universidades de Cádiz, Sevilla y Pablo de Olavide ofrecen dentro de su sitio *web* enlaces hacia diferentes entidades gubernamentales como el Ministerio de Educación y Ciencia, las administraciones públicas, la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE), El Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC), la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA), la Unión Europea y los Gobiernos Regionales, entre otros organismos.

A su vez, ninguna de las universidades de la muestra ofrece algún tipo de enlaces o contenidos propios para los *empleadores* como concepto específico. Si bien existen enlaces para las empresas, no obstante el término “empleador” es muchísimo más amplio y, a la vez, con un rol más específico y fundamental para el quehacer de las universidades, especialmente respecto de los titulados de cada universidad, y que no es el mismo que el de los proveedores, por ejemplo.

Tampoco existen enlaces o contenidos para los *Graduados* o los *Padres de los estudiantes*, extrañando sobremanera el primero de estos casos, por tratarse de personas que se han titulado en cada universidad, y eventualmente pueden reclamar en el futuro nuevamente los servicios de su *alma mater* o exigir apoyo para lograr una mayor empleabilidad en su inserción en el mercado laboral.

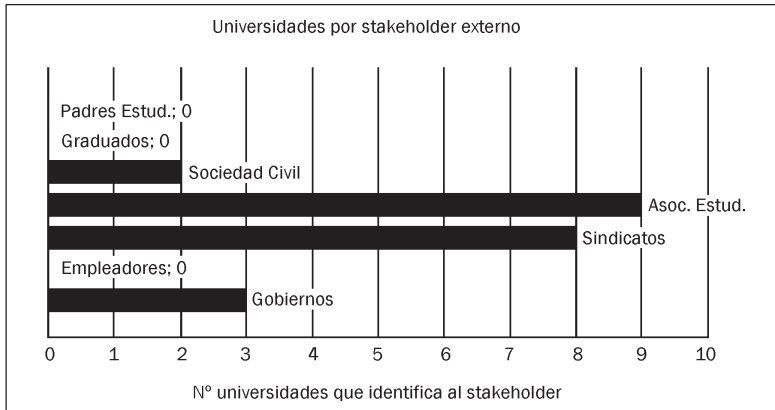


GRÁFICO N° 2: Número de universidades andaluzas según stakeholders externos

Fuente: Elaboración propia (2010)

Sin embargo, algunas universidades establecen enlaces mayoritariamente de carácter informativo, para diversas partes interesadas no contempladas en la clasificación de la Comisión Europea, tales como *visitantes* (Almería, Cádiz, Jaén), *empresas* (Almería, Cádiz, Granada, Jaén, Málaga, Pablo de Olavide), *emprendedores* (Cádiz), que se transforman en una evidencia clara de que las tipologías genéricas y acotadas sólo son susceptibles de aplicarse con mayor éxito para casos de organizaciones más específicas y concretas.

Esta orientación hacia otras partes interesadas nos abre paso para introducir el análisis de la segunda tipología contemplada en este estudio, propuesta por Burrows (1999), que se diferencia de la propuesta de la Comisión Europea por su carácter más amplio y extendido en la identificación de los *stakeholders* de las instituciones de educación superior. En la **Tabla II** se resumen los principales resultados de este análisis.

TABLA II: Enlaces con partes interesadas de las universidades andaluzas, según tipología de Burrows (1999)

Categorías de Stakeholders o partes interesadas	Universidades Andaluzas									Totales Universidades
	Univ. de Almería	Univ. de Cádiz	Univ. de Córdoba	Univ. de Granada	Univ. de Huelva	Univ. de Jaén	Univ. de Málaga	Univ. de Sevilla	Pablo de Olavide	
Entidades gobernantes		X						X	X	3
Administración universitaria	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9
Empleados	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9
Clientes	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9
Proveedores	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9
Competidores										0
Donantes										0
Comunidades	X	X								2
Organismos reguladores gubernamentales	X	X	X	X			X	X	X	7
Organismos reguladores no gubernamentales	X	X	X	X		X				5
Intermediarios financieros		X								1
Socios de <i>join ventures</i>	X	X		X				X	X	5
Totales stakeholders	8	10	6	7	4	5	5	7	7	

Fuente: Elaboración propia (2010)

En términos generales, se confirma la existencia de un núcleo básico de partes interesadas de las universidades andaluzas, integrado por la *Administración Universitaria* (Gobierno), *empleados*, *clientes* y *proveedores* que poseen enlaces en todos los sitios *web* analizados. Sin embargo, un caso muy interesante es el de la Universidad de Cádiz que posee un *link* denominado “enlaces de interés” donde figuran una serie de instituciones tales como el CRUE, UNESCO, diferentes organizaciones de la Administración Pública nacional, regional y local.

En cuanto a la tipología de Burrows (ver **Gráfico N° 3**), los únicos casos de partes interesadas que no registran enlaces o contenidos en los sitios *web* de las universidades estudiadas son *competidores* y *donantes*, algo que en el caso de los primeros no es extraño debido a que no es común que las organizaciones en general se refieran o comuniquen

con sus rivales en el contexto virtual. En el caso de los *donantes*, probablemente la identificación de este tipo de *stakeholder* tiene una mayor aplicabilidad a la realidad de las universidades norteamericanas que en el caso de las universidades españolas, las cuales poseen una condición de servicio público que les asegura el acceso al financiamiento, siendo menor el impacto de los donantes en su quehacer.

También, dentro de las partes interesadas con baja frecuencia de contenidos en los sitios *web*, aparecen las *comunidades* y las *entidades financieras*, situación que, a diferencia de los *donantes* y *competidores*, sí son *stakeholders* más habituales y frecuentes en las relaciones que las universidades establecen con su entorno, tanto desde la perspectiva del impacto de su quehacer y validación social, como es el caso de las comunidades, como en el acceso a recursos económicos que pueden ser proporcionados por las entidades financieras como socios estratégicos, especialmente en proyectos y programas de investigación, voluntariado, becas, etc.

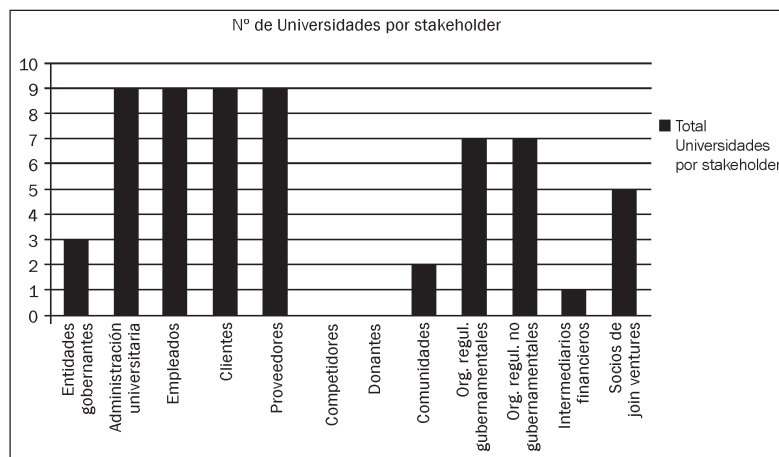


GRÁFICO N°3: Universidades por stakeholder (Tipología de Burrows)

Fuente: Elaboración propia (2010)

Finalmente, en cuanto a la distribución de los *stakeholders* propuestos por Burrows según institución universitaria (**Gráfico N° 4**), se observa cómo, nuevamente, la Universidad de Cádiz lidera al resto al igual que en

la tipología de la Comisión Europea (2008), ofreciendo contenidos y enlaces en su sitio *web* para todas las partes interesadas de esta tipología, con excepción de *competidores* y *donantes* para los que, como se indicó anteriormente, no se registraron contenidos en ninguna de las nueve universidades de la muestra. Además, cuatro universidades (Córdoba, Huelva, Jaén y Málaga) se encuentran por debajo de la media de la muestra (6,55), situación que estas instituciones también ofrecen en la tipología de la Comisión Europea (2008), donde además son acompañadas por las universidades de Granada y Sevilla.

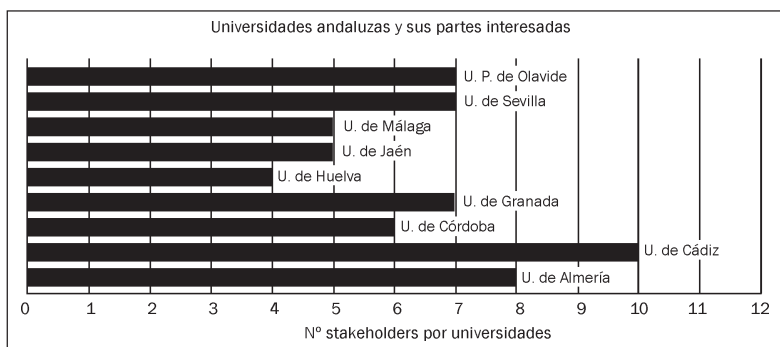


GRÁFICO N°4: Stakeholders por Universidad

Fuente: Elaboración propia (2010)

IV.2. Análisis de los contenidos de los sitios *web* de las universidades andaluzas

En este caso, el propósito fue describir el tipo de relación que establecen las instituciones universitarias de la muestra con sus partes interesadas, analizando los contenidos que exponen en sus sitios *web* como elemento descriptivo de dos tipos de relación: 1) contractual o transaccional, y 2) reticular. En el caso de la primera, son especialmente indicativos de la presencia de este tipo de relación los contenidos relacionados con información y procesos electrónicos. En cambio, las relaciones de carácter reticular y de un mayor intercambio o enriquecimiento mutuo estarán referidas a contenidos de comunicación o contacto con las partes interesadas. Los resultados de esta observación se resumen en la **Tabla III**.

En cuanto a los resultados por institución, la Universidad de Jaén es la que obtiene los mejores resultados de la muestra, observándose en su sitio web 16 de los 19 contenidos considerados en el modelo de análisis, mientras que en el otro extremo de la muestra, la Universidad de Huelva es la que posee el menor número de contenidos analizados en su sitio web (cantidad de 9).

TABLA III: Clasificación de contenidos de los sitios web de las universidades andaluzas

	Univ. de Almería	Univ. de Cádiz	Univ. de Córdoba	Univ. de Granada	Univ. de Huelva	Univ. de Jaén	Univ. de Málaga	Univ. de Sevilla	Pablo de Olavide	Totales Universidades
Información	Inform. financiera (presupuestos, balances, etc.)	X	X		X		X	X	X	7
	Garantía de calidad (acreditación)	X	X	X	X	X	X	X	X	9
	Becas y ayudas	X	X	X	X	X	X	X	X	9
	Mapa o plano de localización de la universidad (Como llegar)	X	X	X	X	X	X	X	X	9
	Precios o tasas académicas	X		X	X		X		X	5
	Preguntas Frecuentes	X	X	X	X	X	X	X	X	9
Comunicación	Formulario de solicitud de información (contacto)	X	X	X	X		X	X	X	8
	Encuestas de opinión, buzón de sugerencias, formulario de quejas o felicitaciones.	X	X	X	X	X		X	X	8
	Foros virtuales de debate semanales							X	X	2
	Redes Sociales (propia, Facebook, Tuenti, Twitter, etc.)									0
	Blogs de la Universidad	X		X			X			3
	Suscripción a boletines electrónicos institucionales		X		X		X	X		4
	Podcast									0
Procesos	Matrículas (<i>online</i>)	X		X	X		X	X	X	6
	Clases (Campus <i>online</i> , aula virtual)	X	X	X	X	X	X	X	X	9
	Biblioteca virtual (Renovación <i>online</i> préstamos, Revistas y Libros Electrónicos)	X	X	X	X	X	X	X	X	9
	Bolsa de empleos (postulación <i>online</i>)	X	X	X	X	X	X	X	X	9
	Licitaciones (perfil del contratante <i>online</i>)	X		X	X	X	X		X	7
	Oposiciones a concursos públicos (<i>online</i>)	X					X		X	3
Total contenidos	15	11	13	14	9	16	12	13	13	

Fuente: Elaboración propia.

La distribución por universidad se observa en el **Gráfico N° 5**. En ese mismo gráfico podemos observar, además, que sólo la tercera parte de las universidades del total de la muestra no supera la media (12,6) de contenidos alcanzada por las instituciones consideradas en el estudio.

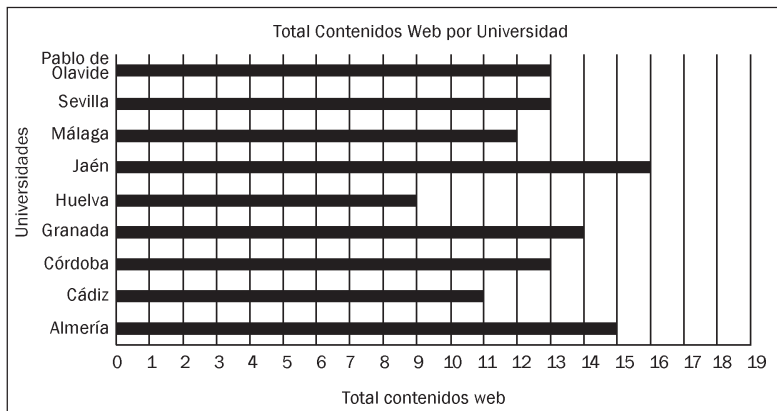


GRÁFICO N°5: Total de Contenidos web por Universidad

Fuente: Elaboración Propia (2010)

En lo que se refiere a la distribución de las frecuencias por tipo de contenidos web en las páginas de cada universidad de la muestra, el **Gráfico N°6** nos permite observar que las Universidades de Almería y Jaén son las únicas en ofrecer todos los contenidos analizados en las categorías *Información* y *Procesos Electrónicos*, que son aquéllas en las que se obtienen los mejores resultados.

De acuerdo con estos resultados, podemos afirmar que las universidades andaluzas mantienen una relación de carácter contractual o transaccional con sus partes interesadas a través de sus sitios web, en desmedro de una relación de carácter reticular que, a la fecha de realización de este análisis, se observa más bien débil, y que tendría relación directa con un mayor desarrollo de contenidos en la categoría *Comunicación*, en donde, nuevamente, la Universidad de Jaén obtiene los mejores resultados.

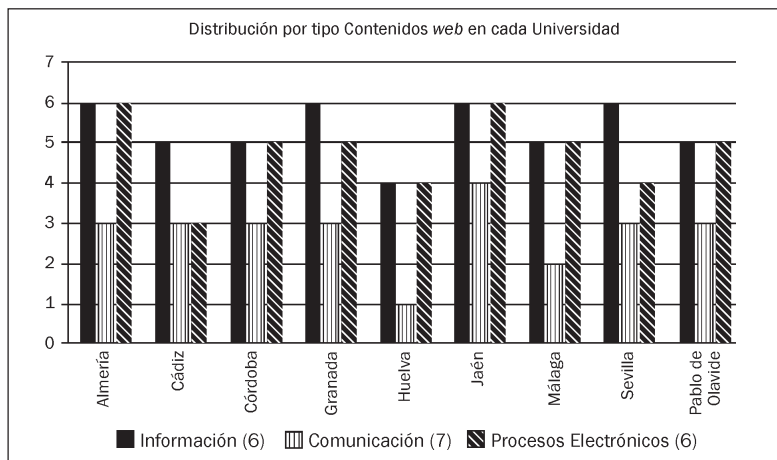


GRÁFICO N°6: Distribución por tipo de Contenido web

Fuente: Elaboración propia (2010)

IV.2.1 Contenidos web de Información

En lo que se relaciona con esta primera categoría, todas las universidades andaluzas cumplen satisfactoriamente con la presencia de enlaces y datos básicos para sus partes interesadas, debido a que todas ofrecen información acerca de su ubicación y preguntas frecuentes, así como aspectos que son importantes para dimensionar sus capacidades a través de información sobre la acreditación de calidad o la disponibilidad de becas y ayudas de diversa índole (**Gráfico N° 7**). Sin embargo, más en detalle se observa claramente que los contenidos que pretenden consagrar un principio de transparencia y acceso a la información por parte de estas universidades a sus *stakeholders* poseen un nivel de presencia importante pero que es susceptible de mejorar, expresado en los resultados levemente más bajos obtenidos en cuanto a la información financiera de la institución accesible a través de sus sitios web, y muy especialmente en cuanto al acceso de información relativa a los precios o tasas académicas de los créditos, el resultado más bajo en la categoría *información*.

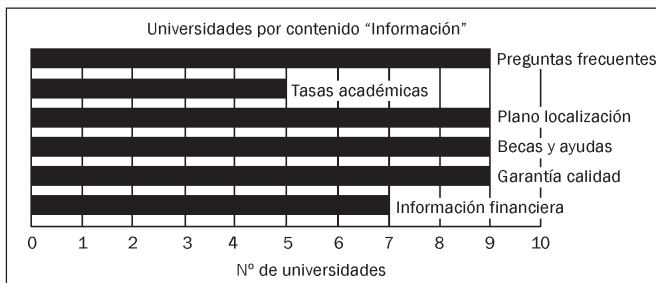


GRÁFICO N°7: Distribución de universidades por contenido web de Información

Fuente: Elaboración propia (2010)

No obstante esta última situación, también es posible que los contenidos no encontrados al momento de la revisión de los sitios *web* efectivamente sí estén disponibles pero sean de difícil acceso, algo que, especialmente en el caso de las tasas académicas, debe corregirse debido a lo complejo de encontrar su enlace en algunas páginas, lo que permitirá brindar una mayor transparencia y facilidad en el acceso a la información.

En cuanto a la distribución por universidades, en el caso de los contenidos *web* de información (**Gráfico N° 8**), cuatro instituciones (Almería, Granada, Jaén, Sevilla) presentan en sus páginas *web* los seis contenidos analizados en esta categoría, mientras que en el lado opuesto, la Universidad de Huelva registra la menor cantidad de contenidos o enlaces de información con sólo 4.

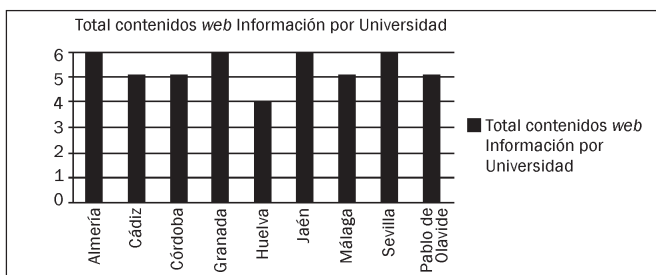


GRÁFICO N°8: Contenidos web de Información por Universidad

Fuente: Elaboración propia (2010)

De esta manera, se observa un desarrollo equilibrado de todas las universidades en esta primera categoría de contenidos *web*, cumpliéndose uno de los aspectos más básicos de una página *web* que es proporcionar información institucional a sus partes interesadas.

IV.2.2 Contenidos *web* de Procesos Estratégicos

En cuanto a los procesos estratégicos como contenidos vinculados con el establecimiento de una relación más contractual o transaccional, los resultados también son muy buenos, apenas inferiores a los obtenidos en los contenidos relacionados con Información, pero especialmente adecuados en lo relativo a *campus online*, biblioteca virtual y bolsa de empleos, que están presentes en los sitios *web* de todas las universidades andaluzas (Gráfico N° 9).

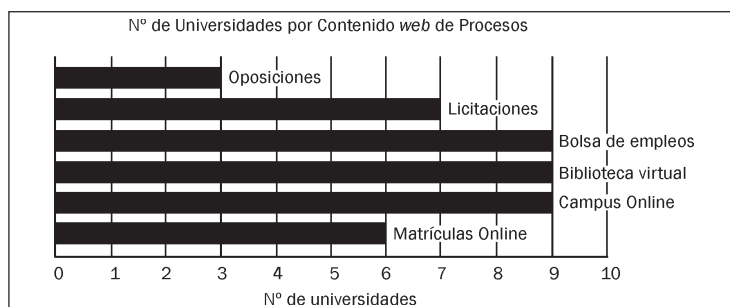


GRÁFICO N°9: Distribución de universidades por contenido *web* de Procesos

Fuente: Elaboración propia (2010).

A pesar de lo anterior, los procesos de un carácter más administrativo tales como matrículas, licitaciones y especialmente las oposiciones online muestran una menor presencia en los sitios *web* analizados, ámbito en el cual aun es posible aprovechar de mejor manera las tecnologías de la comunicación para facilitar las relaciones con las diferentes partes interesadas, en este caso especialmente con los estudiantes, proveedores y recursos humanos calificados interesados en postular a cada universidad.

Finalmente, en la distribución por universidad de los contenidos de procesos se confirma la mayor presencia de éstos en las páginas *web*

de las Universidades de Almería y Jaén, que poseen todos los contenidos de la categoría, mientras que en la perspectiva contraria la Universidad de Cádiz sólo posee tres, como se aprecia en el **Gráfico N° 10**.

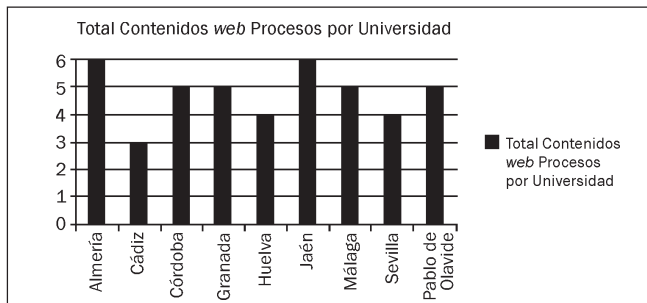


GRÁFICO N°10: Contenidos web de Procesos por Universidad

Fuente: Elaboración propia (2010).

IV.2.3 Contenidos web de Comunicación

Finalmente, en el caso de los contenidos asociados con la comunicación con las partes interesadas (**Gráfico N° 11**), los mejores resultados se obtienen en la existencia en los sitios web de formularios de solicitud de información y de encuestas de opinión, sugerencias, quejas o felicitaciones, donde casi la totalidad de las universidades andaluzas cuentan con este tipo de mecanismos que, sin embargo, pueden ser catalogados como menos interactivos dentro de esta categoría.

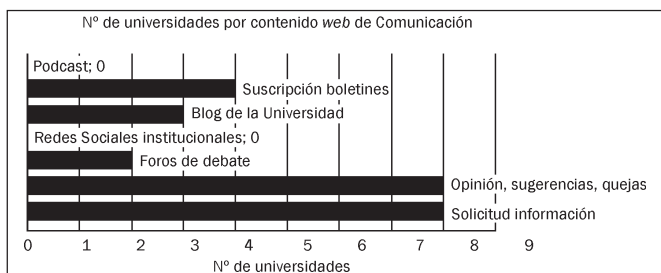


GRÁFICO N°11: Distribución de universidades por contenido web de Comunicación

Fuente: Elaboración propia (2010).

En cuanto a los contenidos que poseen un mayor grado de interactividad, y por ende otorgan la posibilidad para el establecimiento de una relación más fluida y recíproca, los resultados obtenidos son bastante bajos especialmente en lo que se refiere a las redes sociales y los *podcasts* en donde ninguna de las universidades andaluzas posee contenidos o enlaces propios en este ámbito.

Finalmente, la distribución de contenidos *web* de Comunicación en las páginas *web* por universidad nos muestra que la Universidad de Jaén, al igual que en las dos categorías anteriores, es la que posee el mayor número de contenidos o enlaces, mientras que la Universidad de Huelva sólo registra uno de los siete contenidos analizados en esta categoría.

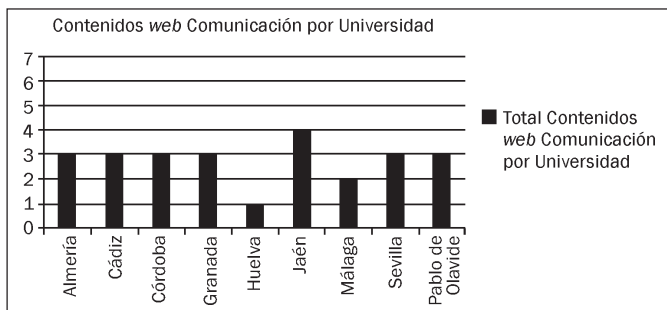


GRÁFICO N°12: Contenidos *web* de Comunicación por Universidad

Fuente: Elaboración propia (2010).

V. Conclusiones

Sin lugar a dudas, el concepto de responsabilidad social posee un fuerte arraigo con la organización empresarial, tanto en sus orígenes como en su desarrollo actual, especialmente en cuanto al desafío para las organizaciones de fortalecer sus relaciones con sus partes interesadas y las necesidades y problemáticas que ellas representan. En ese contexto, actualmente las universidades se enfrentan a la creciente necesidad de fortalecer su relación con la sociedad, que progresivamente va exigiendo a las instituciones de educación superior un mayor compromiso con los requerimientos de diferentes personas, grupos e insti-

tuciones sociales y empresariales que ven en la universidad a un agente importante en el desarrollo de la sociedad del conocimiento.

De acuerdo con la hipótesis planteada en la investigación, las universidades andaluzas, como muestra de instituciones universitarias, declaran concentrar sus esfuerzos relacionados con su comportamiento socialmente responsable sobre la base del concepto de los *stakeholders*, lo que de acuerdo con los resultados de este estudio no se refleja del todo al analizar sus sitios *web*. Sin embargo, la Universidad de Cádiz en cuanto al mayor número de *stakeholders* que poseen enlaces en sus sitios *web*, y la Universidad de Jaén en cuanto a mayor cantidad de contenidos de información, procesos y comunicación, son las instituciones con los mejores resultados de la muestra en nuestra investigación.

En virtud de lo anterior, es importante para las universidades reconocer quiénes son las partes interesadas en su quehacer con las cuales deben interactuar regularmente tanto en el espacio virtual como en el resto de los ámbitos donde desarrollan sus relaciones institucionales.

De acuerdo con los resultados obtenidos en nuestra investigación, los principales *stakeholders* serían, en el ámbito interno, el Gobierno Universitario, los estudiantes y empleados, según la tipología de la Comisión Europea, mientras que en el ámbito externo serían los proveedores y los organismos reguladores gubernamentales, según la tipología de partes interesadas de Burrows.

De esta manera, el espectro de relaciones que en general las universidades andaluzas establecen está más bien limitado a los actores más básicos y fundamentales para su quehacer, algo que queda confirmado en el análisis de los contenidos de sus sitios *web*, que señala que dichos elementos permiten observar la orientación hacia relaciones de carácter contractual o transaccional, en desmedro del establecimiento de relaciones reticulares que expresen el establecimiento de comunidades de aprendizaje mutuo o recíproco, mediante la formación de redes de trabajo más estables, consolidadas y extendidas en cuanto al número y tipo de partes interesadas que las integran.

Esta situación pone de manifiesto la necesidad de que las universidades en general, en cuanto a su relación con la sociedad, diversifiquen y extiendan el tipo de organizaciones e instituciones con los que se rela-

cionan, especialmente respecto del nexo con otro tipo de organizaciones que estén más allá del radio de acción relativo al aspecto legal o económico, expresado en las partes interesadas identificadas en el párrafo anterior, observándose en esta investigación una menor orientación de los contenidos de los sitios *web* hacia asociaciones de vecinos, ONGs u otras Instituciones de Educación Superior, entre otras entidades, que permitan a las universidades construir una red más extensa de relaciones.

De todas maneras, es muy importante señalar que este trabajo no intentó analizar y dimensionar la calidad ni de los sitios *web* o sus contenidos, sino simplemente observar el tipo de partes interesadas hacia las cuales se orientan, y el tipo de relación que es susceptible de configurarse a través de su presencia en cada sitio respecto de los contenidos o enlaces ofrecidos en los mismos.

La distinción entre una relación de tipo contractual o transaccional y otra de carácter reticular es determinante, no sólo para la adecuada orientación de las acciones que fortalezcan la responsabilidad social de las universidades, sino también para el aumento de la contribución al capital social del territorio en donde una universidad se encuentra inserta. Por ello, es importante reconocer el potencial que tienen para las universidades tanto las estrategias de gestión relacionadas con la responsabilidad social frente a sus *stakeholders*, como el desarrollo de relaciones eficientes y activas con las partes interesadas en el contexto de la Web 2.0, lo que sin lugar a dudas las obligará a potenciar sus sitios *web* con ambos aspectos.

Finalmente, y a modo de recomendaciones generales susceptibles de extraer de esta investigación, surgen como propuestas para las universidades la posibilidad de insertar en sus sitios *web* algunos foros de debate virtual semanales, sobre temas contingentes y de actualidad para la zona geográfica o región donde la universidad se encuentra físicamente inserta, con el propósito de producir intercambios de ideas y puntos de vista tanto con la comunidad universitaria, como especialmente con otros *stakeholders* externos a la institución.

Otra recomendación interesante, que puede reforzar la relación de la universidad con sus *stakeholders* en general, es la realización de *video-chat* en tiempo real, donde los mismos profesores e investigadores de la universidad puedan interactuar con la comunidad en gene-

ral, respondiendo preguntas sobre una temática de su especialidad que pueda ser relevante o de interés para la comunidad local.

Como complemento de la recomendación anterior, incorporar al sitio web de la universidad todas las herramientas y canales que las TIC ponen a disposición de las organizaciones en la actualidad, tales como *blogs*, perfiles en redes sociales, *podcasts*, que en la mayoría de los casos no tienen ningún costo para la universidad dado que son provistos de manera gratuita por sitios tales como Blogger, Facebook o Youtube y que, además, tienen el valor agregado de mostrar una universidad mucho más cercana a la comunidad en lo que se refiere a la utilización de estas tecnologías de gran penetración en la sociedad, rompiendo con ello lo que podríamos denominar “la torre de marfil digital” de las universidades.

Referencias bibliográficas

- ANTONACOPOULOU, E.; MERIC, J. (2005). From power to knowledge relationships: Stakeholder interactions as learning partnerships. En: BONNAFOUS-BOUCHER, M.; PESQUEUX, Y. (Ed.) *Stakeholder Theory. A European perspective*. New York: Palgrave-Macmillan. pp. 125-147.
- BIGNÉ, E.; ANDREU, L.; CHUMPITAZ, R.; SWAEN, V. (2006). La influencia de la responsabilidad social corporativa en el comportamiento de compra de estudiantes universitarios, en: *Revista Internacional de Economía y Empresa*, ESIC, N°125:163-189.
- BURROWS, J. (1999). Going beyond labels: a framework for a profiling institutional stakeholders, en: *Contemporary Education*, 70(4):5-10.
- CABALLERO, G., GARCÍA, J.M.; QUINTÁS, M.A. (2007). La importancia de los stakeholders de la organización: un análisis empírico aplicado a la empleabilidad del alumnado de la universidad española, en: *Revista Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la empresa*, 13(2):13-32.
- CABALLERO, G., VÁZQUEZ, X.H.; QUINTÁS, M.A. (2009). ¿Qué influencia tienen los stakeholders de la universidad española en la empleabilidad de sus alumnos? Propuestas de reforma, en: *Cuadernos de economía y dirección de empresa*, N°38, marzo, pp.37-64. <http://www.acede.org/fotos/pdf/art248_38_02.pdf> [31 de enero de 2010]
- CAMACHO, I.; FERNÁNDEZ, J.; MIRALLES, J. (2005). *Ética de la empresa*. Bilbao: Desclée & Unijes.
- CARROLL, A. (1979). A three dimensional conceptual model of corporate performance, en: *Academy of Management Review*, 4(4):497-505.
- CLARKSON, M. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance, en: *Academy of Management Review*, 20(1):92-117.
- COMISIÓN EUROPEA (2008). *Higher Education Governance in Europe. Policies, structures, funding and academic staff*. Bruselas: Eurydice.
- CORTÉS, T.; ONSALO, R. (2007). Análisis de la imagen interna de la institución universitaria. Construcción de un modelo para la obtención de la imagen bajo la perspectiva del alumno, en: *Revista Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 13(1):231-246. <<http://www.aedem-virtual.com/archivos/iedee/indiceiedee.htm>> [31 de enero de 2010]

- DAHLSTRUD, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions, en: *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Nº15:1-13.
- DARIGAN, K.; POST, J. (2009). Corporate citizenship in China. CSR challenges in the harmonious society, en: *The Journal of Corporate Citizenship*, vol.35:39-53.
- DONALDSON, T.; PRESTON, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence and implications, en: *Academy of Management Review*, 20(1):65-91.
- FERRARY, M (2005). A stakeholder perspective of human resource management. (pp. 104-124). En: BONNAFOUS-BOUCHER, M.; PESQUEUX, Y. (Ed.) *Stakeholder Theory. A European perspective*. New York: Palgrave-Macmillan.
- FREEMAN, R. E. (2005). Stakeholder Theory. En Werhane, P.; Freeman, R.E. (Eds.) *The Blackwell encyclopedia of management*, vol. II. Oxford: Blackwell Publishing. pp.496-500.
- FREEMAN, R. E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Massachusetts: Pitman.
- GARCÍA, A.; GALINDO, L. (2009). Las nuevas tecnologías al servicio de la docencia universitaria: el campus andaluz virtual (CAV), en: *Pixel-Bit Revista de Medios y Educación*, Nº34:69-80.<<http://www.sav.us.es/pixelbit/pixelbit/articulos/n34/5.pdf>> [05 de junio de 2010]
- GIBBONS, M.; LIMOGES, C.; NOWOTNY, H.; SCHWARTZMAN; S.; SCOTT, P.; Trow, M. (1997). *La nueva producción del conocimiento. La dinámica de la ciencia y la investigación en las sociedades contemporáneas*. Barcelona: Pomares-Corredor.
- GLOBAL UNIVERSITY NETWORK FOR INNOVATION (GUNI). (2009). *La educación superior en tiempos de cambio. Nuevas dinámicas para la responsabilidad social*. Barcelona: Mundi Prensa.
- HAX, H. (2006). The role of entrepreneurial ethics in a market economy. (pp. 393-404). En: DEL VAL, M., SÁNCHEZ, Y.; GARCÍA, C. (Ed.) *Economy, entrepreneurship, science and society in the XXI century*. Alcalá de Henares: Ediciones Universidad de Alcalá.
- HUIZINGH, E. (2000). The content and design of web sites: an empirical study, en: *Information & Management*, 37(3):123-134.
- JONES, M. (1996). Missing the forest for the trees: A critique of the social responsibility. Concept and Discourse, en: *Business and Society*, 35(1):7-41.
- KOCHAN, T.; RUBENSTEIN, S. (2000). Toward a stakeholder theory of the firm: The Saturn partnership, en: *Organization Science*, 11(4):367-386.
- LOZANO, J. (2009). *La empresa ciudadana como empresa responsable y sostenible*. Madrid: Trotta.
- LOZANO, J. (1999). *Ética y empresa*. Madrid: Trotta.
- MARÍN, F. (2008). *Responsabilidad social corporativa y comunicación*. Madrid: Fragua.
- MARREWIKJ, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion, en: *Journal of Business Ethics*, 44(2/3):95-105.
- MATTEN, D.; MOON, J. (2008). Implicit and explicit CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility, en: *Academy of Management Journal*, 33(2):404-424.
- MATTEN, D., CRANE, A.; CHAPPLE, W. (2003). Behind the mask: revealing the true face of corporate citizenship, en *Journal of Business Ethics*, 45 (1-2):109-120.
- MEROÑO, Á.; SOTO, P. (2004). Análisis de contenidos del sitio web: situación de las empresas de la Región de Murcia, en: *Gestión - Revista de Economía*, Nº29:10-14.
- MITCHELL, R., BRADLEY A.; WOOD, D. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts, en: *The Academy of Management Review*, 22(4): 853-886.
- MONEVA, J. (2005). Información sobre responsabilidad social corporativa: Situación y tendencias, en: *Revista Asturiana de Economía*, 34:43-67.
- NOLAND, J.; PHILLIPS, R. (2010). Stakeholder engagement, discourse ethics and strategic management, en: *International Journal of Management Reviews*, 12(1):39-49.

- PEARCE II, J.; DOH, J. (2005). The high impact of collaborative social initiatives, en: *Sloan Management Review*, 46(3):30-39.
- POST, J.; PRESTON, L; SACHS, S. (2002). Managing the extended enterprise: the new stakeholder view, en: *California Management Review*, 45(1):6-28.
- PUNTES, R., ANTEQUERA, J.; VELASCO, M. (2008). La responsabilidad social corporativa y su importancia en el Espacio Europeo de Educación Superior, en: *Congreso Nacional de la Asociación Europea de Dirección y Economía de Empresa*. <<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2740076>> [29 de diciembre de 2009]
- ROBBINS, S. ; STYLIANOU, A. (2003). Global corporate web sites: an empirical investigation of content and design, en: *Information & Management*, 40(3):205-212.
- SÁNCHEZ, E. (2007). Las nuevas tecnologías conquistan las universidades andaluzas, en: *Pixel-Bit Revista de Medios y Educación*, N°29. <<http://www.sav.us.es/pixelbit/pixelbit/articulos/n29/n29art/art2903.htm>> [05 de junio de 2010]
- SETHI, S.P. (1975). Dimensions of Corporate Social Performance: An analytical framework, en: *California Management Review*, 17(3):58-64.
- SETÓ, D. (2007). Una nueva actitud de la empresa hacia su entorno: La responsabilidad social, en: *Revista Alta Dirección*, N°251/252:49-57.
- SHOCKER, A.; SETHI, S.P. (1973). An approach to incorporating societal preferences in developing corporate action strategies, en: *California Management Review*, 15(4):97-105.
- STONER, J.; FREEMAN, R. E.; GILBERT, D. (1996). *Administración*. México D.F.: Prentice Hall.
- TOLEDO, P. (2001). "La accesibilidad en las web de las universidades andaluzas", en: *Pixel-Bit Revista de Medios y Educación*, N°17, s/N° página. <<http://www.sav.us.es/pixelbit/pixelbit/articulos/n17/n17art/art176.htm>> [05 de junio de 2010]
- TORRES, E. (2006). The corporate responsibility.(pp.467-475). En: DEL VAL, M., SÁNCHEZ, Y.; GARCÍA, C. (Ed.). *Economy, entrepreneurship, science and society in the XXI century*. Alcalá de Henares: Ediciones Universidad de Alcalá.
- UNIVERSIDADES ANDALUZAS. (2009). Síntesis del informe de la memoria del proyecto Responsabilidad Social del Sistema Universitario Andaluz, en: *Foro de Consejos Sociales de las universidades públicas de Andalucía*. http://www.consejosandalucia.org/documentos/resumen_ejecutivo.pdf [05 de mayo de 2010]
- VALERO, J. (2006). Responsabilidad social de la actividad científica, en: *Revista Internacional de Sociología*, vol. LXIV, 43:219-242.
- VALOR, C.; HURTADO, I. (Coord.). (2009). *Las empresas españolas y la responsabilidad social corporativa. La contribución a los objetivos de desarrollo del milenio*. Madrid: Catarata.
- VALOR, C.; RÚA, A. (2007). La opinión y valoración de los consumidores sobre la responsabilidad social de la empresa en España, en: *Cuadernos de Información Económica*, 199:165-173.
- WADDOCK, S. (2005). Corporate citizenship. (pp. 112-116). En: WERHANE, P.; FREEMAN, R.E. (Ed.) *The Blackwell encyclopedia of management*, vol. II "Business Ethics". Oxford:Blackwell Publishing.
- WARTICK, S. (2002). Measuring corporate reputation: Definition and data, en: *Business and Society*, 41(4):371-392.
- WICKS, A., GILBERT, D.; FREEMAN, R.E. (1994). A feminist reinterpretation of the stakeholder concept, en: *Business Ethics Quarterly*, 4(4):475-497.
- WOOD, D. (1991). Corporate social performance revisited, en: *Academy of Management Review*, 16(4):691-718.
- ZAKHEM, A. (2008). Stakeholder management capability: a discourse -theoretical approach, en: *Journal of Business ethics*, 79(4):395-405.