



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad de León

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Curso 2016 / 2017

RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA: UN ESTUDIO COMPARATIVO
ENTRE LAS UNIVERSIDADES DE LEÓN Y SANTIAGO DE COMPOSTELA
UNIVERSITY SOCIAL RESPONSIBILITY: A COMPARATIVE STUDY BETWEEN
THE UNIVERSITIES OF LEÓN AND SANTIAGO DE COMPOSTELA

Realizado por el alumno Dña.: Elena Herrero Alonso

Tutelado por el Profesor Dña.: Almudena Martínez Campillo

León, Julio 2017

ÍNDICE

RESUMEN	5
ABSTRACT	6
INTRODUCCIÓN.....	7
OBJETO	9
METODOLOGÍA.....	10
1 RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA	11
1.1 Concepto	11
1.2 Modelo de las 4 dimensiones de Carroll.....	12
1.3 Teoría de los Stakeholders	13
1.4 Ventajas de la RSC	14
2 RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS .	14
2.1 Stakeholders de la Administración Pública.	16
3 RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA.....	17
3.1 Antecedentes históricos de la RSU	19
3.2 Concepto y principales características de la RSU.....	21
3.3 ¿Por qué y en qué debe ser la socialmente responsable la Universidad?.....	22
3.4 Stakeholders de la Universidad.....	24
3.5 Implantación de la RSU	27
3.5.1 Barreras para la implantación	27
3.5.2 Aceleradores para la implantación	28
3.6 Impactos de la RSU: Teoría de los Cuatro Impactos	29
3.7 Comunicación de la RSU	30
3.8 Evaluación de la RSU	34
4 RSU EN LAS UNIVERSIDADES ESPAÑOLAS: UN ENFOQUE PRÁCTICO .	40
4.1 Principales iniciativas para el desarrollo de la RSU en España.....	40
4.1.1 Estrategia Universidad 2015.....	40

4.1.2	Estrategia 2014-2020.....	41
4.2	Evolución de la RSU en las universidades españolas.....	42
4.3	Propuesta de indicadores para la evaluación de la RSU: una comparativa entre las Universidades de León y Santiago de Compostela	45
4.3.1	Impactos Organizacionales.....	46
4.3.2	Impactos Educativos.....	49
4.3.3	Impactos Cognitivos	50
4.3.4	Impactos Sociales	52
4.3.5	Trasparencia y rendición de cuentas.....	53
5	CONCLUSIONES	55
6	BIBLIOGRAFÍA.....	58

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICAS

Tabla 1.1: Modelo de las 4 dimensiones de Carroll	12
Tabla1.2: Tipos de stakeholders de la empresa y sus intereses	13
Gráfico 3.1: Acontecimientos importantes para la RSU	20
Gráfico 3.2: Transformación de la Universidad	21
Tabla 3.3: Expectativas de algunos de los stakeholdersde la Universidad.....	25
Figura 3.4: Impactos de la RSU	29
Tabla 3.5: Documentos para la difusión y el desarrollode la RSU	33
Grafico 4.1 Creación de universidades públicas y privadas den España.....	42
Grafico 4.2: Adhesión al Pacto Mundial de las universidades españolas	43
Gráfico: 4.3: Universidades con Memorias de RSU, según su titularidad	43
Gráfico 4.4: Número de publicaciones sobre RSU.....	44
Gráfico 4.5: Revistas en las que se publica sobre temas de RSU.....	44
Tabla 4.6: Impactos organizacionales en la ULE y la USC	46
Tabla 4.7: Impactos educativos en la ULE y la USC	49
Grafico 4.8: Grados con asignaturas de RS y/o Ética en la ULE y la USC	50
Tabla 4.9: Impactos cognitivos en la ULE y la USC.....	51
Tabla 4.10: Impactos sociales en la ULE y la USC.....	52
Tabla 4.11: Transparencia y rendición de cuentas en la ULE y la USC	53

RESUMEN

En los últimos años, la Responsabilidad Social ha ido evolucionando hasta llegar a ser una pieza clave en el mundo empresarial, debido a una mayor conciencia por parte de la sociedad. Hoy en día, las empresas ya no pueden basarse sólo en la búsqueda de su propio beneficio, sino que deben realizar estrategias socialmente responsables, es decir, actuaciones en los ámbitos social, económico y medioambiental, para así poder ser competitivas en el contexto actual.

Pero este aumento del interés en la Responsabilidad Social ha supuesto que deje de ser exigida exclusivamente a las empresas para extenderse a las Administraciones Públicas en general y a las universidades en particular. Ahora bien, hay diferencias significativas en la aplicación de la Responsabilidad Social en las empresas y universidades. En este trabajo, tras aclarar qué se entiende por Responsabilidad Social Universitaria, se analiza por qué la Universidad debe ser socialmente responsable, de qué forma y cómo debe comunicar estas acciones a sus stakeholders, y se revisan los escasos indicadores existentes para su evaluación en el ámbito de las instituciones de Educación Superior.

Tras efectuar dicha revisión, finalmente realiza una propuesta propia para medir la Responsabilidad Social Universitaria, que posteriormente se aplica para realizar una comparativa entre el compromiso social de la Universidad de León y el de la Universidad de Santiago de Compostela. El objetivo es obtener una primera aproximación a la situación relativa de nuestra universidad en materia de Responsabilidad Social Universitaria, dado que la Universidad de Santiago es la pionera a este respecto en el Sistema Universitario Español.

Palabras clave: Responsabilidad Social Universitaria, Stakeholders, Sociedad, Impactos de la Universidad, Evaluación de la Responsabilidad Social Universitaria

ABSTRACT

Social responsibility has evolved during recent years, until becoming a key factor in the business world, this is due to the increased awareness in the majority of society. Nowadays companies can no longer be based on the pursuit of their own profit but must implement responsible strategies in order to achieve competitiveness, acting in three social, economic and environmental fields.

This increased interest on social responsibility has caused it to stop being exclusively demanded at the business world to extend it to the public administration in general and universities in particular. However, there are significant differences in the application of social responsibility in companies and universities. In this report, after clarifying what is meant by University Social Responsibility, it is analyzed why they university should be socially responsible, in what way, how it should communicate these actions to its stakeholders and review the scarce existing indicators for evaluation in the Scope of higher education institutions.

After that, finally makes a proposal to measure University Social Responsibility, which is subsequently applied to make a comparison between the social commitment of the University of León and the University of Santiago de Compostela. The objective is to obtain a first approximation to the relative situation of our university in the matter of University Social Responsibility, given that the University of Santiago is the pioneer in this respect in the Spanish University System.

Key words: University Social Responsibility, Stakeholders, Society, University's impact, Evaluation of University Social Responsibility

INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años, la sociedad ha experimentado un gran aumento de su conciencia social, incrementado la preocupación por el medio ambiente, los colectivos desfavorecidos, la calidad de vida laboral,... Desde hace tiempo, la sociedad ha comenzado a exigir cambios en el mundo empresarial, pidiendo una mayor implicación de la empresa con su entorno. Todo ello ha supuesto el desarrollo del concepto de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), que, desde sus orígenes, ha suscitado un gran interés tanto en la comunidad académica como empresarial.

La RSC, por tanto, se ha convertido en un nuevo modelo de gestión de las empresas, teniendo en cuenta no sólo el beneficio económico, sino también los efectos que las actividades que desarrollan tienen en sus stakeholders y en la sociedad en general. Las empresas deben intentar reducir los impactos negativos que producen en la sociedad desde una triple perspectiva: social, laboral y medioambiental. Con el tiempo, esta exigencia ha llegado también a las Administraciones Públicas, algo que no debe extrañar, dado que éstas deben ser un ejemplo de comportamiento para el resto de empresas e instituciones.

Como parte de las Administraciones Públicas, el concepto de Responsabilidad Social también se ha integrado también en el ámbito de las universidades. La Responsabilidad Social siempre estuvo implícita en la naturaleza de la Universidad, ya que la formación es esencialmente social. Pero hoy en día, ya no es suficiente con que la Universidad se encargue de formar a futuros profesionales, sino que debe implementar la Responsabilidad Social y formar a los futuros empresarios y trabajadores dentro de unos valores éticos y socialmente responsables. Además, se exige que la Universidad impacte de forma positiva en su entorno, debido a la generación y transferencia de conocimientos, organización de actividades culturales, promoción de la acción social de sus alumnos, realización de proyectos que aporten valor a la sociedad.... En numerosas ocasiones, se ha reconocido que la Universidad es el camino para llegar a la Sociedad del Conocimiento y que, por tanto, es un importante motor de cambio. Todo lo anterior implica un gran esfuerzo por parte de la Universidad para cumplir con las exigencias de sus principales grupos de interés.

La Responsabilidad Social Universitaria (RSU) todavía es un concepto muy novedoso. Por ello, con este trabajo se pretende incentivar la reflexión acerca de qué implica este

término en todas sus dimensiones, así como conocer su nivel de aplicación en la Universidad de León. Para lograrlo, el trabajo comienza con una revisión bibliográfica para crear un marco teórico suficientemente sólido en materia de RSU, que permita sentar las bases para estudiar las diferencias y similitudes que tiene con la RSC.

Debido a la novedad del concepto de RSU, en la actualidad no existe ninguna herramienta de uso generalizado para su evaluación. Sin embargo, esta tarea es fundamental para comprobar que si una universidad es socialmente responsable y en qué grado lo es. Por ello, en la parte práctica de este trabajo, se realizará una propuesta propia de un posible indicador multidimensional para la evaluación de la RSU, tomando como referencia la escasa evidencia previa. Por desgracia, debido a las características de las Administraciones Públicas y a la heterogeneidad de éstas, la aplicación de esta herramienta solo es válida para el sector de la Universidad.

La herramienta de medida propuesta se aplicará a dos universidades españolas, la *Universidad de León*, en la que me he formado y de la que formo parte como estudiante, y la *Universidad de Santiago de Compostela*, el buque insignia en materia de RSU a nivel nacional, a fin de analizar sus respectivos grados de compromiso social. Fruto de una comparativa entre ambas universidades, será posible conocer la posición relativa de la Universidad de León en materia de RSU, así como los distintos aspectos sociales que cumple y aquéllos en los que tendrá que trabajar para mejorar. La evaluación realizada es una actividad necesaria, dado que puede ser una importante fuente de información a la hora de tomar decisiones encaminadas a mejorar la Responsabilidad Social en la Universidad de León.

OBJETO

Los principales objetivos que se pretenden alcanzar con realización de este trabajo son los siguientes:

- Analizar el marco teórico de la Responsabilidad Social en la empresa, que surge como consecuencia del aumento de la conciencia social, identificando las principales teorías relativas a la RSC.
- Analizar las connotaciones de la Responsabilidad Social en las Administraciones Públicas para poder entender en qué consiste la Responsabilidad Social en las universidades.
- Elaborar un marco teórico sobre la Responsabilidad Social Universitaria. Para ello, se analizarán cuáles son los principales grupos de interés de la Universidad y las expectativas de cada uno de ellos, además de las motivaciones que tiene la Universidad para realizar una gestión socialmente responsable. También se estudiarán las barreras y aceleradores para la implantación de RSU, y se llevará a cabo un análisis sobre la situación de la RSU en las universidades españolas.
- Elaborar una propuesta propia de indicadores para la evaluación de la Responsabilidad Social en las universidades, tras haber realizado una revisión bibliográfica sobre este tema.
- Aplicar la herramienta de medida de la Responsabilidad Social Universitaria propuesta para realizar una comparación entre la Universidad de León y la Universidad de Santiago de Compostela, pionera en esta materia, a fin de conocer la situación relativa de nuestra universidad.

METODOLOGÍA

Para alcanzar los objetivos relacionados con la parte teórica de este trabajo, se ha recogido y contrastado información de diferentes fuentes secundarias disponibles en la Universidad de León y a través de buscadores como Dialnet y Google Scholar. Más concretamente:

- Se ha recogido información sobre Responsabilidad Social en empresas, Administración Públicas y universidades, tanto en libros y manuales como en revistas económicas especializadas.
- Se ha revisado la información disponible en webs especializadas.
- Se han revisado documentos y estudios realizados por diferentes organismos.
- Se ha analizado la guía relativa a la elaboración de GRI como Memoria de Sostenibilidad más utilizada tanto por universidades como por empresas.
- Se ha consultado la legislación vigente relacionada con el tema.

En cuanto a la parte de investigación del trabajo, la metodología aplicada ha sido:

- Se ha propuesto un indicador multidimensional para la evaluación del compromiso con la Responsabilidad Social en las universidades, tomando como referencia la revisión bibliográfica realizada en el apartado teórico.
- Se ha recogido información relativa a los distintos ítems de dicho indicador a partir de las páginas web de la Universidad de León (www.unileon.es) y la Universidad de Santiago de Compostela (www.usc.es), así como de informes publicados por cada Universidad a los que se puede acceder desde ellas.
- Se ha estudiado la información obtenida con la finalidad de analizar el compromiso social de las dos universidades.
- Se ha evaluado el compromiso social de la Universidad de León en comparación con el de la Universidad de Santiago de Compostela.

1 RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

1.1 Concepto

La Responsabilidad Social en el ámbito empresarial es definida por el Libro Verde como “*la realización voluntaria, por parte de las empresas, de acciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores*” (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001). Es posible aludir al mismo término de varias formas, siendo algunas de las terminologías más habituales las siguientes: Responsabilidad Social Corporativa (RSC), Responsabilidad Social Empresarial (RSE) o Responsabilidad Corporativa (RC). En este trabajo, el término que utilizaremos será RSC.

Aunque es difícil determinar el momento en el que surgió el concepto de RSC, de lo que no hay duda es que su mayor auge fue a finales del siglo XX (Aguinis & Glavas, 2017). Durante años se mantuvo la creencia de que la única obligación de las empresas era la de obtener el máximo beneficio para ellas y sus accionistas. Esta etapa narcisista de la empresa terminó gracias a las exigencias de la sociedad, que dieron lugar a la RSC. En los inicios de la Responsabilidad Social, las empresas estaban en una etapa filantrópica. Durante esta etapa, comenzaron a realizar donaciones a ONGs o a causas específicas, y también se dedicaron a crear fundaciones. Todo ello al margen de la actividad real de la empresa. En el siglo XXI, los grupos de interés comenzaron a exigir una RSC diferente a la que se venía realizando hasta el momento, demandando una Responsabilidad Social a través de la cual, desde las empresas, se comenzará a cambiar el modelo económico.

Según la Teoría del Desarrollo Sostenible, un sistema económico sostenible debe ser capaz de producir bienes y servicios de manera continua, lograr la igualdad distributiva, la prestación de servicios sociales como la salud y la educación de una manera adecuada, la igualdad de género, mantener una base de recursos estable, la responsabilidad política... (Galán & Sáenz de Miera, 2012). Por tanto, las empresas deben de lograr sus objetivos empresariales, pero además deben de estar orientadas a aportar un beneficio a sus stakeholders. En concreto, deberían ser las empresas las que voluntariamente asumieran un compromiso con la sociedad e implantaran un nuevo modelo de gestión que buscara un beneficio para ellas y para su entorno (García del Junco et al., 2013). La Responsabilidad Social puede ser aplicada en cualquier tipo de

empresa, independientemente del sector en el que opere, su tamaño o su titularidad y debe aplicarse en tres dimensiones: económica, social y medioambiental.

En el siglo XXI, se considera que la RSC debe cumplir ciertas características como ser de carácter voluntario y crear valor, además debe ser un modelo integral de gestión de la empresa con base en los valores, la ética y la excelencia. El mayor reto que tiene que afrontar la RSC en este siglo es encontrar la forma en la que la empresa y la sociedad creen valor simultáneamente (Galán & Sáenz de Miera, 2012; Aguinis & Glavas, 2017).

1.2 Modelo de las 4 dimensiones de Carroll

En el año 1979, apareció el Modelo de las 4 dimensiones de Carroll (1991), el cual propone una visión de la RSC bajo la perspectiva de cuatro tipos diferentes de responsabilidad empresarial -económica, legal, ética y discrecional/filantrópica- y las expectativas que tiene la sociedad en cada uno de esos niveles de responsabilidad (ver en la Tabla 1.1).

Tabla 1.1: Modelo de las 4 dimensiones de Carroll

TIPO DE RESPONSABILIDAD	EXPECTATIVAS SOCIALES
Filantrópica/discrecional	La decisión voluntaria por parte de la empresa de asumir responsabilidades y realizar actividades que contribuyan a mejorar la calidad de vida de sociedad.
Ética	Realizar las actividades y tener comportamientos justos y éticos. De esta forma, la empresa irá más allá de la ley.
Legal	Actuar de acuerdo a la ley y la regulación vigente.
Económica	La responsabilidad básica de la empresa la producción de bienes y servicios que la sociedad necesita. Se trata de una responsabilidad requerida por la sociedad

Fuente: Carroll (1991)

1.3 Teoría de los Stakeholders

Según la Teoría de los Stakeholders (Freeman, 1984), las empresas no sólo deben satisfacer sus necesidades y las de sus accionistas, sino que también deben tener en cuenta al resto de grupos de interés o stakeholders. Para ello, el primer paso es identificar a aquellas personas o grupos de personas que tienen relación con la organización, directa o indirectamente. El segundo paso será revisar la relación que la empresa tiene con cada grupo de interés, establecer vías de comunicación y analizar las expectativas de esos grupos de interés.

En la Tabla 1.2 podemos encontrar una clasificación de los diferentes stakeholders de la empresa y los intereses de cada uno de ellos.

Tabla1.2: Tipos de stakeholders de la empresa y sus intereses

TIPO	INTERESES
Socios, accionistas e inversores	Beneficios, rentabilidad inversiones, gestión...
Empleados	Salario, prestaciones sociales, conciliación de la vida familiar y laboral, estabilidad, promoción, formación, desarrollo, no discriminación...
Directivos	Calidad de gestión, prestigio, ingresos...
Creadores de opinión y conocimiento	Transparencia, información veraz y actualizada
Clientes	Justa relación calidad-precio, información veraz, garantías, salud y seguridad
Instituciones financieras	Transparencia, solvencia, lucha contra la corrupción...
Competidores	Respeto reglas libre competencia, reciprocidad, compromiso, cooperación...
Proveedores y subcontratistas	Respeto reglas de libre mercado, capacidad de pago, información clara, propiedad industrial...
Comunidades locales, países y sociedades	Respeto a la soberanía nacional, legalidad, lucha contra la corrupción, contribución desarrollo, colaboración con instituciones.

Fuente: Navarro García (2012)

Tabla1.2: Tipos de stakeholders de la empresa y sus intereses (Cont.)

TIPO	INTERESES
Administración Pública	Legalidad, contribución al desarrollo, colaboración con instituciones científicas, culturales, medio ambiente, ONGs.
Partidos políticos	Legalidad, contribución al desarrollo
Sindicatos	Respeto y promoción de derechos socio-laborales.
Universidades	Investigación, desarrollo, formación...

Fuente: Navarro García (2012)

1.4 Ventajas de la RSC

Aunque es cierto que la implantación de actuaciones socialmente responsables no tiene ningún impacto directo sobre el mejor resultado de la empresa, conlleva una serie de ventajas que pueden ayudar a la obtención de un mayor resultado. Dichas ventajas son las siguientes(García del Junco et al., 2013):

- Los clientes prefieren a las empresas comprometidas con el medio ambiente y la sociedad
- Posicionamiento y diferenciación de marca.
- Captación y fidelización de clientes.
- Mejora la relación con sindicatos y administraciones públicas.
- Mejora el clima laboral, lo que repercute en un aumento de la productividad y la calidad.
- Mejora la captación y fidelización de los trabajadores.
- Reducción de costes operativos, principalmente en el área ambiental.

2 RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

Es imposible que entendamos la RSU sin haber hablado antes de la Responsabilidad Social en las Administraciones Públicas, que, según Canyelles(2011), se puede entender de dos formas diferentes:

- El apoyo y promoción de la Responsabilidad Social por parte de la Administración Pública hacia las empresas.
- La aplicación interna de políticas de Responsabilidad Social.

Considerando la utilidad para este trabajo, nos centraremos en la segunda acepción de actividad socialmente responsable. Aunque las Administraciones Públicas ya “son de interés público”, en los últimos años se ha producido una pérdida de la confianza por parte de la población. Debido a la necesidad de recuperar esa confianza, la Responsabilidad Social ha dejado de atribuirse exclusivamente al mundo empresarial, para cobrar una mayor importancia en el sector público. Para aplicar la Responsabilidad Sociales necesario que las Administraciones Públicas tengan en cuenta los impactos sociales, económicos, ambientales, laborales y de reputación de su actividad, además de los diferentes grupos de interés (Melle Hernández, 2014).

La Responsabilidad Social en la Administración Pública tiene carácter voluntario, pero una vez aceptado el compromiso debe tener una continuidad en el tiempo (Argandoña Rámiz, 2014). Para aplicar políticas socialmente responsables, la Administración Pública debe tomar medidas de buen gobierno “global”, lo cual supone incluir a las diferentes partes interesadas. Para ello, se deben identificar los grupos de interés y aplicar los diferentes mecanismos existentes para cumplir sus expectativas. Un buen gobierno “global” requiere: disciplina, gestión participativa, eficacia de las políticas, transparencia, independencia, imparcialidad, rendición de cuentas, adopción de códigos formales de Responsabilidad Social, compromiso ético... La integración de principios de responsabilidad en los sistemas de gestión de las Administraciones Públicas en relación con terceros tiene como fin proteger los derechos de los consumidores, luchar contra la violación de derechos humanos, lograr el máximo cumplimiento de estándares laborales dignos y sin discriminación, respetar el medio ambiente y eliminar la corrupción. En definitiva, la protección de los derechos básicos (Melle Hernández, 2014).

Pero, ¿por qué realiza la Administración Pública acciones socialmente responsables? Si analizamos las ventajas que obtienen las empresas por la realización de acciones socialmente responsables, podemos enumerar una larga lista. Por ejemplo, un entorno más favorable en el ámbito legal y político; una mejor imagen de marca; una mayor reputación; mayores facilidades a la hora de atraer, retener y motivar a los empleados;

mayor transparencia, etc. Aunque es cierto que una empresa no tiene que ser socialmente responsable para ser rentable económicamente, las ventajas que le puede otorgar la realización de estas prácticas pueden derivar en unos mejores resultados. Ahora bien, la implantación de acciones socialmente responsables en la Administración Pública implicará un cambio en el modo de trabajar, un cambio en la cultura, reducirá costes, moderará riesgos de malestar social, mejorará la lealtad e integración de directivos y funcionarios, y mejorará su imagen, su legitimidad y reconocimiento social. Estas son algunas de las ventajas obtenidas gracias a la Responsabilidad Social en la Administración Pública, pero quizás, la ventaja más significativa es la mejora de las capacidades, actitudes y valores de la dirección y de los empleados, ya que deberán tener en cuenta los impactos de sus acciones en los stakeholders y en la sociedad en general (Argandoña Rámiz, 2014).

En definitiva, la incorporación de la Responsabilidad Social en Administración Pública pasa por tener en cuenta a los ciudadanos y a los grupos de interés. Tradicionalmente, se tomaban decisiones unilaterales, que una vez adoptadas se comunicaban a los stakeholders. Sin embargo, el camino hacia un buen gobierno “global” implica un papel más activo de los grupos de interés en las decisiones públicas. Además, conlleva un aumento de la transparencia, ofreciendo a los ciudadanos un acceso más fácil a la información (Melle Hernández, 2014).

2.1 Stakeholders de la Administración Pública.

Los grupos de interés de la Administración Pública son aquellos grupos o individuos afectados por su existencia y por las acciones que realiza, con un interés directo o indirecto por el funcionamiento de la Administración Pública, y que también influyen en la logro de los objetivos marcados. En una primera clasificación podemos dividir los stakeholders en dos categorías (Melle Hernández, 2014):

- **Primarios o directos:** son aquellos individuos o grupos que son influidos de forma directa por las decisiones de la administración, asumen riesgos no diversificables y pueden influir en las políticas y decisiones públicas. Se distingue entre:
 - *Internos:* los altos cargos políticos, directivos y empleados públicos.
 - *Externos:* ciudadanos, proveedores, acreedores, otras administraciones públicas...

- **Secundarios o indirectos:** son aquellos que sin invertir de forma directa en la Administración Pública están afectados por las externalidades, ya sean positivas o negativas.

Aunque la identificación de los grupos de interés es una tarea muy importante, debido a la amplitud y diversidad de administración, es difícil determinar de una forma genérica cuáles son los stakeholders para todas las Administraciones Públicas. Esto se debe a que los grupos de interés varían en función de cada administración. Por ello, cada Administración Pública deberá identificar a las personas o grupos de personas que se ven afectadas por las externalidades de su actividad. Una vez logrado esto, también tendrán que identificar las expectativas de cada uno de sus stakeholders.

3 RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA

El principal objetivo de la Universidad siempre fue la Educación, pero con el paso del tiempo ha adquirido nuevas funciones. Según podemos leer en la Ley Orgánica(2001), en España “*Las funciones de la Universidad son:*

1. *La Universidad realiza el servicio público de la educación superior mediante la investigación, la docencia y el estudio.*
2. *Son funciones de la Universidad al servicio de la sociedad:*
 - a. *La creación, desarrollo, transmisión y crítica de la ciencia, de la técnica y de la cultura.*
 - b. *La preparación para el ejercicio de actividades profesionales que exijan la aplicación de conocimientos y métodos científicos y para la creación artística.*
 - c. *La difusión, la valorización y la transferencia del conocimiento al servicio de la cultura, de la calidad de la vida, y del desarrollo económico.*
 - d. *La difusión del conocimiento y la cultura a través de la extensión universitaria y la formación a lo largo de toda la vida.”*

Según Montes Gutiérrez(2015), estas funciones o misiones se pueden clasificar en tres grandes grupos: Formación, Investigación y Tránsito de conocimientos. El Ministerio de Educación(2010) nombra esta clasificación como “Triángulo del

Conocimiento”. A continuación, se analiza cada una de estas funciones o misiones con mayor detalle.

- *Formación:* Durante una larga época y desde su creación, fue la única función que tenía la Universidad. Esta tarea recae principalmente sobre los profesores, encargados de transmitir los conocimientos y ayudar durante todo el proceso formativo universitario.
- *Investigación:* Debido al cambio social que se ha producido a lo largo de los años, la sociedad empezaba a exigir a la Universidad labores de investigación. De esta forma contribuirá al conocimiento científico, además de responder a la necesidad de impartir una formación de calidad adaptada a un entorno cada vez más cambiante.
- *Trasferencia de conocimientos:* La investigación no solo es necesaria para la formación, ya que también es demandada por parte de las empresas para mejorar sus productos y servicios gracias a las innovaciones. De hecho, esta misión se relaciona con patentes, innovación, spin-off, etc. Algunos autores llaman a esta última “la tercera misión”, entendiendo que dentro de ella se encuentran dos partes diferentes: la economicista (la que hemos descrito anteriormente) y la cívico-social, a la que se atribuye la obligación de tener una actitud socialmente responsable con su entorno, considerándolo un algo inherente a la relación de la Universidad con la sociedad.

A la hora de identificar si una universidad es responsable, se puede señalar que inherente a la actividad de los profesores está promover medidas o programas responsables con la sociedad, ya que son ellos los que tienen el mayor control dentro de la materia que están impartiendo. Además, tienen contacto directo de manera diaria con el alumnado. Pero no únicamente es responsabilidad de los profesores, sino que también la influencia de la propia universidad debe ser considerada, debido a las actividades culturales que realiza, las instalaciones que posee, la transferencia de conocimientos que realiza... En definitiva no hay un único responsable, y no es sólo labor de la directiva de la Universidad, ni del Vicerrectorado de Estudiantes, que son a los que más comúnmente se les atribuye esta responsabilidad. Más bien, es una labor que involucra a todos los miembros de la comunidad universitaria, haciéndoles responsables de la

Responsabilidad Social que llevan a cabo y, por tanto, del desarrollo social (Naval & Ruiz-Corbella, 2012; Seck & Hollister, 2017).

3.1 Antecedentes históricos de la RSU

Debido a la aparición de la RSC, comienza la integración de las acciones socialmente responsables en las Administraciones Públicas en general y en las universidades en particular, ya que son un modelo y un ejemplo de comportamiento para el resto de la sociedad. En el Gráfico 3.1 podemos ver los principales acontecimientos en materia de Responsabilidad Social Universitaria (RSU).

Los orígenes de la RSU se sitúan en los años 60, debido a la existencia de una recopilación de las actas del XXV Congreso Mundial celebrado en Montevideo en 1962, con el título de “La Responsabilidad Social de la Universidad” (Larrán & Andrades, 2013a). Sin embargo, y pese a la clara misión social de la Universidad, esto no tuvo una continuidad en el tiempo, ya que no fue hasta finales del siglo XX-principios del siglo XXI cuando este concepto empezó a cobrar importancia. En particular, los principales acontecimientos en el desarrollo de la RSU han sido los siguientes (Madorrán-García, 2012):

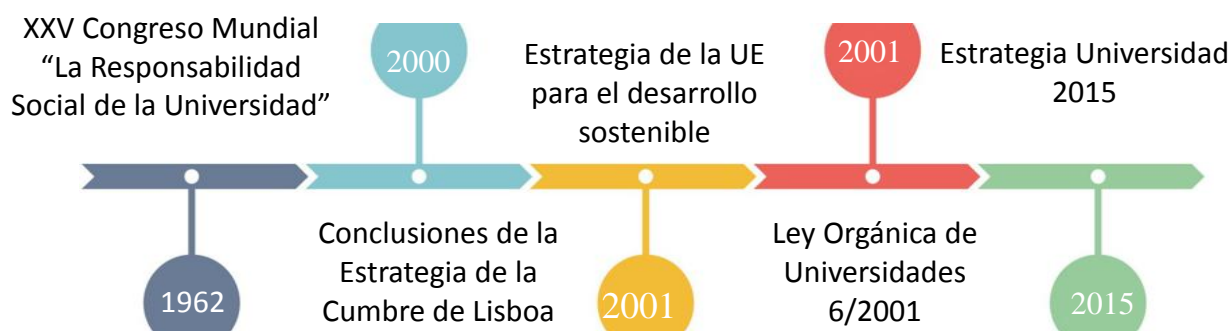
- Desde una *perspectiva internacional*, podemos situar este segundo inicio con la “Declaración Mundial sobre la Educación Superior para el siglo XXI”, organizada por la UNESCO y celebrada en París en 1998. En esta Declaración se hace referencia a la difusión del conocimiento por parte de la Educación Superior para contribuir al desarrollo cultural, social y económico de la sociedad. Además, también pretende potenciar valores que se pueden considerar los antecedentes de una política de RSU, como por ejemplo: los Derechos Humanos, el desarrollo sostenible, la democracia, la igualdad de género,...
- A *nivel europeo*, un primer indicio aparece en las conclusiones de la Estrategia de la Cumbre de Lisboa de 2000, que determina un nuevo objetivo estratégico para la próxima década, con el cual pretende conseguir una Economía basada en el Conocimiento, más competitiva y dinámica, capaz de crecer económicamente de manera sostenible. El siguiente acontecimiento importante a nivel europeo se sitúa en la estrategia de la UE para el desarrollo sostenible del año 2001, así como en su revisión del 2006. En ella, se detalla el compromiso político de la

UE con la renovación económica y social, y se añade una tercera dimensión ambiental a la estrategia formulada en Lisboa. Además, se reconoce a la Educación como pilar fundamental para llegar a la Sociedad del Conocimiento.

- Centrándonos ahora en *España*, las primeras señales aparecen con la Ley Orgánica de Universidades 6/2001, modificada posteriormente por la Ley Orgánica 4/2007. Según estas leyes, la Universidad debe mejorar la formación de los graduados para que estos sean capaces de atender tanto a las demandas sociales, como a las científicas y tecnológicas. Además, se reconoce a la Universidad como motor para el desarrollo económico y social. También incluye la creación de programas específicos sobre igualdad de género, igualdad de oportunidades en personas con discapacidad, ayuda a víctimas de terrorismo,...

Quizás con el inicio de la crisis, se hizo más notoria la necesidad de que la Responsabilidad Social estuviera dentro de las Universidades, debido a la necesidad de un cambio de modelo. Con esto, llegamos a la Estrategia Universidad 2015, que tiene su base en la Ley Orgánica de 4/2007. Con esta estrategia, el Ministerio de Educación, pretende mejorar y modernizar las Universidades españolas poniendo una especial atención en la adaptación del sistema universitario español al Espacio Europeo de Educación Superior (EEES), la incorporación de la investigación académica española al proyecto del Espacio Europeo de Investigación, el refuerzo del carácter de bien público de la Educación Superior y el incremento de la dimensión social de la Universidad (Ministerio de Educación, 2010).

Gráfico 3.1: Acontecimientos importantes en el desarrollo de la RSU



Fuente: Elaboración propia.

No podemos olvidar que la Responsabilidad Social ha ido ligada a una evolución de las universidades, como se recoge en el Gráfico 3.2. Se ha pasado de una Universidad tradicional, con un acceso elitista a la educación universitaria y encerrada en sí misma, es decir, aislada de la sociedad, a una Universidad que progresivamente se ha ido abriendo a un mayor acceso de la población, hasta llegar a una última etapa, que es en la que nos encontramos actualmente, en la que la Universidad se ha desplazado a un marco basado en la RSU, situada en una Sociedad del Conocimiento, donde todos sus miembros tienen acceso a la Educación superior y la Universidad está comprometida a llevar a cabo una transformación social (Madorrán-García, 2012).

Gráfico 3.2: Transformación de la Universidad a lo largo del tiempo



Fuente: Elaboración propia.

3.2 Concepto y principales características de la RSU

Llegados a este punto, todavía no hemos dado una clara definición del concepto de RSU. Este es un concepto relativamente novedoso, y en la actualidad todavía no se ha llegado a un consenso en la aceptación de una única definición válida (González et al., 2016). A continuación, vamos a hacer una revisión de algunas de las más relevantes.

Por un lado, Núñez & Alonso (2009) definen la RSU 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*”.

Para la UNED (2016), la RSU significa “*ofertar servicios educativos y transferencia de conocimientos siguiendo principios de ética, buen gobierno, respeto al medioambiente,*

compromiso social y promoción de valores ciudadanos, responsabilizándose, por lo tanto, de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones”.

Recientemente, Seck & Hollister (2017) han propuesto que la RSU es “*la responsabilidad asumida por las universidades a la hora de contribuir al desarrollo social a través de la integración de políticas de Responsabilidad Social en la gestión institucional, la docencia, la investigación y las actividades públicas y de servicios”.*

Por tanto, la RSU se debe entender como el compromiso que tiene la institución de difundir y poner en práctica un conjunto de conocimientos y valores en la formación profesional, en los procesos de investigación, innovación y proyección social, funciones que deben estar enfocadas a la solución de problemas sociales (Ramallo, 2015). Atendiendo a ello, podemos señalar que la RSU se caracteriza por lo siguiente:

- *Voluntariedad*: la RSU es de carácter voluntario, ya que las acciones sociales, éticas o medioambientales van más allá del cumplimiento de las leyes vigentes. (Núñez & Alonso, 2009; Valarezo & Túñez, 2014).
- *Compromiso social* (Domínguez Pachón, 2009; Seck & Hollister, 2017).
- *Organización, dirección y gestión participativas* (De la Red Vega, 2009; Larrán et al., 2015).
- *Externalidades económicas, éticas, sociales, medioambientales y educativas* (Larrán & Andrades, 2013a).
- *Diálogo continuo con los stakeholders* (Núñez & Alonso, 2009).
- *Transparencia y rendición de cuentas* a los distintos grupos de interés (Larrán & Andrades, 2013a; Larrán y López, 2014).

3.3 ¿Por qué y en qué debe ser la socialmente responsable la Universidad?

Según Pérez Domínguez (2009), las principales razones por las cuales es necesaria la RSU son las siguientes:

- Porque la Universidad necesita replantearse la posición que tiene en la sociedad y su función, debido a los cambios económicos, sociales y culturales que han surgido en nuestro país en los últimos años.

- Porque en la naturaleza de la Universidad está ofrecer el mejor servicio posible al ciudadano, y la RSU conllevará un aumento del nivel de exigencia y desempeño de la Universidad.
- Porque debido a la implantación en el EEES, la Universidad ya está en una etapa de adaptación, lo que conlleva que afronte nuevos retos para lograr a lo que la sociedad espera de ella.
- Porque tiene la obligación de presentarse ante su alumnado y ante la sociedad como una comunidad socialmente responsable, capaz de gestionarse a sí misma de acuerdo con valores humanos, democráticos, ecológicos y sociales.
- Porque la Universidad socialmente responsable cuenta con un factor de diferenciación respecto a sus competidores.

Además, según Vallaey et al.(2009), la realización de RSU implica una serie de beneficios a corto y largo plazo:

- *Coherencia e integración institucional*: gracias a la RSU, la Universidad podrá combinar sus funciones de docencia, investigación y extensión con una gestión ética y responsable mediante una política transversal. Además, permite lograr una relación entre la misión, visión y valores y las acciones habituales de la Universidad.
- *Pertinencia social*: la Universidad se abre a su entorno, motivando la participación de los stakeholders y orientando la gestión, la formación y la investigación hacia la solución de problemas sociales.
- *Dinámica institucional hacia la innovación*: la Universidad se convierte en una organización inteligente, que además incluye procesos de mejora continua.
- *Racionalización de la gestión universitaria*: La Responsabilidad Social ayuda a que la Universidad mejore el desempeño de procesos como: gestión ambiental de la Universidad, creación de valor social, mejora de la motivación y del rendimiento.

Las acciones de RSU, al igual que las de RSC en las empresas, deben basarse en una triple dimensión: medioambiental, económica, social. Considerando los tres ámbitos de actuación anteriores, la Universidad tiene cuatro líneas de acción (Aldeanueva Fernández, 2013):

- *Gestión interna de la Universidad*: transformar la Universidad en un modelo de desarrollo sostenible, logrando que sea una fuente de doble aprendizaje: el estudiante aprende los conocimientos propios de su carrera, pero además principios y valores cívicos y socialmente responsables.
- *Docencia*: capacitar a los docentes en el enfoque de la RSU y promover el aprendizaje basado en proyectos de carácter social, haciendo que la Educación sea significativa y práctica enfocada a la solución de problemas reales.
- *Investigación*: promover la investigación para el desarrollo de la sociedad, gracias al trabajo conjunto de investigadores y docentes interdisciplinarios.
- *Proyección social*: llevar a cabo proyectos de desarrollo que puedan ser fuente de investigación aplicada y recursos didácticos para la comunidad universitaria. Para esto, se debe crear un organismo capaz de gestionar las iniciativas estudiantiles y docentes, y que pueda controlar su calidad. La unión entre proyección social, docencia e investigación conlleva un aumento del voluntariado estudiantil, ya que permite que los estudiantes se beneficien de un aprendizaje basado en proyectos durante su formación.

3.4 Stakeholders de la Universidad

En la actualidad, la Universidad tiende a tener en cuenta a todas las personas o grupos de personas que se ven afectadas por su actividad. Las universidades, al igual que las empresas, para realizar una gestión socialmente responsable deben tener en cuenta los intereses de sus stakeholders y cómo sus actuaciones y decisiones les pueden afectar, además de mantener un flujo constante de comunicación con ellos (Seck & Hollister, 2017). De esta forma, podrán tomar decisiones más fundamentadas en la Responsabilidad Social a la hora de implantar una determinada estrategia.

Pero para lograr esto, la Universidad primero debe identificar sus grupos de interés. La participación de los stakeholders en la gestión de estas instituciones no es algo que haya surgido ahora, pero es de gran importancia, dado que permite a los grupos de interés influir en las decisiones que toma la Universidad y la Universidad puede comunicar y transmitir sus valores (Aldeanueva Fernández, 2013).

Los grupos de interés más habituales de la Universidad suelen ser personal docente e investigador (PDI), personal de administración y servicios (PAS), estudiantes, directivos universitarios, egresados, empresarios, sindicatos, organizaciones sociales,

administraciones públicas, competidores, entre otros. Estos grupos de interés son clasificados por Larrán & Andrades (2013a) atendiendo a dos enfoques diferentes:

- La primera clasificación divide a los stakeholders en *primarios o secundarios*. Para diferenciarlos diremos que sin la participación de los stakeholders primarios la Universidad no podría continuar su actividad. Serían el PDI, el PAS, los estudiantes, los directivos universitarios, los egresados, las administraciones públicas y los empresarios. Por otro lado, los stakeholders secundarios serían la sociedad, los sindicatos, los competidores...
- La segunda clasificación de los stakeholders se realizaría según la posición de los grupos de interés respecto de la Universidad, clasificándose en *internos y externos*. Los internos serían el personal (PDI y PAS), estudiantes y directivos universitarios, mientras que los externos serían egresados, empresarios, sindicatos, administración públicas, competidores, etc.

A continuación, se analizan los stakeholders más relevantes de la Universidad, indicando para cada uno de ellos algunas de sus expectativas (Aldeanueva Fernández, 2013):

Tabla 3.3: Expectativas de los stakeholders de la Universidad.

STAKEHOLDERS	EXPECTATIVAS
<p>Personal de administración y servicios (PAS)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de igualdad y conciliación entre la vida familiar y la vida laboral. - Planificación de recursos humanos a largo plazo. - Transparencia en la gestión y en la divulgación de la información. - Plan de carrera profesional y promoción. - Mayor reconocimiento y consideración en la toma de decisiones. - Formación.

Tabla 3.3: Expectativas de los stakeholders de la Universidad (Cont.)

STAKEHOLDERS	EXPECTATIVAS
<p>Personal docente e investigador (PDI)</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Respeto de los derechos laborales. – Mejora de recursos materiales y su distribución entre áreas. – Asignación racional de recursos en la docencia y en la investigación. – Formación. – Salud y seguridad en el trabajo – Mayor reconocimiento del trabajo del personal docente e investigador.
<p>Estudiantes</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Docencia de mayor calidad, más práctica y adaptada a las nuevas realidades sociales. – Orientar y facilitar el acceso al mercado laboral. – Potenciar el uso de las nuevas tecnologías. – Facilitar los intercambios entre universidades. – Mejorar la comunicación con el alumno y aumentar su participación en la toma de decisiones. – Becas y ayudas económicas. – Formación en valores humanos.
<p>Empresas</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Mayor y mejor relación de la Universidad con las empresas de su entorno – Formar al alumno en capacidades y competencias. – Selección y contratación de proveedores siguiendo criterios de RS. – Mayor información y transparencia sobre los procedimientos. – Formación continua. – Transferencia de conocimiento generado por la investigación de la Universidad a la empresa. – Formar al alumno en Ética Empresarial y RS.

Tabla 3.3: Expectativas de los stakeholders de la Universidad (Cont.)

STAKEHOLDERS	EXPECTATIVAS
Sociedad	<ul style="list-style-type: none"> – Gestión interna de la Universidad transparente, eficaz y eficiente. – Relación fluida y abierta con la sociedad. – Dimensión social de la Universidad: acceso, equidad y atención de minorías. – Investigación responsable acorde a las demandas de la sociedad. – Formación adecuada de los alumnos para poder integrarlo en la realidad social. – Creación de empresas. – Promocionar cambios en la sociedad,

Fuente: elaboración propia a partir de Aldeanueva Fernández(2013).

3.5 Implantación de la RSU

3.5.1 Barreras para la implantación

Existe una gran cantidad de factores que pueden frenar la implantación de prácticas socialmente responsables dentro de la Universidad. Las barreras internas y externas más importantes son las siguientes(Larrán & Andrades, 2013b; González et al., 2016):

Barreras internas:

- Falta de interés e implicación de la comunidad universitaria
- Falta de tiempo por parte de los encargados de supervisar e implantar la RSU, ya que deben compatibilizar esta actividad con otras.
- Falta de formación/capacidades.
- Falta de investigación interdisciplinar.
- Estructura organizativa complejidad de las universidades.
- Mentalidad de beneficio, ya que se tiende a ver a la Universidad como una empresa privada a pesar de las numerosas diferencias.
- Falta de actitud favorable o cultura de RSU.

- Falta de indicadores de rendimiento específicos para la realización de Memorias de Sostenibilidad.
- Falta de acceso a la información.

Barreras externas:

- La falta de incentivos y apoyo por parte de la administración.
- Falta de presión ejercida por la sociedad,
- Falta de recursos financieros.
- Baja intensidad competitiva.

3.5.2 Aceleradores para la implantación

Los factores que pueden acelerar la implantación de la RSU los podemos clasificar en dos grandes grupos: competitivos o institucionales(Larrán & Andrades, 2013b; Seck & Hollister, 2017)):

Factores competitivos:

- Necesidad de mejorar la imagen y reputación de la Universidad, gracias a la transparencia y rendición de cuentas.
- El carácter innovador para implantar estrategia de RSU y así crear una fuente ventaja.
- Mejora de la eficacia y la eficiencia de la Universidad a través de la implantación de la RSU (reduce costes, mejora la motivación de estudiantes y empleados)
- Gerentes con compromiso ético y social.

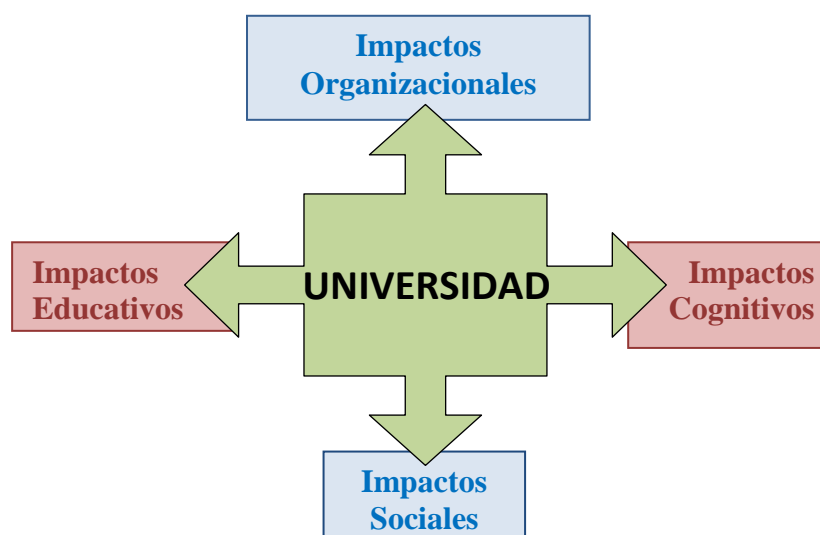
Factores institucionales:

- Cumplimiento de la normativa vigente
- Presión social

3.6 Impactos de la RSU: Teoría de los Cuatro Impactos

Una de las teorías más reconocidas en el ámbito de la RSU es la de Vallaey et al. (2009), que propone la definición del término RSU a través del análisis de los impactos que la Universidad genera en su entorno. La Universidad es una entidad y al igual que el resto de organizaciones genera impactos en la sociedad, que, a grandes rasgos, los clasifica en cuatro categorías: organizacional, educativa, cognitiva y social. En la Figura 3.4, el eje vertical refleja los impactos organizacionales y sociales que cualquier organización genera con su funcionamiento. Por otro lado, el eje horizontal es específico de las universidades y otros organismos de conocimiento.

Figura 3.4: Impactos de la RSU.



Fuente: Vallaey et al. (2009)

Respecto a los cuatro impactos de la Universidad, cabe señalar lo siguiente (Vallaey et al., 2009):

- *Impactos organizacionales*: este impacto hace referencia a los efectos que tiene la actividad de la Universidad en la vida de su personal administrativo, docentes y estudiantes. Además, tiene un claro impacto en el medio ambiente, por ejemplo en temas relativos a desechos, deforestación, transporte...
- *Impactos educativos*: se refiere a la influencia directa que ejerce la Universidad en la formación, tanto de los jóvenes como de profesionales. Pero no sólo en formación propiamente dicha, sino que también hace referencia a los principios

y valores éticos que inculcan, aunque esta influencia no se realice siempre de forma consciente.

- *Impactos cognitivos*: se refiere a la Universidad como entidad productora de conocimientos, influyendo en la formación, ya que la Universidad decide los conocimientos que se imparten en cada titulación. Igualmente define la relación entre Tecnología, Ciencia y Sociedad, ya que, además de escoger el tipo de conocimientos, tiene la posibilidad de facilitar el acceso a este por parte de la sociedad.
- *Impactos sociales*: hace referencia al impacto que la Universidad tiene sobre el entorno político, económico, social y cultural, gracias a su influencia para fomentar el progreso, vincular a sus estudiantes con el exterior, hacer que la sociedad tenga acceso al conocimiento, etc. Una Universidad socialmente responsable debe tener en cuenta los problemas que existen en la sociedad y poner los medios necesarios para intentar erradicarlos.

3.7 Comunicación de la RSU

Tan importante como realizar actividades de RSU es que las Universidades las comuniquen, tanto interna como externamente, a fin de que sean conocidas y valoradas por sus distintos stakeholders (Seck & Hollister, 2017).

Aunque existen muchas universidades que son socialmente responsables, no hay un consenso sobre la información que deben comunicar, lo que causa que quede a criterio de cada Universidad y cada una siga un formato diferente (Montes Gutiérrez, 2015). Así, siguiendo la dinámica que siguen el resto de instituciones cuando realizan sus Memorias de Sostenibilidad, las universidades pueden elaborar sus *Memorias de RSU*, recogiendo información sobre su impacto social, económico y medioambiental, además de información sobre los sistemas de gobierno corporativo establecidos. En definitiva, en estos informes se deberían dar a conocer los objetivos que persiguen las universidades y los que han logrado alcanzar (Oficina de Cooperación Universitaria, 2017).

Actualmente, las directrices del *Global Reporting Initiative (GRI)* son las más utilizadas por las universidades para elaborar sus Memorias de RSU, aunque estas están diseñadas para la RSC. Esto hace que no sean del todo adecuadas, ya que hay impactos que las universidades deben tener en cuenta y las empresas no contemplan, como el educativo y el cognitivo. Con la finalidad de adaptarlas al sector público, en el año 2005 se publicó

un suplemento diseñado para estos organismos. Por desgracia, no tuvo mucho éxito, ya que el sector público agrupa una gran variedad de organizaciones muy complejas y destinadas a actividades muy diferentes entre sí (Montes Gutiérrez, 2015).

Las guías del GRI incluyen información sobre la estructura de gobierno, los sistemas de gestión, además de unos indicadores de actuación económica, social y medioambiental. Los principios para determinar el contenido de la Memoria siguiendo las indicaciones del GRI (2013) son los siguientes:

- *Participación de los grupos de interés*: la organización debe identificar sus grupos de interés y como ha satisfecho sus necesidades.
- *Contexto de sostenibilidad*: la memoria debe informar la manera en la que la organización contribuye, o pretende contribuir en temas económicos ambientales y sociales.
- *Materialidad*: debe informar de aquellos aspectos que reflejen los efectos económicos, ambientales y sociales importantes para la organización o que influyan sustancialmente en las evaluaciones y decisiones de los grupos de interés.
- *Exhaustividad*: La memoria debe reflejar los efectos más importantes en cuanto al alcance, la cobertura y el tiempo.

El contenido básico de la Memoria, siguiendo las indicaciones del GRI (2013), se divide en contenidos generales y específicos. En cuanto a los primeros, destacan los siguientes:

- *Estrategia y análisis*: en esta categoría podemos encontrar una imagen general de sostenibilidad de la organización.
- *Perfil de la organización*: encontramos una imagen general sobre las características de la organización (nombre, marcas, productos, servicios, localización de la sede...)
- *Aspectos materiales y cobertura*: en esta categoría podemos encontrar una visión de conjunto de los procesos para determinar el contenido de la memoria, los aspectos materiales y su cobertura, además de las reformulaciones de la información.
- *Participación de los grupos de interés*: visión general de la participación de los grupos de interés en la organización durante el periodo analizado.

- *Perfil de la memoria*: visión de conjunto de la información básica de la memoria, el Índice de contenido GRI y el enfoque con relación a la verificación externa.
- *Gobierno*: visión de conjunto sobre su estructura, su papel al establecer los propósitos, valores y estrategia, evaluación de las competencias, funciones, evaluación, incentivos...
- *Ética e integridad*: visión de conjunto de valores, principios y normas de la organización, sus mecanismos de asesoramiento y denuncia de conductas...

Respecto a los contenidos básicos específicos, cabe citar los siguientes:

- *Información sobre el enfoque de gestión*: información sobre cómo se gestionan los impactos económicos, ambientales y sociales y así poder ver el desempeño de un área concreta.
- *Indicadores*: información sobre el desempeño o los impactos en referencia a sus aspectos materiales

La primera Universidad española en difundir sus acciones de RSU fue la *Universidad de Santiago de Compostela (USC)*. De hecho, fue la primera universidad de nuestro país que presentó una Memoria de RSU en el año 2004, respecto a las iniciativas socialmente responsables desarrolladas en 2003, atendiendo a las guías del GRI. La publicación de una Memoria de RSU no significa que la Universidad comience su actividad socialmente responsable, más bien marca el comienzo de la difusión de las actividades socialmente responsables de la Universidad a la opinión pública. De esta forma, la Universidad empieza un camino de mejora en el ámbito de RSU.

Con el fin de difundir, promover y desarrollar la RSU, se han realizado diferentes conferencias, leyes, pactos, propuestas..., tanto a nivel internacional como nacional. A continuación, en la Tabla 3.5, se muestra una recopilación de las iniciativas de comunicación de la RSU más importantes, clasificadas por emisor y diferenciando entre iniciativas internacionales, europeas y nacionales.

Tabla 3.5: Iniciativas para la difusión y el desarrollo de la RSU

EMISOR	DOCUMENTO
INICIATIVAS INTERNACIONALES	
ONU	Conferencia Mundial de los Derechos Humanos
	Pacto Mundial de las Naciones Unidas
	Educación Responsable en Gestión
GRI	Directrices del <i>Global Reporting Initiative</i>
UNESCO	Decenio de las Naciones Unidas de la Educación para el Desarrollo Sostenible: 2005- 2014
	Declaración de la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI
OIT	Declaración de Principios de la OIT sobre Empresas Multinacionales y la Política Social
OCDE	Líneas Directrices de la OCDE para las empresas multinacionales
INICIATIVAS EUROPEAS	
CONSEJO EUROPEO	Estrategia de Lisboa
COMISIÓN EUROPEA	Libro Verde, fomentar un marco europeo para la RS de las empresas
	European Multistakeholders Forum on CSR
INICIATIVAS NACIONALES	
GOBIERNO DE ESPAÑA	Estrategia Universidad 2015
	Comisión Técnica de RS Universitaria
	Estrategia Española de RS de las Empresas

Fuente: elaboración propia a partir de Montes Gutiérrez (2015).

En el camino para la mejora de esta información, un paso importante es la verificación externa de estos informes. Esto consiste en una auditoría realizada de manera voluntaria a través del cual las universidades se someten a una evaluación por parte de un experto

comité de expertos independientes, que valora el cumplimiento sobre el desempeño de las universidades. De esta forma, la información que contienen estos informes tiene una mayor garantía y credibilidad (Oficina de Cooperación Universitaria, 2017).

3.8 Evaluación de la RSU

En el mundo empresarial, durante los últimos años se han construido diferentes herramientas para la evaluación de la Responsabilidad Social. Sin embargo, en el ámbito de las universidades, hay poco avance hasta el momento. Según Valarezo & Túnuez (2014), algunos de los aspectos que hacen diferente a la Universidad frente a otras organizaciones son: los principios y valores, el desarrollo del conocimiento, la ciencia, la investigación, las relaciones con la sociedad, sus compromisos... Esto hace que la RSU posea características y funciones muy diferentes a la RSC.

La evaluación es imprescindible para detectar el grado de cumplimiento de los distintos objetivos propuestos, así como para medir el impacto y detectar el grado de compromiso que la Universidad ha adquirido (Yfarraguerri, 2014). Además, la evaluación, al ofrecer unos resultados, facilita la valoración tanto por parte de los stakeholders como de la sociedad en general (Ramallo, 2015). Esto hace que el proceso de mejorar la actividad de la Universidad sea más fácil.

Según González Laxe (2007), existen tres tipos de indicadores para evaluar la Responsabilidad Social en cualquier ámbito de actividad:

- *Primera generación*: son los que se realizaban en los años 80 y corresponden a temas ambientales. Por ejemplo, la contaminación.
- *Segunda generación*: enfoque multidimensional del desarrollo, de modo que se valoran las dimensiones ambiental, social, económica e institucional.
- *Tercera generación*: con un enfoque transversal y sistemático, incorporando las dimensiones económica, social y ambiental. Se trata de establecer un número limitado de indicadores vinculantes. Actualmente, los investigadores están trabajando para lograr los indicadores más adecuados.

A continuación, se exponen algunas de las escasas propuestas de indicadores realizadas por diferentes autores, de cara a valorar la RSU:

a) Propuesta de Cruz López (2009)

Cruz López (2009) definió los siguientes indicadores de la RSU, en función de 12 dimensiones diferentes: misión; diseño y características de los programas; acceso, orientación y apoyo al estudiante; recursos humanos; estrategias del proceso de enseñanza aprendizaje; recursos para el aprendizaje; infraestructura; investigación; vinculación con el entorno; resultados; sistema interno de garantía de la calidad y prácticas innovadoras.

1) Misión

- Debe reflejar el compromiso de la Universidad con la sociedad y su entorno.
- Visión y liderazgo sin dejar de lado el compromiso de la Universidad.
- Debe tener un plan organizacional en el que aparezca los pasos a seguir para conseguir su misión.
- Debe disponer de correctos mecanismos de gobierno para alcanzar los objetivos.
- Rendición de cuentas.

2) Diseño y características de los programas

Los programas ofertados deben dar respuesta a las necesidades sociales (económicas y de desarrollo sostenible). La evaluación debe considerar los siguientes elementos:

- Debe atender las demandas económicas, sociales, ambientales, culturales y políticas.
- Sus objetivos deberán ser la preparación profesional del alumnado, el aumento de la Responsabilidad Social, inculcar valores éticos en el futuro ejercicio de la profesión.
- Estructura del programa de acuerdo a:
 - ✓ Flexibilidad
 - ✓ Equilibrio entre teoría y práctica
 - ✓ Contenidos coherentes y rigor científico y ético
 - ✓ Contenidos transversales con otras disciplinas.
 - ✓ Fomento de la creatividad e innovación.
- Plan de estudios actualizado.
- Perfil del egresado: de acuerdo a la demanda del entorno laboral y social.

3) *Acceso, orientación y apoyo al estudiante*

- Mecanismos de acceso que permitan valorar los conocimientos, habilidades, actitudes y valores de los futuros alumnos.
- Programas destinados a fomentar el respeto hacia otras culturas.
- Programas de tutoría y orientación a disposición de los alumnos.
- Actividades extraescolares como voluntariado, formación cultural, valoración de medioambiente...
- Igualdad de oportunidades.
- Apoyo financiero para los mejores estudiantes.

4) *Recursos humanos*

- Personal docente:
 - ✓ Políticas de acceso y promoción en función de los méritos académicos, además de su experiencia profesional y en investigación.
 - ✓ Formación continua.
 - ✓ Evaluación sobre la actividad docente, con el objetivo de mejorarla.
- Personal administrativo
 - ✓ Políticas de acceso y promoción regulados y a disposición de la sociedad.
 - ✓ Formación continua.
 - ✓ Evaluación sobre su actividad para mejorarla.

5) *Estrategias del proceso de enseñanza aprendizaje*

- Metodologías centradas en el alumno:
 - ✓ Trabajo en equipos multidisciplinares e interdisciplinares.
 - ✓ Formación en toma de decisiones participativas
 - ✓ Fomento de la creatividad, la reflexión, el pensamiento crítico y el autoaprendizaje.
 - ✓ Respeto al medioambiente y a la variedad cultural.
 - ✓ Concienciación de la globalización y sus desafíos.
- Actividades de vinculación al entorno empresarial y social:
 - ✓ Programas de servicio a la sociedad.
 - ✓ Investigaciones realizadas según las necesidades del entorno.
 - ✓ Prácticas empresariales.

- Actualización de las metodologías

6) *Recursos para el aprendizaje*

- Deberá seleccionarse la bibliografía adecuada y deberá ser actualizada.
- Diseñar, producir y actualizar el material.
- Fomento del uso de tecnologías de información y comunicación.

7) *Infraestructura*

Infraestructura adecuada en cuanto a características, mantenimiento y gestión del impacto ambiental para realizar la actividad docente e investigadora de:

- Laboratorios
- Bibliotecas
- Clases
- Servicios generales y áreas comunes

8) *Investigación*

- La investigación debe ser realizada y evaluada de acuerdo a la misión de la Universidad.
- Investigación para la solución de problemas de su entorno.
- Participación de profesores y estudiantes.
- Difusión y transferencia de los resultados.

9) *Vinculación con el entorno*

- La institución deberá dar respuesta a las necesidades de su entorno gracias a:
 - ✓ Servicios comunitarios
 - ✓ Participar en la formulación y el desarrollo de políticas locales.
 - ✓ Programas de formación destinados a toda la sociedad.
 - ✓ Participación activa en la mediación de tensiones locales.
 - ✓ Relación con el sector productivo
- Evaluación con el objetivo de mejorar.

10) *Resultados*

- Calidad del primer empleo obtenido.
- Satisfacción del estudiante y de los empleadores

- Seguimiento durante un periodo de 5 años la actividad profesional de los egresados.

11) Sistema interno de garantía de la calidad

- Auto-evaluación permanente
- Compromiso con la mejora
- Información pública

12) Prácticas innovadoras

- Oferta educativa en temas como la sostenibilidad y otras posibles.

b) Propuesta de Viteri et al. (2012)

Viteri et al. (2012) desarrollaron un indicador para la evaluación de la RSU en función de 6 dimensiones: gestión, formación, investigación, vinculación, gestión ambiental y comunicación, cada una de ellas con sus correspondientes indicadores:

1) Gestión

- Existe un estatuto que considera: los derechos humanos, igualdad de género y no discriminación.
- Las elecciones para autoridades académicas son realizadas de forma democrática.
- Los gastos e ingresos de la Universidad están a disponibles.
- Existen programas para evaluar y mejorar la calidad.

2) Formación

- Se imparten asignaturas que abordan temas de RSU.
- Existe un programa de formación al docente.
- La orientación estratégica de la carrera, concuerda con la constitución del 2008.

3) Investigación

- Las investigaciones que se llevan a cabo tienen como fin solucionar problemas de la sociedad.
- Los proyectos de investigación tratan temas de desarrollo.

- Se difunde la actividad investigadora a través de publicaciones, seminarios y otros eventos.
- Participación de docentes y estudiantes.

4) *Vinculación*

- Se ha creado un estatuto para promover actividades de vinculación.
- Los programas de vinculación van acordes a las demandas sociales.
- Se desarrollan proyectos de vinculación que favorecen a los programas de vinculación ya establecidos.
- Participan docentes y estudiantes.

5) *Gestión ambiental*

- Convenios cuyo destino es la promoción del desarrollo social y ambiental.
- Se imparten asignaturas que tratan temas ambientales.
- Los proyectos de investigación ejecutados abordan temas de gestión ambiental.
- Se realizan proyectos de vinculación que mejoran la gestión ambiental del entorno.

6) *Comunicación*

- Se ha creado un programa para la rendición de cuentas.
- Se desarrollan Memorias de Responsabilidad Social.

c) Propuesta de Vallaey & Carrizo (2014)

La última propuesta que vamos a desarrollar es la de Vallaey & Carrizo (2014), según los cuales hay 5 componentes centrales para el desarrollo de una estrategia integral de RSU. Seguidamente, se nombra cada uno de ellos con sus indicadores específicos:

1) *Gestión ética y de calidad de vida institucional*

- Indicadores de desempeño económico y remuneración
- Indicadores de adopción de principios éticos.
- Indicadores de capacitación del personal.
- Indicadores de marketing responsable.

2) *Gestión ambiental responsable*

- Indicadores de gestión medio ambiental.
- Indicadores de educación ambiental.
- Indicadores de promoción de cambios actitudinales ecológicos.

3) *Participación social responsable*

- Relación con los actores sociales
- Accesibilidad social de la Universidad
- Educación para el desarrollo

4) *Formación académica y socialmente responsable*

- Número de cursos con contenidos explícitos de RS.
- Número de cursos dedicados a la Ética, Responsabilidad Social y Desarrollo.
- Número de cursos con actividades relacionadas con la Responsabilidad Social o bajo el método del aprendizaje basado en proyectos sociales.
- Número de Comunidades de Aprendizaje creadas y activas en cada facultad.

5) *Investigación socialmente útil y Gestión Social del conocimiento*

- Modo de producción del conocimiento.
- Calidad y pertenencia social del conocimiento.
- Democratización y gestión social del conocimiento.
- Vinculación entre investigación y formación.
- Vigilancia ética de la ciencia.

4 RSU EN LAS UNIVERSIDADES ESPAÑOLAS: UN ENFOQUE PRÁCTICO

4.1 Principales iniciativas para el desarrollo de la RSU en España

4.1.1 Estrategia Universidad 2015

Uno de los acontecimientos más importantes en el desarrollo de la RSU en España ha sido la Estrategia Universidad 2015. En esta estrategia, realizada por el Ministerio de Educación (2010), se expone el cambio que la Universidad ha sufrido en los años previos, comenzando un nuevo ciclo marcado por los cambios sociales, económicos y

políticos. Esto hace palpable la necesidad de modernizar la Universidad, realizando cambios en la estructura y desarrollando nuevos enfoques tanto en educación, investigación y transferencia de conocimiento a los sectores productivos y a la sociedad en general. Además, se reconoce a la Educación como una de las principales alternativas para afrontar la salida de la crisis económica occidental. Para ello, esta estrategia se plantea algunos objetivos, como los siguientes:

- Modernización de la Universidad española mediante el desarrollo de un moderno Sistema Universitario Español (SUE).
- Manteniendo los principios básicos de autonomía universitaria, libertad académica, rendición de cuentas a la sociedad y espíritu crítico.
- Cambios de eficiencia y eficacia social e incremento de la contribución socioeconómica de la Universidad.
- Una Educación Superior Universitaria integrada en el Espacio Europeo de Educación Superior (EEES).
- La participación, como productores de conocimiento mediante la investigación, en el Espacio Europeo de Investigación (EEI).
- Impulsar el desarrollo normativo de la Ley Orgánica de Universidades.
- Facilitar que el conocimiento generado en la Universidad se destine hacia el progreso, el bienestar y la competitividad de los sectores productivos y el empleo.
- Conseguir situar a nuestras mejores universidades en los rankings internacionales.
- La concentración de objetivos y esfuerzos con otras universidades, organismos y centros de I+D+i, instituciones y empresas.

4.1.2 Estrategia 2014-2020

La siguiente estrategia fue “*La Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas 2014-2020*”, conocida como Estrategia 2014-2020, con la que se pretende contribuir a mejorar la capacidad de la economía española. Para ello, impulsa modelos de gestión responsables, tanto en empresas como en Administraciones Públicas, con el fin de conseguir los siguientes objetivos (Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2014):

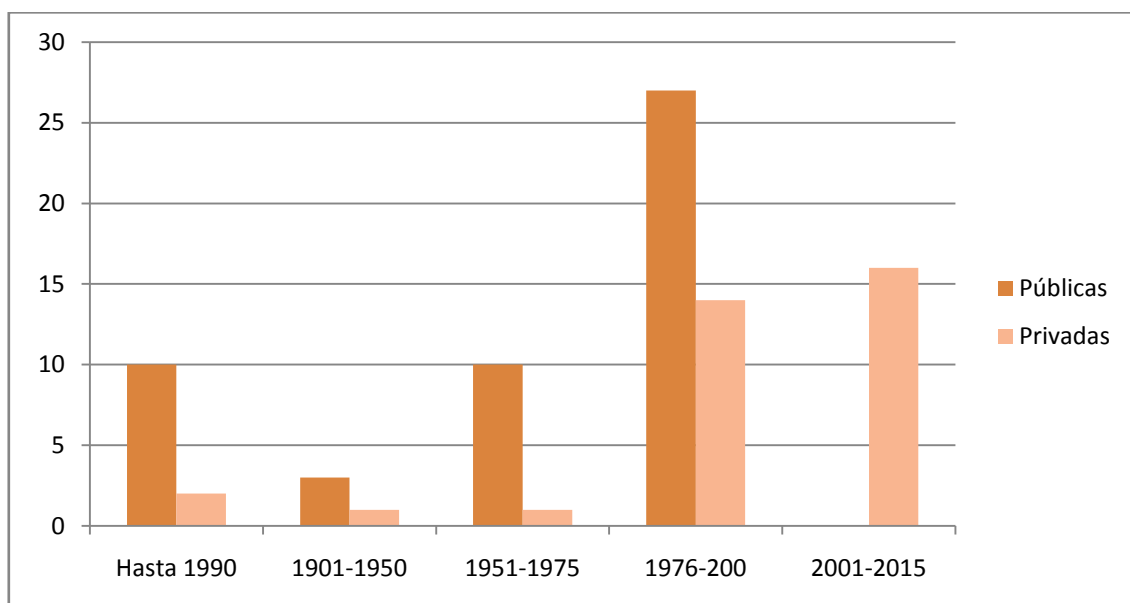
- Fomentar el compromiso con las necesidades y preocupaciones de la sociedad española.
- Contribuir en la mejora de los modelos de gestión sostenibles para una mejor competitividad y eficiencia.
- Potenciar los programas de RS mejores la credibilidad y la competitividad de la economía española.

4.2 Evolución de la RSU en las universidades españolas

En la actualidad, todavía estamos en el camino para conseguir que el término de RSU se extienda por todas las universidades del territorio español, si bien, en los últimos años, ha habido un aumento considerable de concienciación dentro del colectivo. A continuación, se realiza un análisis de la evolución de la RSU en las universidades españolas.

Según Ruiz-Corbella & Bautista-Cerro Ruiz(2016), son 84 las universidades españolas incluidas en el Registro de Universidades, Centros y Títulos (RUCT) de nuestro país en 2015, 50 públicas y 34 privadas. Como podemos ver en el Gráfico 4.1, ha habido un gran aumento del número de universidades en los últimos años, creándose 16 universidades nuevas del 2001 al 2015, todas ellas de titularidad privada.

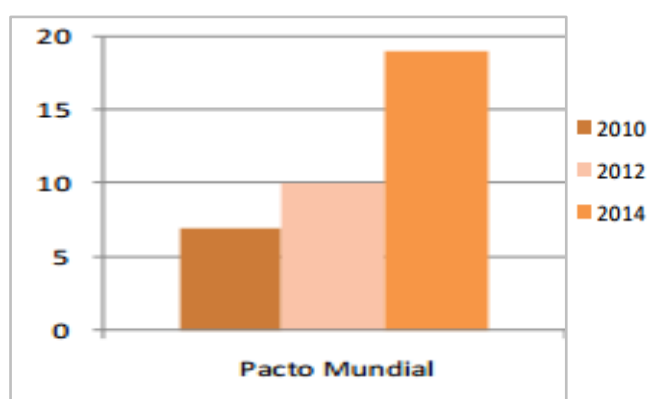
Gráfico 4.1 Creación de universidades públicas y privadas en España



Fuente: Ruiz-Corbella & Bautista-Cerro Ruiz(2016)

Respecto a la adhesión al Pacto Mundial de Naciones Unidas como un indicador de RSU, que es una iniciativa internacional que promueve implementar 10 principios aceptados universalmente para promover la RSC en las áreas de Derechos Humanos, normas laborales, medio ambiente y lucha contra la corrupción en las actividades y la estrategia de negocio de las empresas (Pacto Mundial Red España, s. f.), como podemos ver en el Gráfico 4.2, se ha producido un aumento de universidades españolas adheridas al Pacto Mundial entre 2010 y 2014, el cual ha sido más pronunciado en el año 2014.

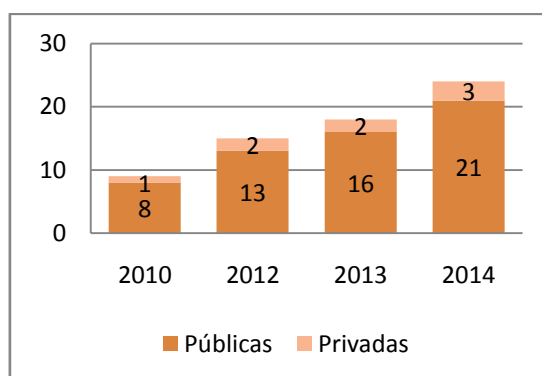
Gráfico 4.2: Adhesión al Pacto Mundial de las universidades españolas.



Fuente: González et al. (2016)

En el Gráfico 4.3 podemos observar la evolución de las universidades con Memorias de RSU entre 2010 y 2014, clasificadas según su titularidad. Como podemos advertir, es significativamente mayor el número de universidades públicas que realizan este tipo de memorias. Además, se observa un aumento de la realización de Memorias de Responsabilidad Social en universidades de ambas titularidades.

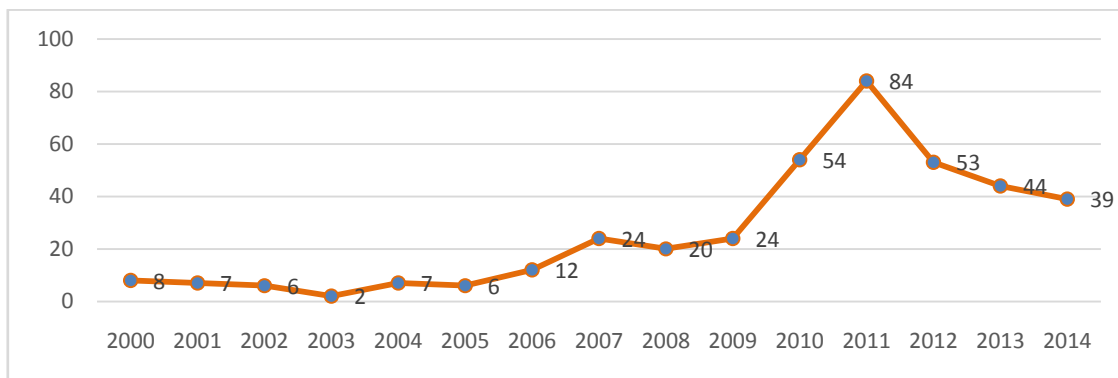
Gráfico 4.3: Universidades con Memorias de RSU según su titularidad.



Fuente: González et al. (2016)

Finalmente, Ruiz-Corbella & Bautista-Cerro Ruiz(2016) realizan un estudio sobre el número de publicaciones españolas sobre la RSU. Para ello consideran dos bases de datos: DIALNET (Universidad La Rioja) e ISOC (Consejo Superior de Investigaciones Científicas), obteniendo los resultados reflejados en el Gráfico 4.4:

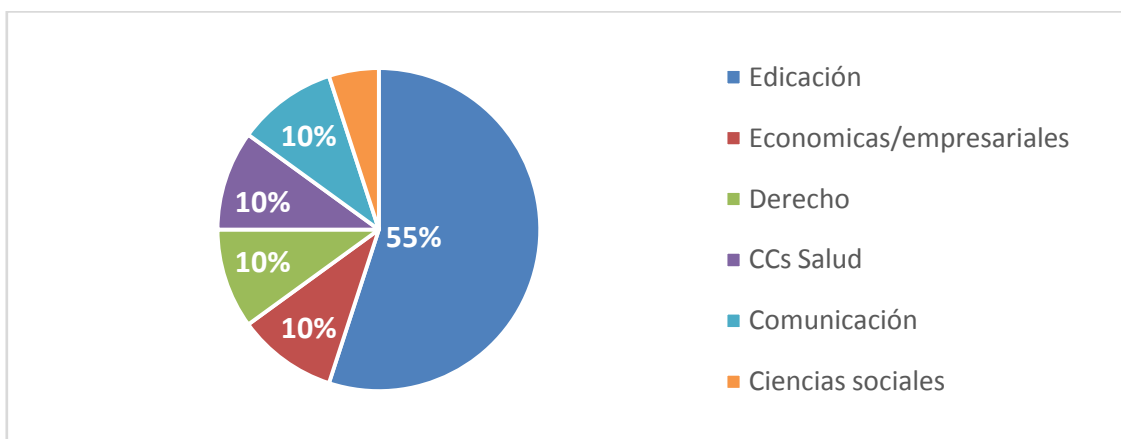
Gráfico 4.4: Número de publicaciones españolas sobre RSU



Fuente: elaboración propia a partir de Ruiz-Corbella & Bautista-Cerro Ruiz(2016).

El inicio de estas publicaciones fue en el año 2000, gracias a la influencia latinoamericana. El interés por la RSU sigue un crecimiento lento durante los primeros años, y llega a su cima en el año 2011. En la gráfica podemos ver como este concepto coge importancia en los años inmediatamente posteriores a la crisis económica. En la gráfica 4.5, podemos ver que la mayor parte de esas publicaciones se realizan en revistas del área de Educación.

Gráfico 4.5: Revistas en las que se publica sobre temas de RSU



Fuente: elaboración propia a partir de Ruiz-Corbella & Bautista-Cerro Ruiz(2016).

4.3 Propuesta de indicadores para la evaluación de la RSU: una comparativa entre las Universidades de León y Santiago de Compostela

Esta sección presenta una propuesta propia para evaluar la RSU basada en la Teoría de los Cuatro Impactos de Vallaeys et al. (2009). Además, se añade una quinta dimensión “Transparencia y rendición de cuentas”, ya que es una característica básica en la definición del concepto de RSU, y, bajo mi punto de vista, no está reflejada en la Teoría de los Cuatro Impactos. En concreto, dicha propuesta se va a aplicar para valorar la RSU en dos universidades españolas:

- la *Universidad de León* (en adelante, ULE), por ser la universidad en la que me he formado y de la que formo parte como estudiante.
- la *Universidad de Santiago de Compostela* (en adelante, USC), debido a que, como hemos comentado anteriormente en este trabajo, es la Universidad más emblemática en el ámbito de la RSU en nuestro país, siendo la primera institución de Educación Superior española en publicar su Memoria de RSU, lo cual puede conllevar un mayor grado de compromiso y cumplimiento.

El objetivo del estudio empírico es evaluar la Responsabilidad Social en ambas instituciones, para posteriormente realizar una comparativa entre ellas. Dado que la USC es pionera en el ámbito de la RSU a nivel nacional, este estudio comparativo permitirá valorar mejor la posición relativa de la ULE respecto a su compromiso con los stakeholders y la sociedad en general.

El horizonte temporal del análisis corresponde al año 2015 o al curso académico 2014-2015, dependiendo de la disponibilidad de la información. En concreto, se seleccionó el año 2015 y/o el curso académico 2014/15 porque corresponden a la información públicamente disponible más actualizada. Los datos relativos a los distintos indicadores se han obtenido tras una búsqueda exhaustiva en la página oficial de cada Universidad (www.unileon.es y www.usc.es, para la ULE y la USC respectivamente) y el análisis de diferentes informes publicados por cada una de ellas.

Según Yfarraguerri (2014), los indicadores de la RSU deben ser fiables, comparables y tener validez. Por ello, a fin de abarcar la multidimensionalidad del concepto y de facilitar la comparación con otros estudios, nuestra propuesta considera las 5 dimensiones siguientes para la evaluación de la RSU:

- *Impactos organizacionales*
- *Impactos educativos*
- *Impactos sociales*
- *Impactos cognitivos*
- *Transparencia y rendición de cuentas*

Respecto a cada dimensión, he seleccionado una serie de indicadores basados en las propuestas presentadas previamente (Cruz López, 2009; Viteri et al., 2012; Vallaeys y Carrizo, 2014), los cuales se describen a continuación.

4.3.1 Impactos Organizacionales

La Tabla 4.6 presenta un resumen de los impactos organizacionales de la ULE y la USC. Para ello, se proponen 6 indicadores que pretenden medir el efecto que tiene la actividad de cada Universidad en la vida de su PDI, PAS y estudiantes, además del impacto en el medio ambiente:

Tabla 4.6: Impactos organizacionales de la ULE y la USC

INDICADORES	ULE	USC
Existe un Estatuto que considere: los Derechos Humanos, la equidad de género y la no discriminación.	✓	✓
Se realizan elecciones democráticas y con representación de todos los miembros de la comunidad.	✓	✓
Existen programas para la autoevaluación institucional y mejoramiento de la calidad.	✓	✓
Existe un Plan de Desarrollo Sostenible	✗	✓
Se mide el grado de satisfacción de los grupos de interés.	✓	✓
Tasa estudiantes/PDI	13.3	10.74

Fuente: elaboración propia

- Existe un Estatuto que considere: los Derechos Humanos, la equidad de género y la no discriminación.

En los Estatutos de ambas universidades se recoge la igualdad y los Derechos Humanos como principios de la Universidad (Universidad de León, 2003; Universidade de Santiago de Compostela, 2014).

- Se realizan elecciones democráticas y con la participación de los diferentes miembros de la comunidad.

En los Estatutos de la Universidad de León (2003) se reconoce el sufragio activo (universal, libre y secreto), además del sufragio pasivo de todos los miembros de la comunidad universitaria que cumplan los requisitos exigidos. Esto se reconoce en:

- ✓ Artículo 69: relativo a las Elecciones al Claustro
- ✓ Artículo 59: relativo al Derecho de Sufragio
- ✓ Artículo 79: relativo a las Elecciones al Rectorado
- ✓ Artículo 189: relativo los Derechos de los Estudiantes

De la misma manera, en los Estatutos de Universidad de Santiago de Compostela (2014), en sus artículos 2 y 72, se asegura la participación de los diferentes grupos que componen la Universidad y la elección por sufragio universal, libre, igual, directo y secreto.

- Existen programas para la autoevaluación institucional y mejora de la calidad.

En la ULE se ha creado una Oficina de Evaluación y Calidad, cuyo objetivo principal es promover procesos de evaluación y mejora en todos los ámbitos de la institución. De esta forma, podrá realizar planes de actuación y crear un Sistema de Garantía de Calidad. Sus ámbitos principales son:

- ✓ Calidad de los Planes de Estudios.
- ✓ Análisis de la inserción laboral.
- ✓ Mejora y evaluación de la calidad de la enseñanza del profesorado.
- ✓ Criterios para la extinción del título.
- ✓ Análisis de la satisfacción de las personas implicadas.
- ✓ Practicas externas y programas de movilidad.
- ✓ Sistemas de información y difusión de los resultados.

En la USC tienen un Área de Calidad y Mejora de Procedimientos, cuyos ámbitos de actuación principales son:

- ✓ Coordinación, diseño, desarrollo y apoyo de los procesos de evaluación, acreditación y certificación.
- ✓ Puesta en marcha los Planes de Calidad en la Universidad.
- ✓ Impulsar el Sistema de Gestión de Calidad.
- ✓ Analizar los procedimientos y proponer mejoras.

En ambas universidades, existe un apartado en el que cualquier usuario puede dejar quejas y sugerencias de mejora.

- Existe un Plan de Desarrollo Sostenible.

La ULE no cuenta con un Plan de Desarrollo Sostenible, mientras que la USC ha desarrollado uno dividido en tres ejes de actuación (Universidad de Santiago de Compostela, s. f.):

- Generación de conocimiento y educación ambiental.
- Planificación, gestión y evaluación ambiental.
- Sensibilización ambiental y participación.

- Se mide el grado de satisfacción de los grupos de interés.

En la ULE, la Oficina de Evaluación y Calidad desarrolla un estudio sobre la satisfacción de:

- ✓ Estudiantes
- ✓ Egresados
- ✓ PAS
- ✓ PDI

La USC recoge información relativa a la satisfacción de:

- ✓ Estudiantes y egresados
- ✓ Profesores
- ✓ PAS
- ✓ Empresas e instituciones

- *Tasa estudiantes/PDI.*

Esta tasa nos permite medir la cantidad de estudiantes por PDI, de forma que nos permite ver la carga que posee cada miembro del grupo de personal docente e investigador.

En el caso de la ULE (2016), nos encontramos que en el año 2015 había un total de 11.541 alumnos matriculados para 865 PDIs, lo que supone una carga del 13'34%. En el caso de la USC (2017), para el mismo año, había un total de 21.950 alumnos matriculados para 2.043 PDIs, lo que implica una carga del 10'74%.

4.3.2 Impactos Educativos

A continuación, en la Tabla 4.7 se pueden ver los impactos educativos de la ULE y la USC a partir de 3 indicadores, que pretenden medir la influencia que tiene cada Universidad en la formación, así como en los principios y valores éticos que inculca tanto en los jóvenes como en los profesionales.

Tabla 4.7: Impactos educativos de la ULE y la USC

INDICADORES	ULE	USC
Existen asignaturas que abordan temas de Responsabilidad Social/Ética	✓	✓
Existe un Programa de Formación del PDI	✓	✓
Existe un Plan de Innovación Docente	✓	✓

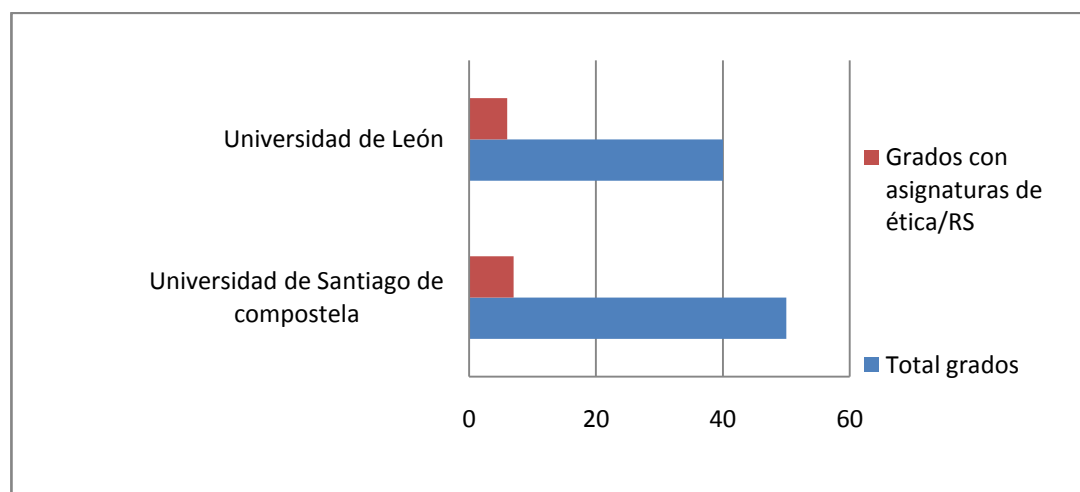
Fuente: elaboración propia

- *Existen asignaturas que sobre Responsabilidad Social/Ética.*

Después de realizar un análisis sobre la información disponible en la página web de cada Universidad, atendiendo a los distintos Grados que imparte cada una de ellas y haciendo una búsqueda de las asignaturas sobre Responsabilidad Social o Ética, se puede concluir que ambas universidades imparten este tipo de asignaturas.

Como podemos ver en la Gráfica 4.8, nos encontramos con un total 7 Grados con asignaturas sobre Responsabilidad Social o Ética en la USC frente a 6 en la ULE, lo que transformado a porcentajes da lugar a dos proporciones muy similares: un 14% del total de los Grados de la USC imparten al menos una asignatura de Responsabilidad Social o Ética, frente a un 15% en la ULE.

Gráfico 4.8: Grados con asignaturas de RS y/o Ética en la ULE y la USC



Fuente: elaboración propia

- *Existe un Programa de Formación del PDI.*

Ambas universidades tienen un Programa de Formación Continua para el personal docente e investigador, a fin de promover la actuación y el perfeccionamiento de la pedagogía universitaria.

- *Existe un Plan de Innovación Docente.*

En ambas instituciones, también se existe un Plan de Innovación Docente para fomentar y apoyar la formación, incentivando el uso de nuevos recursos, nuevas tecnologías educativas y nuevas metodologías docentes activas y participativas.

4.3.3 Impactos Cognitivos

La Tabla 4.9 presenta los impactos cognitivos de la ULE y la USC. Para ello se han propuesto un total de 5 indicadores, con los cuales se pretende medir la relación entre Tecnología, Ciencia y Sociedad.

Tabla 4.9: Impactos cognitivos de la ULE y la USC

INDICADORES	ULE	USC
Existe un Comité de Ética	✓	✓
Número de Grupos de Investigación	228	317
Número de Licencias	5	13
Solicitudes de Patentes a la OEPM	5	12
Colaboración entre Universidad-Empresa en investigaciones	✓	✓

Fuente: elaboración propia.

- Existe un Comité de Ética.

Ambas universidades tienen un Comité de Ética, llamados Comité de Bioética de la USC y Comité de Ética en la ULE.

- Número de Grupos de Investigación.

En cuanto al número de Grupos de Investigación, es mayor en la USC con 317, en comparación con la ULE con 228(Universidad de León, 2016; Universidad de Santiago de Compostela, 2017).

- Número de Licencias.

Las Licencias de patentes de la USC fueron 13 durante el año 2015, frente a 5 de la ULE en ese mismo año(Universidad de León, 2016; Universidad de Santiago de Compostela, 2017).

- Solicitudes de Patentes a la OEPM.

Este apartado recoge las solicitudes realizadas a la Oficina Española de Patentes y Marcas durante el año 2015 con un resultado de 5 en la ULE y 12 en la USC. (Universidad de León, 2016; Universidad de Santiago de Compostela, 2017).

- Colaboración entre Universidad-Empresa en investigaciones.

En las páginas web de ambas universidades se reconoce la colaboración Universidad-Empresa como herramienta para la obtención de nuevos conocimientos científicos y técnicos, y de esta manera mejorar los productos y los procesos de las empresas.

4.3.4 Impactos Sociales

A continuación, en la Tabla 4.10 se pueden ver los impactos sociales de las dos universidades. En concreto, se han propuesto 3 indicadores, con los que se pretende medir el efecto que tiene la actividad de cada Universidad en su entorno político, económico, social y cultural:

Tabla 4.10: Impactos sociales de la ULE y la USC.

INDICADORES	ULE	USC
Realización de actividades de servicio social o voluntariado	✓	✓
Realización de actividades culturales	198	171
Realización de prácticas extracurriculares	1.070	207

Fuente: elaboración propia

- Realización de actividades de servicio social o voluntariado.

Ambas universidades recogen la realización de voluntariado en su página web. La ULE reconoce créditos gracias a la realización de voluntariado, pero no se han encontrado cifras en su web del voluntariado realizado. Sin embargo, en la web de la USC podemos encontrar que, durante el año 2015, 2.628 personas pertenecientes a la ella fueron voluntarios.

- Realización de actividades culturales.

Durante el periodo 2014/2015, las actividades culturales realizadas por la ULE suman un total de 198, según el Área de Actividades Culturales (2015), mientras

que la USC realiza un total de 171 (Universidad de Santiago de Compostela, 2017). Estas actividades comprenden: música, cine, exposiciones, talleres,...

- *Realización de prácticas extracurriculares.*

El número de prácticas extracurriculares realizadas en empresas por los alumnos de Licenciatura, Grado, Master y Doctorado es 5 veces mayor en la ULE que en la USC, con un total de 1070 frente a 207, respectivamente (Universidad de León, 2015; Universidad de Santiago de Compostela, 2017).

4.3.5 Transparencia y rendición de cuentas.

Finalmente, en la Tabla 4.11 se pueden ver los indicadores de Transparencia y rendición de cuentas de la ULE y la USC. Se ha propuesto 4 indicadores a fin de medir la información que facilita cada Universidad en su propia página web, poniéndola a disposición de los diferentes grupos de interés.

Tabla 4.11: Transparencia y rendición de cuentas en la ULE y la USC.

INDICADORES	ULE	USC
Tiene un apartado de Transparencia en su página web	✓	✓
Tiene un apartado de RSU en su página web	✗	✓
La información económica está al acceso de los grupos de interés	✓	✓
Se desarrollan Memorias de RSU	✗	✓

Fuente: elaboración propia

- *Tiene un apartado de Transparencia en su página web.*

En ambas universidades, podemos encontrar un apartado de Transparencia en sus páginas webs. Los links son los siguientes:

- <http://www.usc.es/gl/transparencia/>
- <http://transparencia.unileon.es/>

- Tiene un apartado de RSU en su página web.

En la página web de la USC aparece un apartado denominado “Responsabilidad Social” en el que la Universidad pública toda la información relativa a la RSU que considera relevante (memorias, ecología, voluntariado, desarrollo sostenible...). Hasta la fecha, la ULE no tiene ningún apartado específico dedicado a la RSU.

- La información económica está al acceso de los grupos de interés.

En el apartado de Transparencia podemos encontrar información económica de la ULE relativa a:

- ✓ Presupuestos
- ✓ Estados financieros
- ✓ Resúmenes de Cuentas Anuales
- ✓ Auditorías externas
- ✓ Ingresos por origen
- ✓ Gastos por aplicación

En el caso de la USC, la información económica proporcionada se refiere a:

- ✓ Memoria de Cuentas Anuales
- ✓ Presupuestos
- ✓ Auditoría
- ✓ Desglose de ingresos
- ✓ Análisis de gastos
- ✓ Estados financieros

- Se desarrollan Memorias de RSU.

La USC lleva realizando Memorias de RSU desde la relativa al año 2003, mientras que la ULE todavía no ha realizado ninguna Memoria a este respecto.

Tras efectuar esta comparativa a partir de las 5 dimensiones de la RSU consideradas, a modo de conclusión, es posible señalar que, aunque la posición relativa de ULE es inferior a la de la USC en términos de RSU, la ULE cumple la mayoría de los estándares para ser considerada una Universidad socialmente responsable, si bien,

todavía tiene pendiente la publicación de una Memoria de RSU, que es el indicador más emblemático a este respecto.

5 CONCLUSIONES

En este apartado se exponen las principales conclusiones alcanzadas en función de los objetivos marcados en el inicio del trabajo:

La sociedad, en los últimos años, ha empezado a exigir una Responsabilidad Social a las empresas que operan en su entorno. En la actualidad, se reconoce la importancia de los grupos de interés y sus demandas sociales, tal que, gracias a ellos, se ha llegado al concepto de RSC actual, es decir, una nueva forma de dirigir y gestionar las empresas de manera integradora y eficiente en tres dimensiones: económica, social y medioambiental. Así, se ha cambiado la forma de hacer negocios, pues ya no es suficiente con lograr el máximo beneficio, sino que la empresa debe aportar un beneficio a la sociedad. Aunque no es una condición indispensable que una empresa sea socialmente responsable para que sea económicamente rentable, es cierto que a raíz de la implantación de la Responsabilidad Social en su gestión puede obtener ciertos beneficios que la pueden llevar a un mayor beneficio económico a medio y largo plazo.

En los últimos años, este nuevo modo de gestión más comprometido con la sociedad se ha transferido a las Administraciones Públicas, debido, en parte, a una pérdida de confianza hacia ellas por parte de la sociedad. Uno de los mayores beneficios que obtiene la Administración Pública al ser socialmente responsable es la mejora de su personal en cuanto a capacidades, actitudes y valores. En concreto, la trayectoria que están tomando las Administraciones Públicas es hacia el buen gobierno global, el cual deja de lado las decisiones unilaterales e involucra en gran medida a sus grupos de interés en las decisiones.

Actualmente, la Responsabilidad Social también se ha extendido hacia las universidades. Aunque se tiende a atribuir la responsabilidad respecto a la RSU a los directivos de las instituciones de Educación Superior, todos los miembros de la Comunidad Universitaria deben estar implicados. La Universidad tiene un importante papel en la sociedad, dado que es la encargada de formar a futuros empresarios y empleados. Por tanto, no es una idea descabellada que la Responsabilidad Social pase a formar parte de la Universidad,

pues a partir de ella se puede inculcar a los alumnos la ética profesional, y formarlos de acuerdo con las necesidades sociales y los principios y valores socialmente responsables. De esta forma, se puede conseguir un desarrollo sostenible gracias a una sociedad con un crecimiento basado en el conocimiento. En cuanto a las universidades españolas, podemos ver que la RSU se desarrolla sobre todo en universidades públicas, si bien, aún queda mucho por hacer a este respecto.

La Universidad, al igual que la empresa, debe basarse en 3 dimensiones (medioambiental, económica y social), debiendo comunicar todas sus acciones a este respecto a sus stakeholders internos y externos. Quizás uno de los puntos más significativos en la problemática de la RSU esté en la heterogeneidad de las estrategias de comunicación. Cada Universidad desarrolla y comunica la Responsabilidad Social de la forma que considera más conveniente, aunque sí es cierto que en los últimos años se observa una mayor concienciación en esta materia. Por ello se ha puesto de manifiesto la necesidad de la implantación de una política transversal de RSU a nivel nacional. Aunque todavía no hay un consenso respecto a lo que se debe comunicar y cómo se debe comunicar, parece que la opción mayoritaria es la elaboración de una Memoria de RSU atendiendo a las directrices del GRI.

También es destacable la escasez de instrumentos de evaluación al respecto, a pesar de su papel relevante para conocer los distintos aspectos sociales que cumplen las universidades y aquéllos en los que tendrán que trabajar para ser más responsable socialmente. La evaluación es una actividad necesaria, dado que puede ser una importante fuente de información a la hora de tomar decisiones encaminadas a mejorar la Responsabilidad Social en las universidades. A este respecto, en este trabajo se propone un posible instrumento para evaluar la RSU a partir de las escasas propuestas existentes en la literatura, si bien, como limitación cabe destacar que falta testar su validez y fiabilidad.

Específicamente, tras realizar un análisis comparativo entre la ULE y la USC en materia de RSU a partir de una herramienta de evaluación propuesta en el trabajo, es posible concluir que la ULE cumple, en un mayor o menor grado, la mayoría de los estándares de RSU marcados. En concreto, sus principales debilidades a este respecto parecen ser las siguientes: la falta de un Plan de Desarrollo Sostenible y la no realización de Memorias de RSU o la ausencia de apartados específicos en su web sobre RSU; es decir, aspectos

relacionados con la gestión institucional de la responsabilidad medioambiental y con la comunicación y rendición de cuentas hacia sus grupos de interés, respectivamente. La realización de Memorias de Responsabilidad Social no marca el inicio de la RSU, sino el inicio de la difusión de las actividades socialmente responsables entre sus stakeholders. Esto se ha podido comprobar en la parte práctica del trabajo, pues la ULE realiza varias actividades socialmente responsables, aunque, hasta el momento, no ha presentado Memorias de RSU. Como aspectos positivos de la RSU en la ULE, cabe destacar la realización de un “Plan estratégico en materia de Transferencia de Conocimiento”, publicado en el año 2016. En él se da a conocer mucha información a la que no se tenía acceso hasta el momento.

En mi opinión, aunque la ULE ha avanzado mucho en materia de RSU durante los últimos años, todavía le queda camino que recorrer para mejorar su situación en esta materia, siendo un paso importante para emprender dicho camino la publicación de sus Memorias de Responsabilidad Social y de esta forma hacer más accesible la información a sus grupos de interés.

6 BIBLIOGRAFÍA

- Aguinis, H., & Glavas, A. (2017). On Corporate Social Responsibility, sensemaking, and the search for meaningfulness through work. *Journal of Management*, doi: 0149206317691575.
- Aldeanueva Fernández, I. (2013). Los grupos de interés en el ámbito de la Responsabilidad Social universitaria: un enfoque teórico. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, 46, 235-254.
- Área de Actividades Culturales (2015). Vicerrectorado Relaciones Internacionales e Institucionales de la Universidad de Leon. *Memoria de actividades 2014/2015*. Recuperado a partir de http://www.actividadesculturales.unileon.es/agenda/?q=system/files/memoria_ac_14-15_web.pdf
- Argandoña Rámiz, A. (2014). La Responsabilidad Social corporativa en las entidades públicas y el proceso de reforma de las Administraciones Públicas. En *Actas de XVIII Jornadas de Presupuestación, Contabilidad y Control Público* (pp. 104-120). Recuperado a partir de <http://www.pap.minhafp.gob.es/sitios/140aniversario/Documents/DEBATEArgandoña.pdf>
- Canyelles, J. M. (2011). Responsabilidad Social de las Administraciones Públicas. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 13, 77-104.
- Carroll, A.B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 33, 39-48.
- Comisión de las Comunidades Europeas (2001). *LIBRO VERDE Fomentar un marco europeo para la Responsabilidad Social de las empresas*. Bruselas . Recuperado a partir de <http://www.igualdadenlaempresa.es/enlaces/webgrafia/docs/fomentar-un-marco-europeo-para-la-responsabilidad-social-de-las-empresas-2001.pdf>
- Cruz López, Y. (2009). *La acreditación como mecanismo para la garantía del compromiso social de las universidades. Propuesta de criterios e indicadores cualitativos*. (Tesis doctoral). Universitat Politècnica de Catalunya, Barcelona. Recuperado a partir de

<http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/5925/01Ycl01de01.pdf?sequence=1>

De la Red Vega, N. (2009). Necesidades emergentes y Responsabilidad Social Universitaria. *Cuadernos de Trabajo Social*, 16, 65-78.

Domínguez Pachón, M. J. (2009). Responsabilidad Social Universitaria. *Humanismo y Trabajo Social*, 8, 37-67.

Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.

Galán, J.I., & Sáenz de Miera, A. (2012). *Reflexiones sobre la Responsabilidad Social Corporativa en el siglo XXI*. Salamanca: Ediciones Universidad de Salamanca.

García del Junco, J., Palacios Florencio, B., & Espasandín Bustelo, F. (2013). *Manual Práctico de Responsabilidad Social Corporativa: Gestión, Diagnóstico e Impacto en la Empresa*. Madrid: Pirámide.

Gobierno de España. (2001). Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de universidades. *BOE nº 307 de 24/12/2001*, 1-50. Recuperado a partir de <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2001-24515>

González, O., Fontaneda, I., Camino, M. & Revilla, A. (2016). *Responsabilidad Social en las Universidades: Del conocimiento a la acción. Pautas para su implantación*. Burgos: Universidad de Burgos. Disponible en web: http://www.foretica.org/informe_ejecutivo_rsu.pdf.

González Laxe, F. (2007). Los indicadores de sostenibilidad como herramientas de evaluación. *Ekonomiaz: Revista Vasca de Economía*, 64, 300-329.

GRI (2013). *G4 Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad*. Recuperado a partir de <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-G4-Part-One.pdf>

Larrán, M. y Andrades, F. J. (2013a). *El marco conceptual de la Responsabilidad Social Universitaria*. Granada: Foro de Consejos Sociales de las Universidades Públicas de Andalucía. Recuperado de <http://rsuniversitaria.org/web/>

Larrán M., & Andrades, F. J. (2013b). Frenos y aceleradores para la implantación de la

- Responsabilidad Social en las universidades españolas. *Prisma Social*, 10, 233-270.
- Larrán, M. y López, A. (2014). *Responsabilidad Social Universitaria*. Granada: Foro de Consejos Sociales de las Universidades Públicas de Andalucía. Recuperado de <http://rsuniversitaria.org/web/>.
- Larrán, M., Herrera, J. & Andrades, F. (2015). Factors influencing the presence of sustainability initiatives in the strategic planning of Spanish universities. *Environmental Education Research*, 21(8), 1155-1187.
- Madorrán-García, C. (2012). ¿Es la universidad pública española socialmente responsable? *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 3(8), 90-103.
- Melle Hernández, M. (2014). La Responsabilidad Social en el sector público. *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, 18(18), 17-43.
- Ministerio de Educación. (2010). *Estrategia Universidad 2015. Contribución de las Universidades al Progreso Socioeconómico Español 2010-2015*. Recuperado a partir de <http://wdb.ugr.es/~otropensa/wp-content/uploads/Ministerio-de-Educación-Estrategia-Universidad-2015.pdf>
- Ministerio de Empleo y Seguridad Social. (2014). *La Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas 2014-2020*. Madrid. Recuperado a partir de http://www.empleo.gob.es/es/sec_trabajo/EERSE_WEB.pdf
- Montes Gutiérrez, M. P. (2015). *La Responsabilidad Social Universitaria en España: Propuesta de un Modelo de Memoria para su Verificación*. (Tesis doctoral). Universidad Rey Juan Carlos, Madrid. Recuperado a partir de https://ciencia.urjc.es/bitstream/handle/10115/13655/TESIS_PILAR_MONTES.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Naval, C., & Ruiz-Corbella, M. (2012). Aproximación a la Responsabilidad Social Universitaria: La respuesta de la Universidad a la sociedad. *Bordón*, 64(3), 103-115.
- Navarro García, F. (2012). *Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y Práctica*. Madrid: ESIC.

- Núñez, M., & Alonso, I. (2009). La Responsabilidad Social en el mapa estratégico de las universidades públicas. *Pecunia*, 9, 157-180.
- Oficina de Cooperación Universitaria. (2017). *Universidades Sostenibles*. Recuperado 30 de mayo de 2017, a partir de <http://www.ocu.es/blog/universidades-sostenibles/>
- Pacto Mundial Red España. (s. f.). [Pacto Mundial Red España]. Recuperado 8 de junio de 2017, a partir de <http://www.pactomundial.org/global-compact/>
- Ramallo, M. (2015). La evaluación de la Responsabilidad Social Universitaria. *Debate Universitario*, 7, 25-38.
- Ruiz-Corbella, M., & Bautista-Cerro Ruiz, M. J. (2016). La Responsabilidad Social en la universidad española. *Teoría de la Educación. Revista Interuniversitaria*, 28(28), 159-188.
- Seck, D.T.L & Hollister, R.M (2017). *University Social Responsibility and Quality of Life*. Singapore: Springer Nature.
- UNED (2016). Memoria de Responsabilidad Social Universitaria. Recuperado a partir de [http://portal.uned.es/portal/page?_pageid=93,40322643&_dad=portal&_schema=P](http://portal.uned.es/portal/page?_pageid=93,40322643&_dad=portal&_schema=PORTAL)ORTAL
- Universidad de León (2003). *Estatutos de la Universidad de León*. Recuperado a partir de <http://www.jeule.unileon.es/wp-content/uploads/2011/05/Estatuto-de-la-universidad-de-León.pdf>
- Universidad de León (2015). *Memoria del curso académico 2014-2015*. Recuperado a partir de https://www.unileon.es/ficheros/consejo_direccion/secretaria_general/memoria_academica201415.pdf
- Universidad de León (2016). *Plan Estratégico en materia de Transferencia de Conocimiento 2016-2018*. Recuperado a partir de http://www.unileon.es/files/plan_estrategico2016-18.pdf
- Universidad de Santiago de Compostela. (s. f.). *Plan de Desarrollo Sostenible*. Recuperado a partir de

http://www.usc.es/plands/varios/doc/plan_desenv_sost_cast.pdf

Universidade de Santiago de Compostela (2014). *Estatutos de la Universidad de Santiago de Compostela*. Recuperado a partir de http://www.usc.es/export9/sites/webinstitucional/gl/normativa/descargas/documentos/Estatutos_da_USC_con_xndice.pdf

Universidad de Santiago de Compostela (2017). [Universidad de Santiago de Compostela]. Recuperado a partir de <http://www.usc.es/gl/index.html>

Valarezo, K., & Túñez, M. (2014). Responsabilidad Social Universitaria. Apuntes para un modelo de RSU. *Revista de Comunicación*, 13, 84-117.

Vallaes, F. & Carrizo, L. (2014). *Hacia la Construcción de Indicadores de Responsabilidad Social Universitaria*. Pontificia Universidad Católica de Perú (PUCP), Perú. Recuperado de: http://www.rsu.uninter.edu.mx/doc/herramientas_RSU/IndicadoresRSU.pdf

Vallaes, F., Cruz, C. y Sasia, P. M. (2009). *Responsabilidad Social Universitaria: Manual de Primeros Pasos*. México: McGraw-Hill.

Viteri, J., Jácome, M. B., Medina, A. & Piloto, N. (2012). Índice integral para evaluar la Responsabilidad Social Universitaria. *Ingeniería Industrial*, 33(3), 295-306.

Yfarraguerri, L. (2014). Necesidad de indicadores de medición de la Responsabilidad Social en las universidades. *International Journal of Good Conscience*, 9, 142-157.