

La Responsabilidad Social en el mapa estratégico de las universidades públicas

Montserrat Núñez Chicharro

Montserrat.nunez@uclm.es

Inmaculada Alonso Carrillo

Inmaculada.Alonso@uclm.es

Universidad de Castilla-La Mancha

Fac. de Derecho y Ciencias Sociales

Ronda de Toledo, s/n

13071 Ciudad Real (España)

Recibido: Diciembre 2009

Aceptado: Febrero 2010

Los cambios acaecidos en los últimos años en el entorno socio-económico y cultural global, determinan la necesidad de una rápida adaptación de la Universidad que pone a prueba sus rígidas estructuras.

La dimensión social del proceso de Bolonia debe considerarse desde una perspectiva estratégica, es decir, debe analizarse la repercusión que, las políticas correctoras de las deficiencias detectadas por los grupos de interés, tienen en relación con el desarrollo de la misión de las universidades.

El desarrollo actual del concepto de Responsabilidad Social y de los modelos de divulgación de la misma, son una oportunidad para incorporar los aspectos sociales del proceso de cambio dado que se incluyen dentro de la triple

The major socio-economic and cultural changes of the last few years emphasize the necessity for a fast adaptation of university, which puts its rigid structure to the test.

The social dimension of the Bologna Process must be considered from a strategic perspective, that is, we must analyse the impact of the policies aimed at correcting the deficiencies noticed by the interest groups, in relation to the degree of completion of the mission of universities.

The current definition of the concept of Social Responsibility and its models of divulgation represent an opportunity to integrate the social aspects of the process of change as these are included within the triple

perspectiva. En este sentido debemos estudiar la dimensión social desde un marco más amplio que es la Responsabilidad Social de la Universidad.

La misión de la Universidad está definida en la mayor parte de los casos en términos de Responsabilidad Social, sin embargo las herramientas de control interno no explican la relación entre los factores claves de la responsabilidad social y el grado de cumplimiento de su misión, por ello proponemos un mapa estratégico que muestre las relaciones causales de los factores que inciden en dicho cumplimiento.

Palabras clave: Responsabilidad Social, Mapa estratégico, grupos de interés, Universidades.

perspective. In this sense, we must study the social dimension in a wider framework which is the University Social Responsibility.

The mission of university is defined in most cases in terms of Social Responsibility; however, the tools for internal control do not evidence the connection between the key factors for Social Responsibility and the degree of accomplishment of university's mission. For this reason, we propose a strategy map which shows the causal relationships of those factors which have a bearing on such accomplishment.

Key words: Social Responsibility, strategy map, stakeholders, Universities.

1. MISIÓN DE LA UNIVERSIDAD CONTEMPORÁNEA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA UNIVERSIDAD

1.1. *Misión de la Universidad propuesta por la UNESCO*

Los cambios acaecidos en los últimos años en el entorno socio-económico y cultural global, determinan la necesidad de una rápida adaptación de la Universidad que pone a prueba sus rígidas estructuras. El incremento de demanda de Educación Superior unido a la necesidad de nuevos conocimientos y competencias de gran diversidad, pone de relieve la importancia de la Universidad como parte prioritaria en el desarrollo mundial.

Para llevar a cabo un análisis de la misión actual de la Universidad, consideramos como base fundamental, la *Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI* (UNESCO 1998). En el artículo primero "La misión de educar, formar y realizar investigadores" del apartado dedicado a las misiones y funciones de la Educación Superior, señala:

... la necesidad de reforzar y fomentar aún más las misiones y valores fundamentales de la Educación Superior; en particular, la misión de contribuir al desarrollo sostenible y el mejoramiento del conjunto de la sociedad, a través de los siguientes puntos:

a. Formar diplomados altamente cualificados y ciudadanos responsables capaces de atender a las necesidades de

todos los aspectos de la actividad humana, ofreciéndoles cualificaciones que estén a la altura de los tiempos modernos, comprendida la capacitación profesional en las que combinen los conocimientos teóricos y prácticos de alto nivel mediante cursos y programas que estén constantemente adaptados a las necesidades presentes y futuras de la sociedad.

Según este punto, es necesaria una oferta educativa mayor y adaptada a las necesidades de la sociedad. En este empeño, las universidades se enfrentan a un entorno complejo y dotado de gran diversidad que pone de manifiesto sus debilidades pero que, sin duda, representa una oportunidad sin precedentes para su propia regeneración. La globalización, el desarrollo tecnológico y de los sistemas de comunicación exigen un alto grado de cualificación que determina la necesidad de las universidades de formar, atraer y conservar a los más cualificados.

Al describir la misión actual de la universidad, debemos analizar paralelamente, el papel de la misma en lo que se denomina Sociedad del Conocimiento¹, que perfila cinco aspectos que merecen una especial atención en relación con etapas anteriores:

- La intensidad de la producción de conocimientos, muy superior a la de épocas pasadas.
- La transmisión sistemática del conocimiento mediante la educación y la formación permanente, y el acceso al mismo de porcentajes muy elevados de la población, desempeñando el sistema educativo un papel central en esta tarea.
- La utilización interna del capital humano, formado, en buena medida, en las universidades, en las actividades productivas, como consecuencia de la creciente base científica y tecnológica de muchas de ellas.
- La difusión acelerada de información a través de las nuevas tecnologías y sus redes.
- La explotación económica de los conocimientos mediante la innovación, no en todos los sistemas productivos con la misma intensidad sino, sobre todo, es importante subrayarlo, en las actividades de mayor contenido tecnológico (Pérez 2004: 44).

¹ Tal y como señala el profesor Pérez (2004: 44), hablamos de sociedad del conocimiento en respuesta a "la enorme relevancia que en la actualidad tiene el conocimiento acumulado, tanto en el nivel de vida de los individuos como en la organización social y en la actividad económica".

En este contexto, se definen los principales objetivos y líneas estratégicas de las universidades, en materia de formación y planes de estudio. Se trata de un proceso de renovación que implica el sacrificio de una cantidad importante de recursos y que debe ser gestionado de manera responsable y transparente.

En la Declaración de Glasgow (European University Association [EUA] 2005), queda reflejado el compromiso de las universidades de ofrecer, en materia educativa, a todos los estudiantes, una amplia educación basada en la investigación como respuesta a la creciente necesidad científica y tecnológica por parte de la sociedad².

Para cumplir con esta primera misión, las universidades europeas cuentan, con una tendencia de crecimiento de la demanda de formación superior, propiciada por algunos países cuyo propósito es eliminar desigualdades en la oportunidad de sus ciudadanos a cursar estos estudios que debe ponerse en equilibrio con la necesidad de aprendizaje permanente, y las restricciones financieras.

Otro reto al que se enfrentan las universidades es:

... la necesidad urgente de adaptarse al cambio interdisciplinario de las cuestiones que plantean los grandes problemas de la sociedad, tales como el desarrollo sostenible, las nuevas enfermedades, la gestión de riesgos, etc. (Comisión Europea 2003: 9).

La verdadera voluntad de cambio debe pasar por la conexión entre Universidad y Sociedad, para responder a sus demandas. La sociedad del conocimiento se asienta sobre la base de ciudadanos responsables que han entendido la necesidad de participación de todos en la configuración de la realidad en la que viven, en defensa de sus intereses particulares, colectivos y de futuras generaciones.

b. constituir un espacio abierto para la formación superior que propicie el aprendizaje permanente, brindando una óptima gama de opciones y la posibilidad de entrar y salir fácilmente del sistema, así como oportunidades de realización individual y movilidad social con el fin de

² La Declaración de Glasgow continúa con la agenda de acción del trabajo iniciado por la Asociación Europea de la Universidad, en los encuentros anteriores celebrados en Salamanca (EUA 2001) y Graz (EUA 2003).

formar ciudadanos que participen activamente en la sociedad y estén abiertos al mundo, y para promover el fortalecimiento de las capacidades endógenas y la consolidación en un marco de justicia de los derechos humanos, el desarrollo sostenible, la democracia y la paz.

En este apartado, se abordan tres aspectos claves del proceso de cambio, que se encuentran relacionados:

- 1) el aprendizaje permanente,
- 2) la movilidad (sistemas de reconocimiento y dimensión social) y,
- 3) la apertura internacional.

El aprendizaje permanente es un desafío para la consolidación del Espacio de Educación Superior. Por una parte, a través de este tipo de formación se desarrolla una de sus funciones sociales, que consiste en permitir el acceso a la formación a quienes en su momento no gozaron de esta oportunidad o para quienes desean y en muchos casos necesitan ampliarla, y por otra, se cubren grandes lagunas formativas que regularmente demandan las empresas ya que en muchas ocasiones necesitan formar a sus empleados ante la incorporación de nuevos productos o procesos.

El papel que desempeña la Universidad en la formación continuada o permanente es todavía poco importante, ya que generalmente estos servicios los prestan instituciones externas. Esto muestra una vez más las dificultades de la universidad tradicional para cubrir las nuevas expectativas formativas de la sociedad.

Con el propósito de favorecer *la movilidad* dentro y fuera del sistema formativo, se formula un nuevo sistema de reconocimiento³ de las capacidades o competencias adquiridas, sobre la base de los siguientes elementos:

- Ratificación de los sistemas de reconocimiento académico y profesional⁴ por los distintos países.

³ El documento jurídico, en nuestra opinión, más importante, hoy en día en Europa, en materia de reconocimiento es el "Convenio sobre Reconocimiento de Cualificaciones relativas a la Educación Superior en la Región Europea" (Consejo de Europa/UNESCO 1997).

⁴ La red ENIC (European Network of Information Centre) en colaboración con la red NARIC (National Academia Recognition Information Centres) son, a nivel europeo, los principales agentes de facilitación y apoyo en el proceso de regulación de reconocimientos.

- Participación de distintos proveedores (públicos, privados), con el reconocimiento de la educación permanente.
- Transparencia, a través de los mecanismos de reconocimiento

Por otra parte, en relación con la movilidad, existen algunos obstáculos relacionados con las necesidades financieras de los alumnos y las dificultades de obtención de permisos de residencia. En ambas problemáticas están trabajando los gobiernos de las naciones, con iniciativas que consisten en la concesión de becas y préstamos en condiciones financieras especiales o de permisos especiales de residencia para estudiantes e investigadores. En esta línea la declaración de Glasgow (EUA 2005),

... insta a los gobiernos a resolver problemas como normativas restrictivas en materia de concesión de visados, períodos de prácticas o del mercado laboral que impiden los intercambios con los estudiantes y personal, incluidos los relacionados con la seguridad social y las pensiones.

El rápido desarrollo de las tecnologías de la información y de la comunicación ha acelerado el proceso de *internacionalización*. Se ha generado un espacio global de educación superior en el que empiezan a manifestarse los principios de la competencia.

Algunos de los factores que determinan el liderazgo son:

- Oportunidades de empleo en sectores innovadores
- Mayor volumen de recursos por alumno
- Posibilidad de trabajar con equipos de investigación competitivos a nivel internacional
- Mayores posibilidades de fidelización del alumnado

c. promover, generar y difundir conocimientos por medio de la investigación y, como parte de los servicios que ha de prestar a la comunidad, proporcionar las competencias técnicas adecuadas para contribuir al desarrollo cultural, social y económico de las sociedades, fomentando y desarrollando la investigación científica y tecnológica a la par de la investigación en el campo de las ciencias sociales, las humanidades y las artes creativas.

La *Carta Magna de las Universidades Europeas* (Conferencia de Ministros Europeos de Educación 1988) reconoce la actividad docente como indisociable de la actividad investigadora, a fin de que la enseñanza siga tanto la evolución de las necesidades como las exigencias de la sociedad y de los conocimientos científicos.

La creación y desarrollo del Espacio Europeo de Educación Superior ha planteado un nuevo marco docente, en el que intervienen los grupos de interés, los gobiernos que han tenido que apoyar las reformas legislativas pertinentes, las instituciones de educación superior que tratan de asumir la reforma mediante la formación continua de profesores y alumnos y a través de la aplicación de los sistemas de reconocimiento, las agencias nacionales e internacionales de calidad que trabajan en un sistema de evaluación homogéneo respecto a la calidad de la docencia y los profesores y alumnos que se adaptan a los cambios, sin que en muchos casos hayan podido participar en el proceso de reforma. Todo este esfuerzo en docencia, pone en peligro los logros en investigación y por este motivo, el proceso de Bolonia, deja clara la doble función, docente e investigadora, y el exigido equilibrio en los procesos de cualificación y evaluación de las instituciones europeas de educación superior y en particular, en relación con la actividad docente e investigadora del profesorado.

La investigación, por lo tanto, tal y como señala, este apartado "c" del primer artículo de la Declaración Mundial de la Educación Superior, y queda patente en el proceso de Bolonia, forma parte de la misión de la Universidad actual. En el desempeño de esta función, se ha de considerar, por una parte los aspectos que definen el potencial investigador de un determinado centro de educación superior, y por otro, las posibilidades de abordar proyectos de investigación en el campo de las ciencias sociales, de las humanidades o de las artes creativas, sin que esto suponga un retraso en el proceso de cambio, a través del cual cada centro educativo busca su lugar en la denominada Sociedad del Conocimiento.

En relación con la investigación en el campo de las ciencias sociales, las humanidades y las artes creativas, en el proceso de implementación del Espacio Europeo de Investigación (ERA, siglas en inglés), se señalaron como áreas prioritarias, el área científica y el área tecnológica. Las ciencias sociales, las humanidades y las artes creativas, han quedado en un lugar marginal, en el que aún queda por definirse incluso una terminología común. EURAB (European Research Advisory Board), grupo consultor designado por la comisión en el proceso de diseño e implementación del ERA, ha subrayado la necesidad de un cambio en

relación con el presupuesto destinado a estas áreas y en relación con la definición de terminología y criterios de calidad (EURAB 2005).

d. contribuir a comprender, interpretar, preservar, reforzar, fomentar y difundir las culturas nacionales y regionales, internacionales e históricas, en un contexto de pluralismo y diversidad cultural.

Bajo esta perspectiva, alcanza una importancia significativa, la Declaración de Viena (IV Cumbre Unión Europea-América Latina y Caribe 2006), en la que se debate sobre la necesidad de cooperación en los grandes temas socio-culturales, defensa de derechos humanos, paz, democracia, desarrollo cultural, desarrollo tecnológico, migración, etc.

Esta Declaración reconoce que la cooperación cultural es esencial para fomentar el diálogo intercultural y el entendimiento mutuo y reafirma, la convicción de que las actividades y las industrias culturales desempeñan un papel significativo en la salvaguardia, desarrollo y promoción de la diversidad cultural.

Por otra parte, la Carta Magna de las Universidades Europeas (Conferencia de Ministros Europeos de Educación 1988), incluye entre sus principios fundamentales que la Universidad, si quiere cumplir su misión, debe ignorar toda frontera geográfica o política y afirma la necesidad imperiosa del conocimiento recíproco y de la interacción de las culturas.

La globalización pone de manifiesto la importancia de estas alianzas, en las que de nuevo las instituciones de educación superior tienen mucho trabajo por hacer. Por una parte, deben asumir la responsabilidad de incluir en sus planes de estudio, asignaturas en las que se expresen los principios y valores universales o reconocidos por gran parte de las naciones.

Por otra parte, las universidades están presentes en la mayor parte de las regiones del mundo y esto les permite participar en el desarrollo local y regional del lugar en el que se encuentran localizadas. Además, el proceso de globalización del conocimiento permite difundir las culturas locales, regionales y nacionales a través de toda la geografía mundial.

Los centros de educación superior deben comprometerse en la defensa del pluralismo y la diversidad cultural y transmitir a los alumnos la curiosidad por el conocimiento de otras culturas.

e. contribuir a proteger y consolidar los valores de la sociedad, velando por inculcar en los jóvenes valores en los que reposa la ciudadanía democrática y proporcionando perspectivas críticas y objetivas con el fin de propiciar el debate sobre las opciones estratégicas y el fortalecimiento de enfoques humanistas.

La responsabilidad de las instituciones de educación superior en el fomento y consolidación de los valores de la sociedad debe materializarse en acciones concretas pero integradas en la actividad docente e investigadora diaria.

La actividad docente debe desarrollarse desde un enfoque humanista de manera que sobre esta base se incorporen el resto de las áreas de conocimiento.

En la declaración de Glasgow (EUA 2005), se reconoce que:

... las universidades fuertes precisan valores académicos y sociales sólidos que se reflejen en sus contribuciones a la sociedad. Las universidades comparten un compromiso con la base social del crecimiento económico y las dimensiones éticas de la educación superior y de la investigación.

La difusión de buenas prácticas en el campo de la docencia y de la investigación no solo mejora el área técnica o científica, en algunas ocasiones las buenas prácticas reconocen la dimensión ética en el desempeño de las tareas tanto de docentes e investigadores como de instituciones de educación superior⁵.

f. contribuir al desarrollo y la mejora de la educación en todos los niveles, mediante la capacitación del personal docente.

En relación con el valor de la capacitación del personal docente, uno de los criterios, establecidos por la ENQA (European Association for Quality Assurance) en relación con la garantía de calidad del personal docente es que "las instituciones deben de disponer de medios para garantizar que el personal está cualificado y es competente para ese trabajo" (2005).

⁵ En el Boletín de Educación Superior nº 16 (CRUE y GUNI 2002), aparecen ejemplos de buenas prácticas en diferentes universidades, en relación con la igualdad de oportunidades, justicia social, diversidad cultural, racismo, discriminación, desarrollo local, etc.

Las agencias nacionales de evaluación de la calidad han elaborado un marco estricto de exigencias al profesorado de nueva incorporación o aún no consolidado, que solo puede alcanzarse con la estrecha colaboración de las administraciones públicas y en particular de las universidades, respecto al incremento de financiación y la adopción de medidas de promoción de la movilidad.

1.2. Concepto de Responsabilidad Social en la Universidad Pública

En sentido amplio, podemos definir la Responsabilidad Social de la Universidad, como el modo en el que la Universidad contribuye voluntariamente a crear una sociedad mejor en un entorno medioambiental más limpio.

La dimensión social del proceso de cambio que vive la Universidad ha quedado puesta de manifiesto en el epígrafe anterior. Se trata de abordar la renovación de la Universidad con una base social, en la que prime la igualdad de oportunidades y la defensa de la multiculturalidad.

La dimensión social del proceso de Bolonia debe considerarse desde una perspectiva estratégica, es decir, debe analizarse la repercusión que, las políticas correctoras de las deficiencias detectadas por los grupos de interés, tienen en relación con el desarrollo de la misión de las universidades.

El desarrollo actual del Concepto de Responsabilidad Social y de los modelos de divulgación y certificación de la misma, son una oportunidad para incorporar los aspectos sociales del proceso de cambio dado que se incluyen dentro de la triple perspectiva: económica, social y medioambiental. En este sentido debemos estudiar la dimensión social desde un marco más amplio que es la Responsabilidad Social de la Universidad.

La Responsabilidad Social Universitaria, como concepto ha sido tratada con mayor amplitud por las universidades latinoamericanas.

Encontramos dos tipos de conceptos:

- *Conceptos sustentados en valores*

La Responsabilidad Social Universitaria se entiende como:

conjunto de actuaciones que realiza la Universidad como resultado de la ejecución de su Proyecto Institucional, donde declara explícitamente - a través de su visión y misión - la orientación y coherencia de sus valores y actividades con la búsqueda de la felicidad de los seres humanos; y de la consolidación de una sociedad más justa y equilibrada con objetivos de largo plazo que permitan lograr las condiciones necesarias, suficientes, para que nuestro planeta Tierra sea un hogar confortable para las futuras generaciones (Martínez y Picco 2001).

En el marco del proyecto Universidad Construye-País se define la Responsabilidad Social Universitaria como "la capacidad que tiene la universidad de difundir y poner en práctica un conjunto de principios, valores generales y específicos, por medio de cuatro procesos claves: Gestión, Docencia, Investigación y Extensión" (Universidad Construye País 2002).

Las universidades cuando exponen su misión definen un conjunto de principios y valores, que posteriormente deben materializarse en objetivos medibles que nos permitan conocer el grado de cumplimiento de su misión.

Las universidades que pretenden ser reconocidas como socialmente responsables deben incluir en su misión, principios y valores que definan su compromiso. Este es el caso de la Universidad de Santiago de Compostela (Memoria de Responsabilidad Social 2003) la cual define su misión como "universidad completa y emprendedora con campus de crecimiento equilibrado para dar respuesta a las demandas de la sociedad a través de servicios de calidad".

- Concepto sustentado en impactos

Para determinar el concepto de Responsabilidad Social de acuerdo, con Francois Vallaey (2006), es provechoso retomar el avance conceptual de la Responsabilidad Social Empresarial, conceptos que en la mayoría de los casos nos hablan de gestión de impactos. Según el modelo empresarial, la Responsabilidad Social se vincula al modo en el que las organizaciones gestionan los impactos que originan en su entorno humano, social, económico y natural.

A partir de esta definición, el autor anteriormente citado, con el propósito de concluir en el concepto de Responsabilidad Social Universitaria, plantea cuatro grupos de impactos que origina la Universidad:

- Impacto Organizacional: es común a la Universidad y a la Empresa, y se divide en impactos laborales y ambientales.
- Impacto Educativo.
- Impacto Social.
- Impacto Cognitivo (son las universidades las que dicen qué es verdad y qué no).

En base a esta relación de impactos, el profesor Vallaey, propone la siguiente definición:

Es una política de calidad ética del desempeño de la comunidad universitaria (estudiantes, docentes y personal administrativo) a través de la gestión responsable de los impactos educativos, cognitivos, laborales y ambientales que la universidad genera, en un diálogo participativo con la sociedad para mejorar la academia y promover el Desarrollo Humano Sostenible.

De acuerdo con el autor, las definiciones de responsabilidad basadas en valores, dificulta la tarea de rendición de cuentas, mientras que cuando hablamos de impactos resulta mucho más fácil su gestión, se pueden definir indicadores y verificar si estamos cumpliendo lo que dicen las Universidades cuando expresan su misión.

Para ofrecer una definición de responsabilidad social en la Universidad, hemos considerado algunos aspectos:

- Proponemos una definición de Responsabilidad Social para universidades públicas dado que entendemos que los objetivos de las universidades corporativas están más en la línea de la Responsabilidad Social Corporativa.
- Como instituciones públicas debemos considerar que los recursos que las financian proceden de la aportación de los ciudadanos, por lo que no resulta destacable el aspecto de "compromiso voluntario" que la define en el marco empresarial. Es decir las actuaciones de las universidades en materia de responsabilidad social son inherentes a la función social que desempeñan aunque estén por encima del estricto cumplimiento de la ley.
- Por último entendemos que por motivos de mejora en el proceso de rendición de cuentas sobre las actuaciones debemos formular el concepto de Responsabilidad Social en la Universidad, dentro del grupo basado en Impactos.

Bajo estas consideraciones, por lo tanto, definimos Responsabilidad Social de la Universidad como *el modo en el que la Universidad, como institución pública, contribuye en el desempeño de su misión a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos en un entorno medioambiental más limpio a través de la integración en sus planes estratégicos de objetivos sociales, económicos y medioambientales que se traduzcan para la sociedad en un retorno satisfactorio de los recursos destinados a financiarlas.*

1.3. *Los stakeholders*

La definición del término Responsabilidad Social Corporativa ha sido planteada por muchos autores desde distintos ángulos pero todas coinciden en dos aspectos:

- carácter voluntario
- define la relación con los grupos interesados y/o afectados por la actividad empresarial o *stakeholders*.

Los grupos de interés, partes interesadas o *stakeholders*, ... son aquellos grupos sociales e individuos afectados de una u otra forma por la existencia y acción de la empresa, con un interés legítimo, directo e indirecto, por la marcha de ésta, que influyen a su vez en la consecución de los objetivos marcados y la supervivencia (AECA 2003).

El concepto de *stakeholder* propuesto por AECA nos parece extrapolable a cualquier tipo de organización.

El modelo de dirección y gestión de la Responsabilidad Social en la Universidad debe asentarse sobre la consideración de las necesidades y expectativas de los *stakeholders* en la toma de decisiones.

Siguiendo el modelo propuesto por AECA (2003), podemos distinguir dos tipos de necesidades a cubrir por los grupos de interés:

- *Necesidades genéricas*

- *Transparencia Informativa*: confiere un alto grado de confianza en las organizaciones
- *Participación*: Comunicación permanente y diálogo
- *Beneficio Mutuo*

- *Necesidades específicas***Cuadro 1: Necesidades Específicas de los grupos de interés**

Stakeholder	Demandas
Alumnos	Calidad en la docencia Formación a lo largo de la vida Política de acceso flexible Igualdad de oportunidades (tasas académicas) Condiciones sociales de la movilidad Nuevas metodologías docentes que reduzcan el índice de abandono (ECTS) Diversidad cultural Programas de intercambio Oferta educativa amplia y adaptada a las necesidades de la sociedad Convenios con empresas Universidad Solidaria Universidad sin impactos negativos sobre el entorno
Empleados	Condiciones Laborales óptimas Seguridad y Salud en el trabajo Formación Sistemas de evaluación del desempeño homogéneos y transparentes Condiciones sociales para la movilidad Acción Social Gestión del cambio sin reducción de plantilla Recursos que permitan el desarrollo de la labor docente e investigadora Proyección internacional Incremento de colectivos menos representados
Agentes Sociales	Suma de las reivindicaciones del resto de colectivos
Otras Instituciones de Educación Superior	Redes de conocimiento y alianzas para afrontar proyectos
Proveedores	Selección justa y responsable Condiciones comerciales basadas en el beneficio mutuo Acortamiento de periodos de cobro
Empresas	Formación Transferencia de resultados Egresados capacitados Convenios y contratos de colaboración
Autoridades Públicas	Rendición de cuentas Gobierno Responsable Eficiencia en el uso de los fondos públicos
Sociedad y Comunidad Local	Cooperación al desarrollo Programas de voluntariado y acción social Formación Actividades de Extensión Comportamiento responsable Creación de empresas (viveros de empresas)
Entorno Natural	Reducción del consumo de recursos naturales Eliminación de impactos negativos

Fuente: Elaboración propia

2. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO ELEMENTO DE DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS EN MATERIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

En España, desde mediados de los noventa, algunas universidades (Universidad Politécnica de Cataluña, Universidad Politécnica de Valencia) han desarrollado experiencias de planificación estratégica, bien anunciadas como tales, bien realizadas bajo otro tipo de denominaciones. En la actualidad, la mayoría de la universidades españolas realizan planes estratégicos, incluso en la mayor parte de los casos pueden consultarse en sus páginas Web. Tanto el desarrollo del plan estratégico como su comunicación a los grupos de interés, muestra la preocupación de la Universidad actual por responder a las expectativas de estos.

La planificación estratégica se enmarca en un estilo de dirección denominado Dirección Estratégica y consiste en la instrumentalización técnica y racional de un proyecto político de organización universitaria, mediante la cual se toman decisiones en la dirección de los resultados esperados y que conforman lo que la organización quiere alcanzar para constituir su propia visión o imagen futura.

Bryson (1988) afirma que una de las mayores innovaciones que proporciona la planificación estratégica es que establece los cauces, a través de un proceso estructurado, para que los decisores y directores de diferentes niveles organizativos y áreas funcionales se reúnan a discutir acerca de lo que realmente es importante para el futuro de la organización.

Por otra parte, un Plan estratégico "no es más que una reflexión colectiva en la que se cuestiona las bases más profundas en las que se asienta la Universidad (su misión, visión como institución) y se establecen unas nuevas y actualizadas, pensando en su futuro a medio y largo plazo" (Universidad de Cádiz 2003).

En cuanto a la metodología se pueden considerar las siguientes etapas (Álamo y García 2005): Preplanificación, análisis del entorno, evaluación del ámbito interno, declaración de la misión y visión, identificación de los ejes estratégicos, formulación de objetivos y estrategias e implementación y control.

El proceso de planificación estratégica en cualquier organización requiere un análisis interno y externo en el que se ponga de manifiesto su posición competitiva actual y las fuerzas y debilidades de la misma frente a los posibles cambios futuros. Este análisis se conoce

habitualmente como DAFO (debilidades, amenazas, fuerzas y oportunidades). Si realizamos un estudio parcial relativo a la posición de la Universidad en materia de Responsabilidad Social, debemos considerar las iniciativas nacionales e internacionales en materia de Responsabilidad Social Universitaria.

La misión es la razón de ser o propósito de la institución que justifica su existencia. Representa la identidad y la personalidad en el momento actual y de cara al futuro.

Las universidades al expresar su misión subrayan de un modo conciso, la orientación de sus objetivos a la satisfacción de las necesidades de los grupos sociales con los que interactúa así como su contribución al desarrollo social.

Desde una perspectiva de sostenibilidad, las universidades deben incorporar en su misión el hecho de que en el desarrollo de la misma deben considerarse los aspectos sociales, medioambientales y económicos que conforman las áreas de interés de la responsabilidad social.

Cuando las universidades definen su visión, como Universidad Socialmente Responsable, se proyectan como:

- Una universidad respetuosa con el medioambiente
- Una universidad segura y saludable para sus empleados y usuarios
- Una universidad comprometida con sus empleados
- Una universidad plural, en la que prime la igualdad de oportunidades y la diversidad cultural
- Una universidad comprometida con las causas sociales y con la cooperación al desarrollo
- Una universidad justa y transparente con los grupos de interés
- Una universidad que participe en los proyectos de innovación destinados a mejorar los logros en materia de responsabilidad social: medio-ambiente, prevención de riesgos laborales, eliminación de barreras para discapacitados, etc.
- Una universidad que genere conocimiento en sostenibilidad y educación ambiental

Los ejes estratégicos, son las líneas básicas de desarrollo de la institución y la categoría máxima dentro de un Plan Estratégico que agrupa varios objetivos que tienen un ámbito común.

La universidad cuya misión y visión se perfila como socialmente responsable puede añadir entre sus ejes estratégicos, uno relativo a la consolidación y difusión del Concepto de Responsabilidad Social en la Institución, este eje estratégico puede enunciarse como: Implantación y desarrollo de un sistema de gestión, evaluación y difusión de la Responsabilidad Social de la Universidad.

En cuanto a los objetivos en materia de responsabilidad social, las universidades no pueden dar la espalda al nuevo concepto de Universidad Responsable, por mucho tiempo. Los instrumentos de fomento de la responsabilidad social han propiciado que se extienda la idea de que adquirir ciertos valores intangibles, como la imagen o la reputación de la Universidad, es uno de los elementos que marcan la diferencia frente a sus competidores. En otras palabras, cada día más organizaciones han entendido que no basta con competir con los elementos clásicos como calidad, tecnología o innovación, sino que además deben demostrar que el desarrollo de su actividad no genera ningún daño social presente o futuro para los grupos de interés. Por eso, el primer objetivo en la Universidad es que la dirección esté convencida de que la responsabilidad social, es un factor clave para su supervivencia en el futuro y puede generar importantes beneficios a largo plazo.

En el camino de la mejora continua en materia de Responsabilidad Social, la universidad puede realizar dos tipos de actuaciones:

– Actuaciones que refuerzan la Responsabilidad Social en la Universidad:

- Participación en el fomento y desarrollo de una adecuada cultura de Responsabilidad Social, no solo en la organización sino en la comunidad en la que opera.
- Incluir los objetivos de Responsabilidad Social en la estrategia general de la Universidad.
- Adherirse a los códigos de buenas conductas.
- Establecer un sistema de gestión de la Responsabilidad Social, y sí es posible de carácter auditable.
- Participar en los planes de innovación tecnológica en materia de Responsabilidad Social.
- Establecer un sistema de gestión de la Responsabilidad Social.
- Gestionar adecuadamente el conocimiento adquirido a partir de estos cambios.

– Actuaciones de información sobre las anteriores y sobre sus resultados a los grupos de interés

- Desarrollar un canal de comunicación adecuado con los grupos de interés.
- Elaborar una información contable detallada y transparente que permita conocer a sus usuarios la relación de causalidad entre las medidas adoptadas y los resultados (valoración de intangibles).
- Fomentar el intercambio de experiencias y buenas prácticas en esta materia entre las instituciones de educación superior.
- Informar a los grupos de interés sobre las actuaciones emprendidas y sobre los logros alcanzados, a través del uso de los instrumentos adecuados.

3. PROPUESTA DE UN MAPA ESTRATÉGICO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

La responsabilidad social en la universidad debe ser gestionada y para eso necesita instrumentos de control interno que permitan actuar sobre las variables afectadas. El Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa (AECA 2003), indica lo siguiente a este respecto:

La gestión o comportamiento socialmente responsable tendrá la finalidad de satisfacer las necesidades y expectativas manifestadas por los grupos de interés, a través de la implantación de las estrategias económicas, sociales y medioambientales y sistemas de gestión específicos.

El control interno se encargará de medir el grado de cumplimiento de las estrategias sociales y medioambientales a través de los elementos de diagnóstico más objetivos y fiables posibles. El cuadro de mando puede ser un instrumento eficaz para el control del comportamiento social cuando se orienta a la medición de las variables de la responsabilidad social.

Nos proponemos en este epígrafe utilizar la metodología del Cuadro de Mando Integral, para definir las relaciones causa-efecto derivadas de la gestión de la responsabilidad Social en las universidades.

De acuerdo con Kaplan y Norton (1997) la filosofía del Cuadro de Mando Integral considera las hipótesis siguientes:

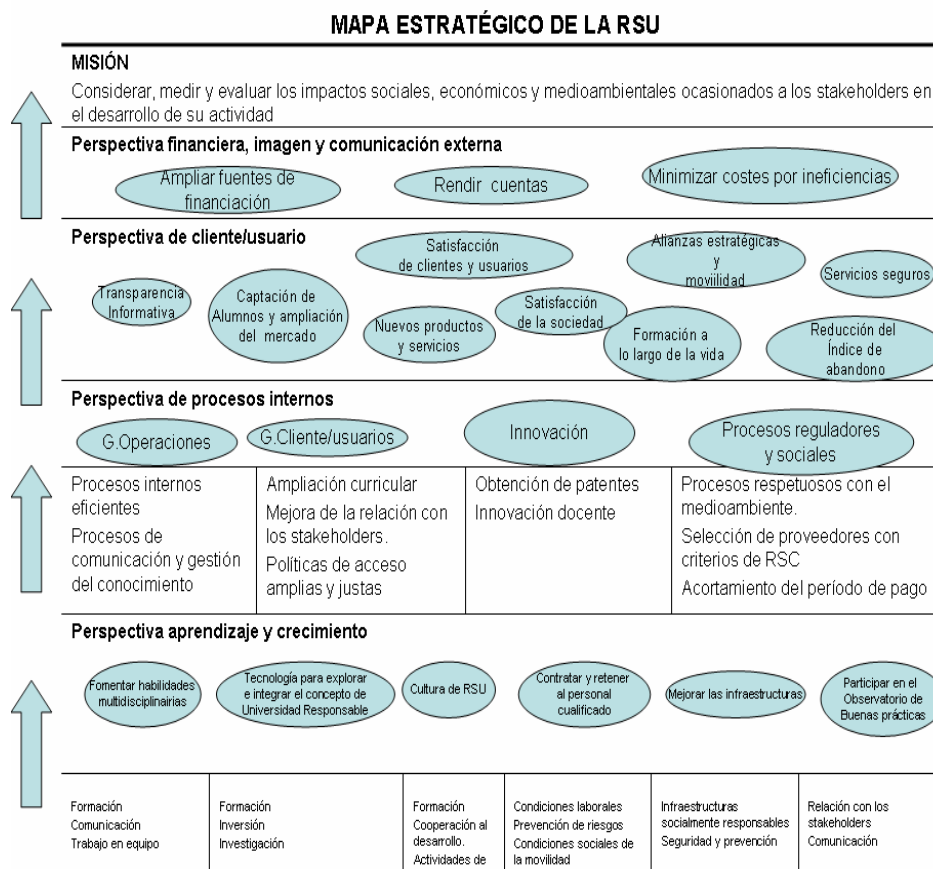
- El cuadro de mando integral tiene su base en la misión y la Estrategia de la Institución en la que se está implantando, estudiada desde cuatro perspectivas:
 - Financiera
 - Clientes
 - Procesos Internos
 - Aprendizaje y crecimiento
- Los factores claves de éxito (entendidos como los elementos que las universidades son capaces de controlar para cumplir con sus objetivos) se definen en relaciones causa-efecto.

Los profesores López Hernández y García Valderrama (2006) indican que las perspectivas del Cuadro de Mando Integral para la universidad podrían ser:

- Perspectiva de clientes o Usuarios: En la que se recogerían los objetivos e indicadores relacionados con la ampliación del ámbito de actuación de la Universidad, fidelidad de los usuarios a los servicios que presta, aumento de satisfacción, mejora de la imagen de la institución, así como de las relaciones y la comunicación con su entorno.
- Perspectiva Financiera: Incluiría los objetivos e indicadores relacionados con la mejora de la situación financiera de la Universidad.
- Perspectiva de procesos Internos: el punto clave de esta perspectiva está en la identificación de los elementos distintivos de la institución que le dan ventajas sobre sus competidores: excelencia en la enseñanza y aprendizaje, excelencia en una malla curricular innovadora, proveer a los profesores de un ambiente de trabajo que facilita el cumplimiento de estas metas.
- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: proporcionan los pilares que permiten que se alcancen los objetivos de las restantes perspectivas, o que son los inductores necesarios para poder conseguir buenos resultados en las otras tres perspectivas. Los objetivos e indicadores desde esta perspectiva han de ofrecer datos

de los recursos actuales de la Universidad y sobre la capacidad de las personas que la forman para innovar, mejorar y aprender.

Cuadro 2: Mapa estratégico de la Responsabilidad Social en la Universidad



Para elaborar el mapa estratégico de la Responsabilidad Social Universitaria Pública, que vemos en el Cuadro 2, hemos partido como hipótesis de las relaciones causa-efecto entre perspectivas, en relación con los objetivos estratégicos de la Universidad en esta materia.

El mapa estratégico, contiene las relaciones causa-efecto entre cada objetivo estratégico por perspectiva, según la hipótesis de que las actuaciones sobre los objetivos definidos en la perspectiva aprendizaje y crecimiento, inciden sobre los objetivos de la perspectiva de procesos,

de manera que los resultados de este nivel permiten la mejora de los objetivos incluidos en la perspectiva de clientes, y como consecuencia supone una mejora de la posición financiera de la organización.

4. REFLEXIONES FINALES

La Universidad está inmersa en un proceso de cambio trascendental que supone la configuración de nuevos objetivos y planteamientos que obligan a definir sus actuaciones en base a las necesidades o demandas de la sociedad, que surgen en el nuevo contexto de globalización.

La Responsabilidad Social de la Universidad no es un tema nuevo, sin embargo la difusión actual de la Responsabilidad Social Corporativa y el notable incremento de la inclusión por parte sobre todo, de las grandes multinacionales de la memoria de sostenibilidad en sus informes anuales, ha hecho reaparecer este tema en el mundo universitario.

El Cuadro de Mando Integral como herramienta de control interno se ha puesto en práctica en diversos centros de educación superior⁶, aunque en nuestro país su desarrollo es reciente, por lo que no tenemos aún constancia de los resultados dentro del proceso estratégico de la Universidad.

La misión de la Universidad está definida en la mayor parte de los casos en términos de Responsabilidad Social, sin embargo las herramientas de control interno no explican la relación entre los factores claves de la responsabilidad social y el grado de cumplimiento de su misión, por este motivo proponemos un mapa estratégico que muestre las relaciones causales de los factores que inciden en dicho cumplimiento.

⁶ Algunos ejemplos de aplicación pueden verse en López Hernández y García Valderrama (2006: 447-449).

BIBLIOGRAFÍA

- ÁLAMO, F. y M. GARCÍA (2007) "Organización del proceso de planificación estratégica en el contexto público: Un estudio de las Universidades Españolas", *XVII Jornada Hispano Lusa de Gestión Científica*. Logroño.
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA DE CUENTAS (AECA) (2003) *Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa*. Documento nº 1. Madrid.
- BRYSON, J.M. (1988) "A Strategic Planning Process for Public and Non Profit Organizations", *Long Range Planning*, 21, no. 1, pp. 73-81.
- COMISIÓN EUROPEA (2003) *El papel de las Universidades en la Europa del conocimiento*. Bruselas.
- (2004) *Informe Final del Foro Europeo Multistakeholders sobre Responsabilidad Social de la Empresa*. Bruselas.
 - (2005) *Carta Europea del Investigador y Código de Conducta para los investigadores*. Bruselas.
- CONFERENCIA DE MINISTROS EUROPEOS DE EDUCACIÓN (1988) *Carta Magna de las Universidades Europeas*.
- (1998) *Declaración de la Sorbona*.
 - (1999) *Declaración de Bolonia*.
 - (2001) *Declaración de Praga*.
 - (2003) *Declaración de Berlín*.
 - (2005) *Declaración de Bergen*.
- CONFERENCIA DE RECTORES DE LAS UNIVERSIDADES ESPAÑOLAS (CRUE) y GLOBAL UNIVERSITY NETWORK FOR INNOVATION (GUNI) (2002) "Políticas universitarias de igualdad de oportunidades", *Boletín de Educación Superior*, nº 16.
- CONSEJO DE EUROPA y UNESCO (1997) *Convenio sobre el reconocimiento de Cualificaciones relativas a la Educación Superior en la Región Europea*. Lisboa.
- Convención de Instituciones Europeas de Enseñanza Superior (2001) *Perfilando el espacio europeo de educación superior*. Salamanca.
- EUROPEAN ASSOCIATION FOR QUALITY ASSURANCE IN HIGHER EDUCATION (ENQA) (2005) *Standards and Guidelines for Quality Assurance in The European Higher Education Area*. Helsinki.

- EUROPEAN RESEARCH ADVISORY BOARD (EURAB) (2005) *The Social Sciences and the Humanities in the 7th Framework Program*. Brussels: European Commission.
- EUROPEAN UNIVERSITY ASSOCIATION (EUA) (2001) *Convención de Instituciones Europeas de Enseñanza Superior. Perfilando el Espacio Europeo de Enseñanza Superior*.
- (2003) *Declaración de Graz. Después de Berlín: El papel de las Universidades*.
 - (2005) *Declaración de Glasgow. Universidades fuertes para una Europa fuerte*.
- HAUG, G. y C. TAUCH (2001) *Trends II: Towards the European Higher Education Area - Survey of Main Reforms from Bologna to Prague*. Brussels: European University Association.
- y J. KIRSTEIN (1999) *Trends I: Trends in Learning Structures in Higher Education*. Brussels: European University Association.
- KAPLAN, R.S. y D. NORTON (1997) *El cuadro de mando integral (Balanced Scorecard)*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- LÓPEZ HERNÁNDEZ, A. (2005) "La Responsabilidad Social como reto de las Administraciones Públicas en el siglo XXI", Ponencia presentada a la *I Jornada de Contabilidad y Responsabilidad Social Corporativa de ASEPUC (Asociación Española de Profesores Universitarios de Contabilidad)*. Bilbao.
- y T. GARCÍA VALDERRAMA (2006) "El Cuadro de Mando Integral y la Gestión Universitaria", *Libro Blanco de los Costes en las Universidades*. Doc nº 8. Madrid: Oficina de cooperación universitaria , pp. 435-470.
- MARTINEZ, O. y J.E. PICCO (2001) *Responsabilidad social de las Universidades*. Buenos Aires: DT. UBA.
- PÉREZ, F. (2004) "Las universidades en la sociedad del conocimiento: La financiación de la Educación Superior y la Investigación". Cap 2 del informe *La Universidad Española en cifras*. Madrid: CRUE.
- PULIDO SAN ROMÁN, A. (2001) "Las fuerzas del cambio en la Universidad", *Revista Encuentros Multidisciplinares*, 8, pp. 11-15.
- REICHERT, S. y C. TAUCH (2003) *Trends III: Progress Towards the European Higher Education Area*. Brussels: European University Association.
- y – (2005) *Trends IV: European Universities Implementing*. Brussels: European University Association.

UNESCO (1998) *Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI: Visión y Acción*.

UNIVERSIDAD CONSTRUYE PAÍS (2002) "Hacia las sociedades del conocimiento. Informe Mundial". *Observando la Responsabilidad Social Universitaria*. Documento de Trabajo. Santiago de Chile.

UNIVERSIDAD DE CÁDIZ (2003) "La necesidad de un plan estratégico para la Universidad de Cádiz: Documento guía para su elaboración". En línea

UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE COMPOSTELA (2003) *Memoria de Responsabilidad Social*.

VALLAEYS, F. (2006) "Responsabilidad Social Universitaria: Hacia un concepto maduro para su gestión institucional", *Seminario Responsabilidad Social Universitaria: Avances en el plano Nacional e Internacional*. Santiago de Chile: Universidad Construye País.

IV CUMBRE UNIÓN EUROPEA - AMÉRICA LATINA Y CARIBE (2006) *Declaración de Viena*.